

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

**PROFISSIONAIS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA:  
UM ESTUDO SOBRE EXECUTIVOS DE MODERNAS ORGANIZAÇÕES  
CAPITALISTAS**

**ANDRÉ CHUI DE MENEZES**

Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em sociologia, do departamento de sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de mestre em sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Flávio de Oliveira Pierucci

São Paulo, novembro de 2007



## AGRADECIMENTOS

Este trabalho dependeu da contribuição valiosa de pessoas valiosas. Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, amigo e professor Antônio Flávio Pierucci, ou apenas Flávio, para quem devo não apenas as dezenas de horas de dedicação e de discussão, inclusive sobre temas que sempre me transportaram para além das fronteiras do tema desse estudo, e que por isso mesmo me foram fundamentais. Sem o incentivo e insistência de meu orientador, talvez o próprio projeto não tivesse existido, e somente isso já seria razão para a gratidão que tenho por ele e para a amizade construída ao longo desse “processo” do mestrado.

Quero também agradecer àquelas pessoas tão queridas que me apoiaram, desde a idéia inicial até a concepção e execução desse projeto. Agradeço pelo apoio dedicado e o amor de minha mãe, sempre presente nos momentos de incerteza sobre os rumos que tomei. A meu pai e Regina, pela reflexão conjunta, pelos diálogos impertinentes, pela paciência e dedicação incondicional nos necessários fins-de-semana no Embu, a quem devo a condição para concentração decisiva para concluir esse trabalho.

Agradeço aos amigos que me apoiaram de alguma forma, por exemplo, indicando profissionais que pude entrevistar, como Geré, Zyun, Mara, Carla, Maurício, Márcia, meu irmão Fernando e todos os demais que me “deram uma mão” ou toleraram meu humor, meu desânimo e padeceram com meu “egoísmo”, como a Juliana, de quem ainda espero compreensão. Para Lili, um agradecimento especial pela leitura e revisão do texto, para não falar em nossa amizade, desde já eterna.

Por fim, mas não por último, expresso meu reconhecimento e admiração a cada um dos profissionais que generosamente aceitaram ser entrevistados, constituindo parte essencial desta dissertação. Escolhi não nomeá-los neste texto, pois não pude consultá-los sobre a forma como o faria, mas apresentarei a cada um deles os resultados alcançados, como consideração por sua contribuição.

A todas essas pessoas esta dissertação é dedicada.

*(...) a racionalidade do poder é das táticas muitas vezes explícitas no nível limitado em que se inscrevem – cinismo local do poder – que, encadeando-se entre si, invocando-se e se propagando, encontrando em outra parte apoio e condição, esboçam finalmente dispositivos de conjunto: lá, a lógica ainda é perfeitamente clara, as miras decifráveis e, contudo, acontece não haver mais ninguém para tê-las concebido e poucos para formulá-las: caráter implícito das grandes estratégias anônimas, quase mudas, que coordenam táticas loquazes, cujos inventores ou responsáveis nunca são hipócritas. (Foucault, 1988: 90)*

## RESUMO

Neste trabalho faz-se o questionamento e a caracterização do executivo, buscando inicialmente observar como seu papel pode ser compreendido de uma perspectiva sociológica, tomando a Administração de Empresas como profissão e verificando a hipótese de se enquadrar o executivo como profissional. O cargo e a função do executivo são examinados sob o ângulo da burocracia, em sentido geral e no capitalismo, e são identificadas suas competências e condutas demandadas no atual estágio de racionalização das modernas organizações, mostrando que a atuação do executivo transcende o âmbito estritamente burocrático. A vocação do executivo, dimensão “irracional” como no sentido de paixão, é revelada em aparente contradição com seu lado racional de planejamento ou controle do negócio e da carreira - e também disso depende sua ascensão profissional. Por fim, revela-se o executivo como portador de um capitalismo, responsável pela continuidade de um sistema de dominação racionalmente legitimado e pela reprodução e expansão do capital, para o que não raro deve promover transformações em sua própria estrutura, a organização capitalista. Nesse sentido o executivo pode nos sinalizar um novo paradigma de profissional no capitalismo moderno.

Palavras-chave: executivo, profissão, ocupação, vocação, burocracia, organização, administração.

## **ABSTRACT**

This work questions and characterizes the executive, initially trying to understand his role under a sociological perspective and Business Administration as a profession to check the hypothesis of framing executive effectively as a professional. The executive function and position are examined by the viewpoint of bureaucracy, both in a general sense and in special in the capitalism. His competencies and conducts required in the modern organization present stage of rationalization, to reveal that he plays a role that is beyond the mere bureaucratic domain. The vocation of the executive, “non rational” dimension as in the sense of passion, is shown in apparent contradiction to his rational business and own career control and planning – this is also decisive in his professional progress. Finally, the executive is revealed as “carrier” of Capitalism, responsible for the continuity de a system of authority rationally legitimated and for the reproduction and growth of capital, for which sake he must eventually promote transformations in its own structure, the capitalist organization. In so far, the executive can point out to a new professional paradigm in contemporary Capitalism.

**Keywords:** executive, profession, occupation, vocation, calling, bureaucracy, administration

## SUMÁRIO

<b>Apresentação e Introdução.....</b>	8
O objeto e o objetivo do estudo.....	9
A pesquisa de campo.....	21
<b>Capítulo I: As profissões do executivo.....</b>	26
Profissão como conceito sociológico.....	26
Administração como profissão, executivo como profissional.....	36
“Sociologia das Profissões” .....	56
As “profissões” do executivo.....	64
<b>Capítulo II: O cargo e a função do executivo.....</b>	74
Burocracia e capitalismo.....	74
Burocrata ou não.....	76
Competências e profissionalismo do executivo.....	88
Organizações flexíveis e executivos.....	95
Dominação racional e previsibilidade.....	97
<b>Capítulo III: A vocação do executivo.....</b>	104
<i>Beruf</i> : profissão como vocação.....	104
Executivo como vocação.....	106
Vocação para negócios.....	108
Planejar é “preciso”.....	116
<b>Capítulo IV: O executivo como portador de um capitalismo.....</b>	128
Dupla função.....	128
“Profissionalização” de empresas: burocratização.....	137
Inovação conservadora.....	143
<b>Conclusão.....</b>	149
<b>Referências bibliográficas.....</b>	152
<b>Anexos.....</b>	157

## APRESENTAÇÃO E INTRODUÇÃO

O presente trabalho resulta de questionamentos surgidos em uma dúzia de anos de atividade como profissional na administração de empresas, especialmente nos setores de tecnologia e negócios, ao mesmo tempo em que expressa a busca de novo caminho profissional. A opção pela carreira de administrador, lógica e racional, medindo riscos e vantagens desse caminho, comparativamente a outros, levou ao curso de administração de empresas, no qual já se configuravam certas decepções com relação a idealizações juvenis, exigindo assim um pensar mais complexo.

Isso certamente explica por qual razão, após concluir aquele curso em 1995, ingressei no curso de Ciências Sociais, agora com determinações menos objetivas e racionais, mas seguindo talvez uma intuição, ou, como disse Max Weber no final do ensaio "A ciência como vocação", atendendo a um "*dáimon*" que me chamava para sair em busca de uma verdade pessoal ainda pouco clara. Olhando o caminho trilhado, me percebo como tantos outros profissionais, buscando referências mais sólidas, posto que mais velhas, enquanto a nova estrutura de emprego no capitalismo atual já não mais pode prometer solidez alguma, apenas para citar aqui uma idéia recorrente em Zygmunt Bauman (2001).

A consciência a ser alcançada deve envolver a percepção da velocidade desse processo em que deslizamos no tempo e no espaço, e que representa o avanço incessante e aparentemente ilimitado da própria racionalidade instrumental, descrita por Weber e temida pelos frankfurtianos, em todas as dimensões em que ela encontra aplicação e pretende apresentar justificativa. Nessa medida, a construção de uma vida acadêmica certamente trará outros percalços, pois a ciência e seu avanço são partes constitutivas dessa mesma modernidade em movimento cada vez mais acelerado. Como parte desse



movimento, é quase “natural” que meu objeto de investigação decorra precisamente das inquietações daquela vivência profissional de mais de uma década, em permanente contato com os denominados *executivos*.

## **O objeto e o objetivo do estudo**

O uso corrente do termo “executivo”, em nosso cotidiano, parece pressupor que haja uma compreensão universal de seu significado, razão pela qual não se questiona o termo e seus possíveis sentidos. Alguns dirão que se trata apenas de um gerente com mais poder, como um presidente ou diretor; outros explicarão que se trata de um nome atualizado para um burocrata das modernas organizações, no topo da hierarquia, ou ainda um tecnocrata que assume o poder numa empresa. De forma mais geral, dirão se tratar de um tipo de líder de negócios, um novo empresário ou patrão contemporâneo. Se, isoladamente, cada uma dessas respostas não consegue oferecer uma definição satisfatória, o conjunto delas acaba por apontar diversas dimensões de um personagem presente na vida de quase toda moderna organização.

Boa parte do trabalho, em nossos dias, inscreve-se na lógica da grande organização ou corporação, que é como se denominam as empresas ou conglomerados de maior porte e importância. Mesmo muitos médicos, advogados, psicólogos, professores e outros diversos profissionais ditos “liberais” já não preservam sua autonomia, pois essas profissões tradicionais já foram incorporadas na chamada estrutura corporativa. O próprio sentido de ser um profissional ganha outra amplitude nesse contexto. Não representa mais ser apenas integrante de um corpo de trabalhadores especializados em certa área de conhecimento, uma autêntica Profissão em que seriam detentores de um saber exclusivo, mas talvez especialmente indivíduos com determinadas atitudes e responsabilidades perante a empresa ou seus clientes. Não parece ser um

problema a caracterização do profissional meramente pela adoção de uma conduta socialmente reconhecida e valorizada por estar situado ou empregado em uma organização que, antes de tudo, visa ao lucro.

Nesse sentido, executivo é um profissional que parece ter chegado a ser o que é por suas competências, mas quais seriam essas competências? Trata-se de algo que o curso acadêmico é capaz de introjetar em seus alunos, qualificando-os com técnicas ou conhecimentos especiais sobre prática e processos capazes de ser aprendidos em sala de aula? Que cursos acadêmicos seriam capazes de prepará-los? O curso de administração de empresas tem ou teve essa finalidade em algum momento? Quais as qualificações, competências e méritos exigidos para que outro profissional, graduado em qualquer área, possa assumir esta função dentro de uma organização? E essa organização será apenas a fábrica, nos termos da primeira revolução industrial, ou de que outras ela passou a se apresentar, já que, nos tempos atuais, falar em organização capitalista é falar também de hospitais, escolas e universidades? Se são organizações capitalistas, que dependem de uma gestão capaz de realizar o lucro, e assim sua existência e persistência, é isso que define a função do executivo? Tratar-se-ia de, como burocrata, apenas reproduzir o capital por meio de uma estrutura racionalizada e impessoal? Trata-se de gerenciar recursos e, com eles, os outros trabalhadores sob seu comando? Sua tarefa é a mesma do supervisor da linha de produção fordista, mas agora de forma ampliada a todos os processos produtivos e administrativos constantes na empresa? Seria ele então um “supervisor do supervisor”, e daí para frente?

Essas são somente algumas das perguntas para as quais, usualmente, são fornecidas respostas parciais ou incompletas. O significado do executivo parece estar além do que se poderia caracterizar pela divisão do trabalho em especializações que se dá com o advento capitalista de escala industrial, e a análise precisa responder a cada uma dessas perguntas sobre o papel que ele representa nas modernas organizações, no conjunto das profissões e dos novos sentidos que o trabalho assume no atual estágio da sociedade, e talvez mais

especialmente no âmbito empresarial. De muitas formas, a investigação desse significado orientou esta dissertação.

A importância do tema proposto é, portanto, dada pela necessidade de se debruçar sobre um aspecto da atualidade do processo social, no qual todos, de uma forma mais ou menos intensa, vivenciamos e por ele somos impactados. A atualidade em que se situa esse processo tem sido usualmente chamada de “Pós-Modernidade”, mas eu, pessoalmente, tomo tal designação apenas como recurso figurativo, talvez conveniente para um olhar histórico acostumado ao exercício de elencar fatos e eventos no sentido de uma delimitação compreensiva. Conceituações como modernidade líquida (Bauman, 2001), modernização reflexiva (Beck, 1992), sociedade pós-tradicional (Giddens, 1995) e até mesmo capitalismo flexível (Sennett, 2004), todos fincados na contemporaneidade do século XXI, têm sua problemática também voltada para a compreensão de uma nova realidade e dinâmica social que emerge em várias arestas da sociedade. É por meio dessas arestas, sejam elas a do trabalho, a da ciência, as das instituições sociais presentes, como principalmente aquela que resulta na reflexão sobre um suposto novo indivíduo cada dia mais individualizado ou sociabilizado, como poderia nos dizer Arendt (2005), e suas formas de ação, que se pode compreender e dimensionar objetivamente o que se passa internamente à relação ou processo social vigente.

Seja qual for o esquema teórico produzido ou a metáfora adotada por esses e outros autores, é notória a necessidade de se criar novas formas teóricas explicativas que dêem conta disso, notando que, à parte das discussões sobre a existência real e a natureza inovadora desta suposta inaugurada modernidade (assim, deste novo momento temporal-espacial e sua significância histórica), esse tempo pode ser referido ou caracterizado por pelo menos um aspecto diferencial: a aceleração ou mesmo a radicalização de um processo (que Weber chamaria simplesmente de cultura capitalista); processo este que muitos teóricos consideram já se constituía desde a revolução industrial, do advento do iluminismo ou mesmo de muito antes.

Aqui é o ponto ao qual gostaria de me atentar para justificar um aspecto do título proposto, o executivo como profissional de *modernas* organizações capitalistas. A análise da história do termo “moderno” feita por Olgária Mattos é relevante para justificar a utilização do termo no título deste estudo. Segundo Mattos,

*Em latim, modernus foi utilizado pela primeira vez no final do século V para diferenciar o presente, agora oficialmente cristão, do passado romano pagão. De conteúdo variável, expressa, sempre mais, a consciência de uma época que se diferencia da Antiguidade, se concebe como resultado de uma transição do velho para o novo. (...) Moderno é, pois, uma palavra que aparece e reaparece todas as vezes que, na Europa, a consciência de uma nova época se autoconcebe a partir de uma renovação das relações com o passado – o passado era considerado como modelo a ser recuperado por algum tipo de imitação. Essa atitude só começou a dissolver-se com os ideais do Iluminismo francês, quando da crença, inspirada pela ciência moderna, no progresso do conhecimento e no infinito aperfeiçoamento social e moral. (...) Além disso, moderno passou a significar a libertação dos laços históricos opondo o presente à tradição – tradição que transmite crenças e costumes como um fio entre as gerações. (Mattos, 1997: 75)*

Ao falar em modernas organizações capitalistas, refiro-me exclusivamente a organizações privadas situadas em alinhamento com os principais fenômenos que caracterizam as transformações ocorridas na sociedade de nosso tempo. Empresas que identificamos com o “novo”, ou seja, com elementos que não existiam até pouquíssimo tempo atrás: a ascensão do setor terciário, o de alta tecnologia (*hardwares e software, a internet*), e todos aqueles outros que são profundamente alterados (e até redefinidos) de forma drástica por esses dois primeiros. Em resumo, durante este estudo, assumo como “moderno” algo – no caso, a organização capitalista objetivada – que permita conceber a *transição do velho para o novo*, e não mais do que isso, não pretendendo entrar aqui na discussão da existência ou não de uma nova modernidade ou mesmo do encerramento de uma grande tradição. O trabalho aqui iniciado não tem essa pretensão.

É neste contexto que a alteração drástica na complexidade das relações de trabalho, seja por um processo inovador, ou anterior mas certamente acelerado, leva à necessidade de se criar novas categorias teóricas de pensamento (independentemente da anulação ou não das categorias anteriores) que permitam vislumbrar o destino para onde nos levamos, ou que, ao menos, possam explicar, com alguma dose de aproximação, os trilhos sobre os quais estamos andando. Sennett (2004: 260) faz uma analogia que ilustra bem um aspecto desse processo quando descreve a desregulamentação do trabalho por meio da tendência atual de substituição do uso da palavra “carreira” (*career*) pelo mero “trabalho” (no inglês *job* ou *work*, meramente no sentido de emprego em geral ou ocupação). Tal analogia é instigante quando nos traz o significado da palavra inglesa *career* (carreira profissional), que, em tempos primordiais dessa língua significava nada mais do que *um leito de estrada reto e bem demarcado*, enquanto *job* (emprego), também no passado, significou apenas *uma carga de carvão ou madeira que podia ser movida indiscriminadamente*.

Nas grandes e modernas empresas e corporações capitalistas, símbolos de uma sociedade que se privatiza cada vez mais e que ocupa cada vez mais espaço na vida e no imaginário dos indivíduos, o executivo, por situar-se numa posição de maior responsabilidade e de comando de uma organização que visa ao resultado financeiro "ótimo" e "sustentável" e, ao mesmo tempo, por representar o “sucesso” aos olhos daqueles que por ele são liderados e que admiram sua posição de destaque, ou pelo menos o tomam como referência de carreira, representa um elemento muito valioso para a caracterização do novo papel profissional que uma denominada “alta modernidade” com sua dinâmica e velocidade ao mesmo tempo exige e imprime. Assumo a premissa de que esse profissional é parte ativa nessa sociedade e faz uso de todos os recursos informacionais e tecnológicos à sua disposição para dar conta dessa nova realidade, buscando informar-se e interferir sobre ela, ao mesmo tempo sendo impactado e conformado por ela. Parto do pressuposto de que compreender a experiência profissional desses indivíduos, a natureza de seu trabalho, a moldagem de sua identidade, os aspectos motivacionais intrínsecos a seu *modus*

*operandi*, a racionalização sempre crescente, mas sempre parcial de seu agir, pode lançar luz sobre os trilhos nos quais uma nova vida social mais fluida e insegura vai se configurando em meio a expectativas de solidez profissional que ainda sobrevivem, resquícios que são de outras etapas do capitalismo, também elas modernas, mas já passadas, também elas tipicamente capitalistas, mas já sem plausibilidade para a forma de capitalismo que inaugura o século XXI. É isso que Richard Sennett (2004: 250) tenta descrever quando nos diz que

*O capitalismo mudou radicalmente a experiência das pessoas e que as empresas estão deixando de ser burocracias piramidais densas e muitas vezes rígidas para serem redes mais flexíveis num estado constante de revisão interna em que as pessoas não conseguem se identificar com um trabalho específico ou com um único empregador.*

A conclusão de Sennett é de que o indivíduo constrói sua identidade a partir de uma idéia de carreira ainda arraigada a outro tempo e espaço distante de uma realidade onde *o emprego para a vida toda numa só empresa é coisa do passado.*

O objetivo deste trabalho é, portanto, compreender os significados do Executivo em nossa sociedade. Compreender o papel que ele exerce como um profissional de seu tempo, descrever sua conduta profissional e suas motivações e, a partir daí, tirar conclusões cabíveis sobre as profissões no contexto organizacional da mais moderna cultura capitalista com que se inaugura este novo século. O objetivo é, assim, compreender o executivo como um aspecto emergente de uma ordem ou estrutura que se transforma. Uma ordem que o engloba e da qual é ao mesmo tempo um dos portadores ativos.

Uma que se impõe ainda mais racional e dinâmica porquanto impulsionada pela contínua revolução tecnológica e informacional dos últimos trinta anos. É preciso buscar entendê-lo como parte de um processo que constrói um contexto social novo ou que, ao contrário, apenas reproduz uma mesma estrutura social (de dominação, por exemplo) já estabelecida.

É necessário identificar as bases e condições com as quais esses profissionais do novo capitalismo definem seus sistemas de valores, seus critérios de condução de vida, seus imperativos de competência e de competição, de direcionamento do "destino" pessoal, profissional e organizacional, por meio de um entendimento de suas profissões escolhidas, de suas vocações e das ocupações efetivamente exercidas. No limite, o que se busca neste trabalho é compreender de que forma uma mutante realidade econômica e social, mas também cultural, da qual o executivo faz parte, redefine o conceito de profissão, no seu sentido *discursivo e prático*, aproveitando aqui a tipologia posta em Giddens (1989), provavelmente alinhando-o com a realidade objetiva do trabalho atual caracterizada pelas necessidades lógico-rationais e relacionais da etapa atual de um capitalismo que parece avançar. É importante levar em conta, quando possível e se percebido, o fato de isso ocorrer em uma economia (e sociedade) situada fora do eixo econômico central, e por isso cercada de outras tantas precariedades e de elementos que provavelmente poderiam perturbar o desenho de um modelo explicativo simplificador (no sentido weberiano do tipo-ideal).

O executivo ao qual nos referimos localiza-se dentro da mais moderna organização capitalista. Assim, não será nosso objetivo aqui compreender o executivo existente dentro do contexto de uma organização pública (estatal), nem aquele executivo de organizações vinculadas ao governo (autarquias) que, mesmo que possam neste último caso estar inseridas em uma lógica de mercado essencialmente capitalista, também subordinam suas estratégias a uma lógica de Estado e de interesse público<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Como exemplo ilustrativo dessa afirmação, é sabido que o Banco do Brasil tem um papel relevante na estratégia de fomento ao financiamento nacional. Ao mesmo tempo, é notório o tipo de iniciativa (junto ao público consumidor em geral via mídias de massa) que o Banco toma no jogo de competição no universo dos bancos de varejo (como Itaú e Bradesco) na sua maioria composto pelo capital privado. Também é sabido que esse mercado de autarquias pode apresentar executivos provenientes do mercado privado e vice-versa. Daí, podemos citar, como exemplo, Cássio Kasseb, o principal executivo (presidente) do Banco do Brasil durante parte da gestão do governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, e que é atualmente o principal executivo do Grupo Pão de Açúcar, como se sabe, uma organização de interesse privado.

É fundamental notar que a simples referência ao termo “executivo” não nos permite informar com exatidão onde ele se situa dentro da hierarquia. Por outro lado, é possível afirmar que certos aspectos são extremamente significativos e suficientes para a delimitação do objeto, como por exemplo, a natureza das atividades que ele exerce.

O executivo ocupa posições de destaque na hierarquia organizacional. Na sua forma talvez mais pura e evidente, o executivo certamente se identifica com o profissional do cargo máximo da organização capitalista; isto é, a presidência, o diretor geral, o “*country manager*”<sup>2</sup>, o “*CEO*”<sup>3</sup>, ou o nome que melhor lhe couber. Ou aquilo que representa o que Parsons (1974: 39) chama de uma “*administração de executivos*” capaz de substituir o “*elemento de parentesco*”, o *ponto não-burocrático mais elevado das estruturas predominantemente burocráticas das firmas*.

Entretanto, este com certeza não é o único executivo existente na organização; indivíduos ocupando cargos do segundo, terceiro ou até outro escalão abaixo (dependendo do porte da empresa) poderiam ser denominados executivos e são candidatos naturais na sucessão do primeiro dentro da pirâmide. O caso de um presidente de uma filial de uma grande multinacional presente no Brasil pode ser um exemplo disso, na medida em que se entende que a pirâmide da filial brasileira é parte de uma empresa maior e global.

Uma diferenciação possível entre os executivos acaba se dando pela utilização do termo adicional “alto”, que informaria a posição deste “alto executivo” na pirâmide hierárquica. Contudo, o termo “alto executivo” apesar de informar “mais” do que simplesmente “executivo”, também não alcança a exatidão necessária para o recorte adequado à presente análise. Se a posição de destaque na hierarquia é um aspecto fundamental para sua definição, outro aspecto tão relevante quanto esse está diretamente relacionado ao tipo de

---

<sup>2</sup> O *Country Manager* pode ser traduzido como o presidente de uma multinacional para um certo país onde uma corporação multinacional tem sua filial.

<sup>3</sup> *CEO* significa em inglês *Chief Executive Officer*, o que se traduz pelo principal executivo de uma corporação em termos globais.



atividade que ele exercita ou de ações que promove. Dentro da organização capitalista, a função do executivo é de caráter decisório, e assim menos operacional como são aquelas atribuições de outros profissionais que integram a mesma organização. O papel dos executivos, como detalhado à frente, reflete a sua relação direta junto à grande estratégia da empresa, ou seja, no círculo das principais decisões que definem as diretrizes que norteiam e promovem outras decisões administrativas e produtivas, como as de cunho mais operacional. Segundo descreve Bruyne (1964: 20), “tal como o empresário, eles devem ser capazes de inovar, de introduzir modificações, de assumir riscos e aceitar responsabilidades (mesmo que as sanções em caso de revés sejam diferentes)”. Mesmo assim, o termo executivo não é exato quando comparado à idéia de cargo ou profissão. Apesar de ter um sentido óbvio, o de executar “algo”, o termo não é o sinônimo do cargo que o indivíduo ocupa dentro da estrutura organizacional nem mesmo poderia, de maneira imediata, ser considerado como a profissão daquele indivíduo que assim denominamos. Nesse sentido, o termo executivo é transversal e é relevante verificarmos que ser um executivo é estar referido a uma “certa natureza” funcional de trabalho que talvez termos como “Presidente” ou “Engenheiro” seriam incapazes de resumir em seus significados. O termo, apesar de certamente não ter sido cunhado nos dias de hoje, ganha, no contexto cultural de um “novo capitalismo” (Sennett, 2006), um significado que inspira o estudo aqui apresentado. Nesse contexto, afirma Drucker (1969: 34) que o “dirigente-executivo profissional precisa ser mais habilidoso e menos rústico do que o áspero individualista do passado”.

Considerada a multidimensionalidade do objeto estudado, o presente estudo parte da hipótese teórica de que o executivo é um fenômeno que se localiza no encontro de três grandes processos sócio-históricos que, desta forma, condicionam a sua existência e reprodução: o desenvolvimento das profissões, o processo de burocratização da sociedade e o desenvolvimento capitalista moderno. A afirmação de Elliott (1972: 25)<sup>4</sup> de que o “profissionalismo moderno

---

<sup>4</sup> As citações dos autores Elliott, Krause e Freidson, originalmente em inglês, foram traduzidas por mim e tiveram verificadas as contextualizações necessárias à luz do tema de estudo.

é um fenômeno composto, produto de vários desenvolvimentos históricos” ilustra este processo<sup>5</sup>.

A análise procurou, por um lado, compreender o processo de socialização deste profissional no bojo da organização burocrática moderna e, por outro lado, compreender a relação do indivíduo (profissional) com seu trabalho (profissão) na construção de sua identidade, na conformação de seu comportamento, dito isso em termos de uma disciplina e conduta. Em resumo, não se trata apenas de compreender a estrutura formal explicitada no corpo e no código burocrático que constrange e molda o comportamento desse indivíduo, mas também de compreender quais as estruturas lógicas e ideológicas que legitimam essa relação e que resultam em uma conduta ética que permitem ao indivíduo motivar-se e dar sentido às suas ações na execução de tarefas, cujo sentido é ditado pela busca de objetivos que não são nem individuais nem mais coletivizados na forma corporativista, mas os (de aparência despersonalizada) da organização capitalista.

Como abordagem teórica, recorrerei a duas grandes perspectivas explicativas permitiram dar conta da multidimensionalidade do objeto estudado: a *da formação* (a que qualifica e credencia o indivíduo a ser um executivo), e a *da organização* (onde o indivíduo executivo se insere, se origina e, por fim, se legitima). Adicionalmente, apresentarei uma terceira perspectiva de análise, transversal às outras duas, e que me parece complementar: a da *vocação* profissional. É necessário compreender aquilo que define e disciplina a prática (e o pensamento) do executivo por meio do entendimento da relação do indivíduo com seu trabalho de rotina. Ou seja, por meio daquilo que disciplina e orienta sua conduta junto à organização e àqueles que a constituem.

A compreensão do conceito de profissão e o de profissional me levou a visitar a chamada “sociologia das profissões”<sup>6</sup>. A análise histórica e sociológica

---

<sup>5</sup> Elliott se refere ao *professionalism* cujo sentido está relacionado apenas a algumas profissões, principalmente aquelas que tradicionalmente são chamadas, no Brasil e em outros países, como a França, de liberais. Nesse caso, mesmo se referindo a essas ocupações em especial, isso se aplica diretamente à nossa reflexão.

de autores como Freidson, Elliott, Krause e Dubar foi relevante para visualizar o advento do capitalismo moderno versus um modelo de organização de trabalho originalmente fundado na coletividade da corporação de ofício (ou guilda) e na idéia de ofícios ou estados juramentados<sup>7</sup> (Dubar, 2005: 165). A superação, ao menos parcial, desse modelo e a ascensão de uma lógica voltada à geração do lucro e baseada no *auto-interesse econômico* (Freidson, 2001: 214) foram importantes para entender o processo de racionalização da produção e da área administrativa; considerando-se aqui também a administração do próprio capital. Por outro lado, um dos legados desse modelo de guildas que se dá sob a forma das universidades, verdadeiras *guildas ou corporações intelectuais de mestres e estudantes*, como descreve Le Goff (2005: 75), é um dos aspectos necessários para o início do entendimento do modelo de formação superior profissional principalmente na Europa, mas também no Brasil. É fundamental para o entendimento das profissões liberais e de seu contraste com as modernas ocupações intrinsecamente relacionadas à organização burocrática. Em âmbito nacional, essa perspectiva foi complementada por trabalhos produzidos por Maria Lygia Barbosa, Maria da Glória Bonelli e Edmundo Coelho.

Na perspectiva da organização, foram de importância central os trabalhos de Max Weber (1966, 1982, 1999, 2000, 2004) sobre o capitalismo racional e a sociologia da dominação. Ao mesmo tempo, outros estudos devem ser ressaltados como os de Bresser Pereira (1974, 1980, 2005) e o de Motta (1980, 1981) que, partindo do primeiro, me permitiram um olhar mais atualizado sobre a sociedade brasileira. O diálogo estabelecido com o trabalho de Tragtemberg (1974) me instigou a pensar criticamente certos aspectos relativos à própria teoria

---

<sup>6</sup> A “Sociologia das Profissões” (ou, como vou me referir, a partir de agora, *Sociology of the Professions*), de origem e tradição anglo-americana, apresenta grandes diferenças em sua abordagem entre a escola americana e a inglesa, reflexos de diferentes contextos sócio-políticos em que estas se desenvolveram. Caberá, na seqüência deste trabalho, uma análise sobre os sentidos desta palavra na língua portuguesa e no inglês, não obrigatoriamente o mesmo. Ao mesmo tempo, ela não trata da totalidade das profissões ditas na língua portuguesa.

<sup>7</sup> Segundo Dubar (2005: 165, 166), *o ato essencial que unia entre si os membros de uma corporação era um juramento religioso solene, um juramento com forma similar aos juramentos pronunciados pelos padres por ocasião de sua ordenação, pelos monges quando recebem as ordens, pelo rei em sua coroação, pelos cavaleiros quando entram na ordem da cavalaria ou juram fidelidade a seu senhor, ou pelos universitários quando recebem seu diploma de doutorado. Assim, dizer, a propósito do ofício de um artesão, que era sua profissão, denotava um voto ou um juramento público solene.*

weberiana, embora nem sempre estando de acordo com a perspectiva por ele adotada. Ressalto também o papel do recente trabalho de Sennett (2006) na crítica aos estudos de Weber sobre a burocracia já à luz de nossos tempos e que serviram de contraponto ao tipo-ideal weberiano. De grande importância para a conclusão desta parte como para a conclusão final deste trabalho, os estudos sobre os conceitos de qualificação, competência e profissionalismo de Le Boterf, Canário, Hirata e outros. Também devo dizer que foi de grande relevância para a conclusão de todo o trabalho a obra conceitual desenvolvida por Drucker (1962, 1974), além de outros teóricos da administração, sobre o papel do administrador na sociedade industrial, e sobre as dimensões nas quais ele se exprime (como executivo, gerente, profissional etc.) frente a outras ocupações e/ou profissões como medicina e o direito. Drucker, dessa “tecnologia” que é a administração para o desenvolvimento social da sociedade norte-americana, serviu não apenas como ilustrativo para uma visão crítica do atual momento capitalista, mas também como base conceitual para a compreensão mais clara do papel do executivo no contexto da “teoria” administrativa moderna.

Na obtenção de uma perspectiva vocacional do executivo, o pensamento weberiano foi decisivo. Em primeiro lugar, a análise etimológica e semântica presente no centenário ensaio A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo foi reveladora na busca do sentido atual da profissão, principalmente na busca de uma delimitação sociológica de um conceito de profissão que se diferenciasse daquele proposto pela “sociologia das profissões” ou *Sociology of the professions*, muitas vezes circunscrito a um particularismo histórico (anglo-saxão, no caso da última), e que estivesse então mais próxima da realidade brasileira, não apenas do ponto de vista do sentido dado à palavra profissão – este cada vez mais próximo ao sentido de ocupação e de cargo – mas da própria realidade do trabalho, crescentemente inserido em uma lógica capitalista organizacional e, ao mesmo tempo, precária e flexível, no sentido de Sennett (2004: 53).

Em um segundo momento, a elaboração de Weber sobre o sentido de profissão nos textos “A ciência como vocação” e “A política como vocação” serviu de base para o entendimento mais claro de seu pensamento. Além de Weber, outros estudos mais especificamente centrados no executivo (Bartoli, 2005 e Ortiz, 2005) também me ajudaram na busca de uma perspectiva nacional.

Na parte final deste trabalho, busquei articular a reflexão proporcionada pelas perspectivas dos capítulos anteriores à luz do capitalismo atual, buscando situar o executivo dentro de um processo que tem se caracterizado pelo encolhimento do Estado, pela ascensão das organizações em âmbito multinacional, pela pulverização e internacionalização da propriedade do capital (em ações), e que, principalmente em países “em desenvolvimento”, mantém e amplia processos sociais de desigualdade e exclusão social.

## **A pesquisa de campo**

Suportada pelas perspectivas teóricas adotadas, o presente trabalho incluiu uma pesquisa de campo, executada junto a um grupo reduzido de executivos que fossem representativos dos setores da economia em que se viam inseridos. Adicionalmente, considerou-se entrevistar profissionais que mantinham uma relação direta com os executivos. O objetivo foi o de permitir, por meio de outra perspectiva, a obtenção de um quadro mais amplo e que pudesse apoiar as conclusões obtidas ao final dessa pesquisa.

Para a escolha dos entrevistados, alguns critérios foram estabelecidos. Em primeiro lugar, considerou-se como profissionais de alto nível os executivos situados no primeiro, segundo e terceiro escalão hierárquico da organização<sup>8</sup> e

---

<sup>8</sup> Em nível nacional, ou seja, o presidente de uma filial brasileira de uma multinacional seria considerado primeiro escalão no caso.

que sua respectiva área de atuação dentro da organização estivesse ligado ao “*core business*”<sup>9</sup> da empresa, ou seja, a fonte de negócios e lucro da empresa estivesse diretamente vinculada a sua função. Como caso especial, foram levados em conta, também, profissionais que eram significativos ou até mesmo decisivos para a condução das empresas, mas que excepcionalmente não estavam enquadrados nessas posições dentro da organização. Como exemplo disso, um dos executivos entrevistados é um consultor executivo do alto escalão de uma empresa e por isso estava localizado fora da sua estrutura hierárquica formal. Além disso, esse entrevistado havia ocupado outrora uma função no alto escalão dessa mesma empresa. Em segundo lugar, foram selecionados profissionais que estivessem localizados principalmente em dois setores considerados como altamente dinâmicos da economia: o de serviços e o de tecnologia. No caso do primeiro, devido ao papel preponderante que o setor terciário tem assumido nas modernas economias em um nível tanto local como global; e, no caso do segundo, baseado no papel fundamental que a tecnologia tem tido como elemento paradigmático diferenciador ou catalisador para a competitividade de uma empresa em seus variados mercados. A preocupação com essa escolha procurou basicamente tentar excluir, desse grupo reduzido de entrevistados, possíveis executivos enquadrados em um cenário econômico menos dinâmico do que aquele onde é notória a existência de um processo transformador que os impacta. Como exemplo, não se considerou entrevistar executivos dos setores como o de tabaco ou mesmo o da construção civil, visto que tais mercados, mesmo que sejam competitivos, têm tido sabidamente taxas de crescimento históricas recentes inferiores aos de tecnologia e de serviços, e têm sua origem localizada em um momento anterior ao da ascensão do executivo, como administrador profissional, na organização capitalista.

Assim, no momento da pesquisa, *Yahoo*, *Cisco Systems*, *Computer Associates*, *MC-1*, *McDonald’s*, *Alpargatas*, *Philips*, *Goldmann-Sachs*, *Atech*,

---

<sup>9</sup> Termo estrangeiro recorrente no jargão de negócios dentro da organização.

*IG*, *Editora Trip* e *GVT* eram as empresas aos quais estes profissionais se situavam ou com quem haviam mantido uma relação em momento recente<sup>10</sup>.

No caso das entrevistas junto aos profissionais que mantinham uma relação com os executivos, o universo foi composto por um consultor organizacional (e psiquiatra que atendia a diversos executivos de grandes organizações nacionais), um consultor de recursos humanos e *headhunter*<sup>11</sup>, um professor e coordenador do curso de pós-graduação em uma faculdade e coordenador do MBA em uma escola de negócios, um pesquisador dos executivos e também professor do curso de MBA em outra universidade, além de dois jovens empreendedores formados em cursos de MBA de renome internacional (o INSEAD na França e a London School of Economics no Reino Unido).

As entrevistas foram gravadas e, no caso dos executivos, seguiram um roteiro básico de referência que versava sobre os elementos principais identificados na pesquisa teórica. O roteiro de referência se baseou em seis principais tópicos: formação e profissão, conduta profissional, vocação, carreira e trajetória de vida, referências pessoais e profissionais, sucesso e fracasso. Em geral, os temas puderam ser abordados em cada entrevista, mas, devido à variedade das informações obtidas, acabou-se optando por estimular um ou outro tópico, de acordo com o desenvolvimento da conversa junto ao entrevistado. A idéia foi de buscar singularidades em cada entrevistado que pudessem compor a imagem deste profissional, já que não se tratava aqui de uma pesquisa de base quantitativa. Apesar do roteiro, foi dado um caráter semi-estruturado a cada entrevista. A semi-estruturação se deveu à necessidade de se deixar o entrevistado à vontade, para que fosse possível se apreender aspectos não facilmente identificáveis (como, por exemplo, elementos motivacionais), que requeriam uma exploração em profundidade. Levando-se em conta o perfil e a

---

<sup>10</sup> Neste caso, considerou-se entrevistar um profissional que havia sido presidente da filial de uma grande multinacional no Brasil por cinco anos. No instante da pesquisa, ele ocupava a função executiva em uma consultoria de negócios para grandes empresas.

<sup>11</sup> Profissionais especializados em recrutar e selecionar candidatas a cargos executivos em grandes organizações.

personalidade de “liderança” desse profissional, não se estabeleceu uma estrutura rígida, como se chegou a intencionar em um primeiro momento. A partir disso, o executivo teve a possibilidade, dentro do possível, de se expressar e de se apresentar da maneira mais livre. Buscou-se aqui apreender a singularidade de cada entrevistado. Muitas das questões buscaram estimular, em cada executivo entrevistado, uma reflexão de cada um sobre si mesmo, sua condição e conduta de vida como profissional. Ao mesmo tempo, buscou-se incentivar respostas que dessem conta de suas visões sobre o próprio contexto estrutural que os contingencia: os cursos acadêmicos, os de extensão (como os MBAs), as organizações nos quais se localizam, enfim, sobre os universos dos quais fazem parte e interagem. Em várias circunstâncias, as entrevistas possibilitaram um pensar em conjunto com o próprio entrevistado, quando houve o estabelecimento de um diálogo que permitisse a elaboração de respostas sobre os diversos temas percorridos. No caso das entrevistas junto aos profissionais relacionados aos executivos, optou-se por uma abordagem que privilegiasse o tipo de contexto do contato entre este e o último. Como exemplo, no caso da entrevista junto ao Coordenador do curso MBA, a conversa pôde se aprofundar sobre temas como o do sentido e o do conteúdo desse curso e o perfil do executivo nos dias de hoje. No caso de um psiquiatra e consultor organizacional, foi possível desenvolver temáticas mais voltadas ao comportamento e a estrutura de pensamento, ou mesmo a racionalidade, destes profissionais.

O contato inicial junto a esses profissionais foi feito pelo telefone, principalmente por meio de indicação (muitas vezes, de um dos entrevistados). Com exceção de uma, feita ao telefone, todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial, no local de trabalho do entrevistado. No Anexo 1, fazendo uso de códigos de referência para preservar os nomes de pessoas ou de empresas, apresento um quadro contendo informações adicionais que podem ser relevantes a cada executivo entrevistado. Procedo da mesma forma quanto às entrevistas junto a profissionais relacionados ao executivo. Ao todo, foram conduzidas dezenove entrevistas, ocorridas entre os meses de fevereiro de 2006 e junho de 2007.



Para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho, as entrevistas tiveram um papel de grande relevância, tanto por iluminarem reflexões sobre cada aspecto explorado (profissões, profissionalismo, organizações, etc.) como por suscitarem questões, apontarem problemas ou caminhos para uma discussão. Assim, o diálogo entre a teoria e a prática se deu de forma constante e estimulada mutuamente.

Como considerações gerais sobre as entrevistas, gostaria de afirmar que, além do aprendizado intenso que cada uma delas proporcionou, uma das conseqüências obtidas foi a desmistificação dessas pessoas situadas nos cargos de elevada posição hierárquica nas empresas. Ao mesmo tempo em que se desmistificava a imagem do executivo e objetivava-se a sua condição profissional, indagava-me sobre as condições que permitiram a ascensão deste profissional incrustado em uma complexa estrutura burocrática e sob um cenário de trabalho cada vez mais pautado pela indefinição, transitoriedade e incerteza. Ciente das limitações de um trabalho como esse, o objetivo em cada entrevista foi sempre o de buscar, na profundidade e especificidade de cada executivo, elementos que pudessem nos apontar caminhos que permitam chegar à respostas mais seguras.

Finalizo a introdução sintetizando-a em perguntas de cujas respostas iniciamos a busca a partir de agora:

- Qual é o significado da existência do executivo para o estudo das profissões?
- Qual é o significado da existência do executivo para a compreensão da organização capitalista burocrática?
- Qual é a importância da figura do executivo para a compreensão do profissional de hoje e do futuro?
- Qual é o papel do executivo no desenvolvimento do capitalismo na sociedade contemporânea?

## I - AS PROFISSÕES DO EXECUTIVO

### Profissão como conceito sociológico

Tal como ocorre com muitos vocábulos que passam de língua em língua, o termo “profissão” é polissêmico:

*Uma das dificuldades com o termo profissão advém de sua natureza polissêmica. Derivado do vocábulo professio, significava originalmente declaração pública ou confissão, mas ao longo do tempo adquiriu o sentido de adesão pública a um credo religioso e, também, o ato de tomar os votos de uma ordem religiosa. Este é um dos sentidos em que o termo fora empregado em Portugal no século XVIII, como se lê no Padre Antônio Vieira ao levantar ele dúvidas sobre o pertencimento à ordem do seu confrade jesuíta, o Pe. Antonio Nolasco, que além de ‘totalmente idiota’ admitia que sua ‘profissão’ foi nula. Em Vieira encontramos a segunda acepção do termo, ainda numa referência ao Pe. Nolasco que é ‘religioso mercenário, cuja profissão é remir cativos...’. Pelo texto entende-se que a atividade habitual de tal sacerdote, seu ‘ofício’ na província do Pará, não era o de ser pároco nas igrejas dos índios, mas o de acompanhar soldados portugueses em suas incursões pelo interior para livrar índios cativos de tribos inimigas e vendê-los em seguidas aos colonos (Coelho, 1999: 21)<sup>12</sup>*

Parecia natural buscar no campo de conhecimento da sociologia das profissões (e que, como justificarei a seguir, denominarei *Sociology of the professions*) parte do ferramental teórico necessário para a compreensão de um fenômeno como o do executivo. Contudo, desde o início, esse caminho se mostrou cheio de pontos traiçoeiros.

Já na origem deste trabalho, deu-se conta de que a palavra *profession*, no idioma inglês, não corresponde com precisão a todos os significados de

---

<sup>12</sup> Weber, ao analisar as traduções no latim para a palavra profissão na língua alemã (*Beruf*) vai apresentar o termo *professio* como palavra mais caracteristicamente derivada, nessa acepção, dos deveres de direito público, notadamente das antigas declarações de impostos dos cidadãos, e mais tarde empregada especialmente para as “profissões liberais” no sentido moderno do termo (como, por exemplo, a *professi beni dicendi*) {profissão de falar bem}.

"profissão" no português, como demonstraremos mais adiante. Ao se traduzir o termo (e o conceito) de *profession* tal como utilizado nos textos da *Sociology of the professions* ou na forma como foi adotado por autores clássicos como Durkheim (1999) e Parsons (1939), nota-se que o termo está restrito a certa categoria de profissões, no caso, muito relacionadas às profissões liberais tradicionais como médicos e advogados, ou mesmo às chamadas *learned professions*.

O sociólogo G. Ritzer, em 1975, deu-se ao trabalho de fazer as seguintes distinções do uso vocabular na *Sociology of the professions*:

*Para o purista, profession se refere à categoria ocupacional, professionalism ao processo pelo qual indivíduos tornam-se professionals, e professionalization ao processo pela qual ocupações tornam-se professions. (Ritzer, 1975: 628)<sup>13</sup>*

“Profissões” ou *professions*, então, são ocupações que gozam de certos benefícios e privilégios concedidos por alguma forma de poder (a igreja, o rei e o Estado moderno) em algum momento da história. Os benefícios e privilégios estão relacionados com aquilo que Krause vai caracterizar em seu tipo-ideal de *Guild Power* (poder das guildas), ao explicar o desenvolvimento das “profissões<sup>14</sup>”:

*Um modelo de Guild Power - qualquer modelo - tem que ser abstraído de uma realidade complexa da qual as guildas, com suas tremendas variações se desenvolveram. O modelo, como eu o proponho, deve ter as seguintes dimensões: poder e controle sobre a associação, sobre o local de trabalho, sobre o mercado, e na sua relação com o Estado (...). (Krause, 1996: 3)*

Sobre o problema de definição aqui deparado, Freidson já apontara que:

*É precisamente por causa da falta de qualquer solução para o problema que eu sinto que escritores sérios sobre este assunto devem se ver obrigados a apresentar a seus leitores o que eles têm em mente quando a palavra [profissão] é usada - isto é, para indicar a definição*

---

<sup>13</sup> Tradução do inglês feita por mim.

<sup>14</sup> Freidson está se referindo às *professions*, tipos especiais de ocupações como é o caso das profissões liberais tradicionais como às do Direito e às da Medicina.

*sobre a qual sua exposição está baseada e, para obter ainda mais clareza, exemplos de ocupações que ele incluem nesta categoria e as que eles não incluem.* (Freidson, 1994: 27)<sup>15</sup>

Ao se refletir sobre o sentido que o termo profissão obtém em seu uso na língua portuguesa, nota-se que esse uso é feito de forma a poder significar a prática de caráter especializado exercida pelo trabalhador. Assim, alguém poderia responder que a profissão que exerce seria a de sapateiro ou de relojoeiro, ou seja, o tradicional ofício equivaleria à profissão.

Ao mesmo tempo, hoje, no Brasil o termo profissão está relacionado também a certas atividades que são reconhecidas pela existência de certificados emitidos por órgãos reconhecidos pelo Estado – não obrigatoriamente tal certificado deve ser emitido por um órgão acadêmico, mas também por outras escolas técnicas e entidades de categorias profissionais. O próprio Ministério do Trabalho e Emprego vai apresentar uma lista de cinquenta e três profissões (ver Anexo 2) regulamentadas por leis e normas, entre elas, a do administrador, ou, mais especificamente a de *técnico de Administração* – de 1965 – que ilustra o papel de caráter operacional atribuído a essa “profissão” naquele momento histórico.

A outra dificuldade que se enfrenta na compreensão do significado da palavra profissão é a definição dada para o nome “profissões liberais”. No caso dos estatutos da Confederação Nacional de Profissões Liberais (CNPL), relacionada aos chamados sindicatos de profissão<sup>16</sup>, em seu artigo 1º, parágrafo único, assim define-se o profissional liberal:

---

<sup>15</sup> Traduzido por mim do texto original em inglês.

<sup>16</sup> *A atual estrutura sindical brasileira, oficial, formal e regulamentada, completou em maio de 2003, 60 anos. Isso porque o presidente Getúlio Vargas, em 1º de maio de 1943, assina a Consolidação das Leis do Trabalho, mais conhecida como CLT, uma espécie de código do trabalho, com mais de 900 artigos. Esse conjunto de normas previa direitos e deveres nas relações de trabalho, tanto para trabalhadores como para empregadores, mas ditava também as normas e regras da organização sindical no país. É claro que os primeiros sindicatos, formalizados pelo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, vêm até mesmo antes de 1930, mas é a partir da CLT que eles ganham o status oficial como representantes dos segmentos de trabalhadores, podendo assinar contratos coletivos de trabalho, acordos, dissídios etc. Basicamente, dois tipos de sindicato passam a se organizar no país. Os de ramos de atividade (categoria econômica, como metalúrgicos, construção civil, por exemplo) e os sindicatos de*

*É aquele legalmente habilitado a prestação de serviços de natureza técnico-científica de cunho profissional com a liberdade de execução que lhe é assegurada pelos princípios normativos de sua profissão, independentemente de vínculo da prestação de serviço.*

É o elemento de independência na execução de seu trabalho que diferencia o profissional liberal daquele outro “empregado” vinculado a uma empresa, a uma chefia hierárquica. A posse de um conhecimento é então a base dessa autonomia.

Na interpretação dada pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), nota-se um cenário mais abrangente:

Tabela de profissões do TSE (Profissões Liberais)
Administrador
Advogado
Agrônomo, Zoológico, Zootecnista, Florestal e Médico-Veterinário
Analista de Sistemas
Arqueólogo, Geólogo, Geógrafo
Arquiteto e Urbanista
Assistente Social
Bibliotecário
Biólogo, Biomédico, Botânico, Ecólogo
Bioquímico e Químico
Contador, Auditor, Autário
Economista, Economista Doméstico
Enfermeiro
Engenheiro (Todas as modalidades)
Estatístico e Matemático
Farmacêutico
Físico, Geofísico, Astrônomo e Metereologista
Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional
Historiador e Museólogo
Jornalista, Comunicólogo, Relações Públicas, Repórter
Médico
Nutricionista
Dentista
Professor Universitário, de Pós-Graduação, Pesquisadores em Geral
Professor Secundário, Primário, de Cursos Livres, de línguas, Etc.
Psicólogo
Sociólogo, Antropólogo, Cientista Político, Etnógrafo e Demógrafo
Tradutor e Intérprete

Fonte: Revista da Confederação Nacional das Profissões Liberais (CNPL), edição especial de junho de 2004.

---

*profissão (categoria diferenciada, como professores, profissionais liberais, marítimos etc.). (Carvalho, 2004)*

É interessante notar, no caso do TSE, que são consideradas como profissões liberais os administradores, arquitetos e até corretores de imóveis! Evidencia-se que mesmo a tradução de *professions* para a noção corrente na língua portuguesa de profissões liberais pode ser, no mínimo, imprecisa. A resposta para a dificuldade nessa tradução é finalmente dada na explicação de Reader, ao analisar a transformação no sentido da palavra *profession* entre os séculos XVIII e XIX, a partir da Revolução Industrial em plena Inglaterra vitoriana, com o vínculo que se criava entre ela e as profissões de uma camada cavalheiresca:

*Para a maior parte daqueles que tinham a possibilidade de serem considerados gentlemen, as occupations convencionalmente consideradas mais adequadas, forma os cargos no governo e o serviço militar, eram as liberal professions, e dentre essas haviam apenas três: divinity, physic, e law<sup>17</sup>.*

*Profession, por si só, era uma palavra que poderia ser entendida como qualquer calling, vocation, ocupação reconhecida, e frequentemente aparecia na frase mechanical professions significando as atividades de um homem qualificado. A força daquilo que mais tarde veio a ser absorvido na palavra profession foi carregada no adjetivo liberal, que significava a qualificação essencial para entrar em qualquer uma das três occupations, as quais eram chamadas também de learned professions, era uma educação liberal: isto é, a educação de um gentleman, não de um comerciante ou de um artesão.(...) Liberal education, como o termo era usualmente entendido no século XVIII (e por muito tempo depois), se baseava fortemente nos clássicos: isto é, na literatura grega e latina, e na matemática, significando principalmente os sistemas de raciocínio geométrico associado particularmente com o nome de Euclides.<sup>18</sup>*

(Reader, 1966: 9)

Mesmo naquele momento, o já extinto termo *liberal professions* se assemelhava apenas a algumas das nossas atuais profissões liberais, e o que as marcava era a idéia de uma educação especial que se inspirava em um ensino clássico grego e no ideal da formação de um cavalheiro “capaz de lidar com

---

<sup>17</sup> Hoje, poderíamos dizer se tratar de certas profissões originais relacionadas respectivamente à Igreja, Medicina e Direito.

<sup>18</sup> A tradução do trecho de Reader feita por mim. Optei por manter certos termos em inglês para preservar-lhe o sentido descrito no Quadro 1. A tradução dos termos *occupation*, *calling*, *vocation*, e *learned* (em *learned profession*) deve ser localizada no Quadro 1 das páginas 30 e 31.

questões mais amplas de Governo e de Política” (Reader, 1966: 10). O que se afirmava aqui era a oposição entre um ensino de nobreza baseado no ensino liberal e outro “apenas” com caráter profissional, vocacional ou prático que era relacionado ao artesanato ou o profissional do comércio.

Considerando os possíveis problemas que poderiam ser enfrentados ao analisarmos o termo profissão à luz de uma *Sociology of the professions* apressadamente traduzida, e os possíveis sentidos que essa palavra acaba por obter em cada cultura, proponho, então, um quadro de correspondência (Quadro 1) que será importante no contorno teórico deste objeto de estudo, traduzindo os termos da língua inglesa, e em contexto anglo-americano, para a língua portuguesa em contexto brasileiro. O quadro vai permitir a utilização direta do termo em inglês *profession* e suas palavras derivadas – sem tradução - quando houver a necessidade de referir-me a eles. Como apoio, adiciono um quadro (ver Quadro 2) com as principais referências à palavra no latim e sua tradução para a língua portuguesa. Fica, desse modo, preservada a contextualização em que os termos foram originalmente cunhados.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Os verbetes apresentados nos Quadros 1 e 2 correspondem aos encontrados e nos dicionários Webster’s, Longman e Latino Português Melhoramentos, e traduzidos por mim para o português quando necessário (Webster’s e Longman)

## Quadro 1.

Termo na língua inglesa	Significado (tradução <sup>20</sup> do texto do inglês)
<i>Profession</i>	<p>1 <i>o ato de declarar, como em `profissão de fé`.</i></p> <p>2 <i>Aquilo que é declarado.</i></p> <p>3 <i>Um tipo de ocupação que requer aprendizado ao invés de trabalho manual.</i></p> <p>4 <i>Corpo ou grupo de pessoas envolvidas nesse tipo de vocação, como em `ele é uma desgraça para sua profissão`</i></p>
<i>Professional</i>	<p>1 <i>Aquele que está engajado em uma profissão liberal<sup>21</sup>.</i></p> <p>2 <i>Aquele que está envolvido no esporte por pagamento</i></p> <p>3 <i>Pertencente a qualquer profissão liberal</i></p>
<i>Professionalism</i>	1 <i>Qualidade do profissional, características, etc.: a posição de um profissional em distinção ao amador.</i>
<i>Occupation</i>	<p>1 <i>o ato de ocupar.</i></p> <p>2 <i>O negócio ou o chamado<sup>22</sup> de alguém.</i></p>
<i>Vocation</i>	<p>1 <i>Chamado, ocupação</i></p> <p>2 <i>O sentimento de que a razão de sua vida é fazer uma certa tarefa que lhe permite auxiliar os outros, ou a capacidade de fazer tal tarefa.</i></p>
<i>Calling</i>	<p>1 <i>A ação de qualquer chamado</i></p> <p>2 <i>Uma ocupação ou profissão</i></p> <p>3 <i>Um convite, como em `a chamada para uma sessão especial`</i></p>
<i>Learned</i> (como em <i>learned profession</i> )	<p>1 <i>Profundamente lido; erudito; de maneira estudada<sup>23</sup></i></p> <p>2 <i>Possuindo conhecimento sistemático</i></p>

<sup>20</sup> A tradução dos termos foi feita por mim observando os exemplos dados nos próprios dicionários como dentro do contexto do tema aqui estudado.

<sup>21</sup> Traduzido de *learned profession*.

<sup>22</sup> Traduzidas respectivamente, das palavras inglesas *business* e *calling*.

<sup>23</sup> Traduzido do termo *scholarly*; em inglês, uma das traduções da palavra *learned*. A palavra *scholarly* se refere a uma forma avançada (*advanced*) de estudo; ou seja, aquilo que proporciona a chamada erudição.



## Quadro 2.

Termo no latim	Significado
<i>Professio, onis</i>	<i>declaração, manifestação, profissão, lista, rol, renda, exercício, ocupação, emprego</i>
<i>Profiteor</i> <sup>24</sup> , <i>eris, eri, fessus, sum,</i>	<i>declarar, manifestar, confessar, prometer, afirmar, obrigar-se a, divulgar, publicar, professar</i>
<i>Vocatus</i>	<i>convocação, invocação, súplica, oração</i>

Isso posto, devo esclarecer que apenas no caso de citações originalmente em inglês, traduziremos diretamente, e respectivamente, as palavras *profession* e *professionalism*, para “profissão” e “profissionalismo”. Entretanto, considerando que há inexatidão numa tradução como essa, em cada situação na qual isso vier a ocorrer apresentarei nota de rodapé sobre o sentido limitado aplicado na tradução da palavra *profession*. Como exemplo dessa dificuldade na tradução, note-se o texto de Drucker, traduzido do inglês para o português, na edição brasileira:

*(...) Administração é mais uma prática do que uma ciência ou profissão, embora contendo elementos de ambas. Nenhum dano maior poderia ser causado à nossa economia ou à nossa sociedade do que tentar “profissionalizar” a Administração pelo “licenciamento” de administradores, por exemplo, ou pela limitação do acesso à Administração aos possuidores de curso universitário especial. (Drucker, 1962: 24)*

Está claro no texto em português que a palavra profissão e sua derivada “profissionalizar” foram traduzidas da palavra inglesa *profession*, que como notamos, não tem o mesmo significado amplo da palavra no português.

---

<sup>24</sup> Interessante notar que a palavra latina *profiteor* parece remeter à palavra *profit* do inglês que significa, nos dias de hoje, antes de tudo o lucro apurado. Essa relação tem sentido à medida que a palavra latina *professio*, era utilizada na declaração dos bens e posses que serviam (junto com o ofício, a descendência e a região de origem) aos funcionários da antiga burocracia patrimonialista egípcia como referência na expropriação de renda da população que dependia do poder principesco. Assim nos fala Weber (1999: 267): (...) *O indivíduo estava permanentemente vinculado à sua função fiscal e, por meio da função, ao distrito administrativo local ao qual pertencia em virtude de descendência, posse de terras ou ofício oferecido (...) ou que lhe foi indicado. A escolha da profissão era, de fato, em grande parte livre, mas sem que se possa dizer que, em caso de necessidade de abastecer a gestão orçamentária principesca, não fosse exercida coação no sentido de uma vinculação hereditária a determinada profissão.*

Para complementar essa questão relativa à tradução para a língua portuguesa do termo inglês *profession* e de suas derivações, apresento um quadro (ver Quadro 3) que ilustra os vários sentidos da palavra “profissão” e de seus derivados dentro da própria língua portuguesa, evidenciando as importantes imprecisões que poderiam ocorrer (como têm ocorrido) em uma transposição direta do inglês para o português.

### Quadro 3.

<i>Profissão</i>	<i>1 ofício, ocupação 2 declaração pública de uma crença, uma religião, uma opinião, etc. 3 voto religioso</i>
<i>Profissional</i>	<i>1 próprio de uma profissão 2 que(m) exerce uma atividade por profissão</i>
<i>Profissionalismo</i>	<i>1 procedimento característico dos bons profissionais</i>
<i>Profissionalizar</i>	<i>1 trans. e pron. tornar (alguém ou a si mesmo) profissional 2 aperfeiçoar(-se), capacitar(-se) 3 dar caráter profissional a – profissionalizante – profissionalização</i>
<i>Ocupação</i>	<i>1 posse 2 trabalho, ofício</i>
<i>Vocação</i>	<i>1 talento, dom 2 escolha, chamamento – vocacional</i>
<i>Profissão liberal</i>	<i>3 que age com independência (diz-se do liberal)<sup>25</sup></i>

Fonte: Dicionário Houaiss.

É importante justificar também que, caso minha escolha fosse uma outra e eu optasse por traduzir inicialmente o termo *profession* por profissão liberal a imprecisão ou inexatidão seria enorme. Vide Quadros 1 e 2: na medida em que os termos em português “profissionalismo” e “profissional”, por exemplo, *não* são puramente derivados do termo profissão liberal e têm outros contornos e sentidos, ao contrário daqueles, mais unívocos, resultantes da derivação da palavra inglesa *profession* nos termos correspondentes *professionalism* e

<sup>25</sup> Constante no significado da palavra “liberal” em Houaiss, 2001.

*professional*, este estudo optou por manter em inglês essas palavras tendo em vista assegurar um sentido sociológico mais bem definido.

Em tempo, conforme Dubar, na tradução para a língua francesa o problema que enfrentamos aqui também existe:

*O termo ‘sociologia das profissões’ é uma tradução do inglês Sociology of the professions, que exige um esclarecimento prévio. Em francês, o termo ‘profissão’ tem (pelo menos) dois sentidos principais que correspondem a dois termos ingleses diferentes; ele designa ao mesmo tempo:*

- *a totalidade dos ‘empregos’ (em inglês: occupations) reconhecidos na linguagem administrativa, principalmente nas classificações de recenseamento do Estado;*
- *as ‘profissões’ liberais e científicas (em inglês: Professions), ou seja, as learned professions, a exemplo dos médicos e juristas notadamente. (Dubar, 2005: 1963)*

Nota-se aqui uma grande compatibilidade do sentido dado à palavra profissão no português com o de *profession* na língua francesa. É de suma importância na medida em que no próximo capítulo a análise de Le Boterf (2003) deverá estar enquadrada quanto à semântica da palavra “profissão”. O sociólogo brasileiro especialista em profissões, Edmundo Coelho não se cansava de insistir neste problema, chegando mesmo a sugerir uma solução radical:

*Todavia é bom adverti-lo [o leitor] sobre a observação de Freidson de que profissão é um conceito folk cujo uso deveria ser reservado para contextos nacionais e históricos específicos. Diferentes sociedades atribuem-lhe significado diverso e algumas nem mesmo conhecem o termo. Fora dos textos da Sociologia não existe qualquer equivalente em alemão para o termo profession e pode-se afirmar o mesmo com relação ao francês: professions sem o qualificativo libérales refere-se a qualquer ocupação. Em suma, os sociólogos<sup>26</sup> pretendem que seja um conceito genérico quando se trata de um conceito historicamente contingente com raízes nas instituições inglesas e norte-americanas. Dito isso, o leitor deverá refletir seriamente sobre a sugestão de Jarausch: simplesmente aposentar para efeitos de análise a acepção anglo-americana associada a profissão. (Coelho, 1999: 26)*

---

<sup>26</sup> Coelho, logicamente, se refere aqui aos sociólogos, das chamadas *professions*, tradicionalmente, ingleses e norte-americanos.

Além da minha opção de tradução, é importante se estabelecer aqui que este trabalho não tem como foco central o conceito de profissão, mas o executivo como um profissional enquanto integrante da nossa sociedade. A partir daí, acredito ser possível voltar à discussão sobre esse conceito, não no sentido anglo-saxão mais restrito, mas naquele da língua portuguesa, francesa e alemã, mais abrangente. Por outro lado, entendi ser importante a compreensão do porquê da variação no sentido que a palavra absorve em nossa cultura frente ao sentido anglo-saxão, como também compreender, como fonte de reflexão, as origens da noção de profissão.

O trabalho se volta para a compreensão do executivo como um profissional dos nossos tempos. Para tanto, procuro entendê-lo tanto em termos de um cargo burocrático quanto uma categoria profissional com suas especializações, principalmente as baseadas nos diplomas acadêmicos – estes já tão “democratizados” no país no dias de hoje – e com os quais ele dá a partida em sua vida profissional. Para melhor compreendê-lo, porém cabe vislumbrá-lo em sua conduta de vida, não apenas pela possível disciplina que dele se demanda, mas também como reflexo de uma verdadeira vocação.

### **Administração como profissão, executivo como profissional**

Por que, por um lado, é tão fácil afirmar que o executivo é um profissional, mas por outro soaria no mínimo estranho, para não dizer errôneo, afirmar que o executivo é uma profissão? A autodefinição do Executivo “A”<sup>27</sup>. parece conter essa ambigüidade:

---

<sup>27</sup> Conforme informado na parte introdutória do trabalho, no intuito de preservar os nomes dos entrevistados se fará uso de códigos de referência (por exemplo: Executivo “A” ou entrevistado “JB”) no lugar de cada um dos seus respectivos nomes. Informações adicionais sobre cada entrevistado são apresentadas em quadro constante no Anexo 1 (página 155).

*Sou formado em Direito, mas nunca advoguei. Faço jornalismo, mas não sou jornalista. Administro uma empresa, mas não sou administrador. Sou um tipo de profissional que alinha conhecimentos diferentes e os transforma em ativos.*

O executivo é, na prática, um administrador. Em paralelo, ao nos referirmos ao administrador, reconhecemos a existência da profissão homônima formalmente reconhecida. Faz-se necessário estabelecer aqui uma pequena distinção: se, por um lado, podemos considerar todo executivo como um legítimo administrador pelo tipo de atividade de natureza administrativa que conduz dentro da empresa, não podemos supor que todo administrador seja um executivo. A resposta a essas indagações começa a ser dada na distinção pragmática feita por Roberto Macedo sobre o contexto brasileiro, entre a formação educacional e a mera prática, e em decorrência, entre a noção de profissão e a de ocupação:

*...profissões são as titulações alcançadas com a formação educacional, como por exemplo, as de jornalista e economista. Por sua vez, ocupação é o que de fato a pessoa faz no mundo do trabalho. (Macedo, 2005: Ce3)*

A afirmação de Macedo é importante para o entendimento e definição inicial do nosso objeto de pesquisa, pois identifica duas dimensões fundamentais para uma análise: a titulação e a “realidade” no mundo do trabalho. Na concepção de Macedo, respectivamente, são distintas as dimensões das profissões e das ocupações.

Em um primeiro instante, considerando as atribuições muito próprias da função do executivo, ele pode ser entendido, ao menos parcialmente, dentro de uma lógica de especialização de funções crescentemente presente no capitalismo. Sobre esta lógica, já dizia Durkheim:

*Hoje, esse fenômeno generalizou-se a tal ponto que salta aos olhos de todos. Não há mais ilusão quanto às tendências de nossa indústria moderna; ela vai cada vez mais no sentido de mecanismos poderosos, dos grandes agrupamentos de forças e capitais e, por conseguinte, da extrema divisão do trabalho. Não só no interior das fábricas, as ocupações são separadas e especializadas ad infinitum, como cada*

*manufatura é, ela mesma, uma especialidade que supõe outras.*  
(Durkheim, 1995: 1-2)

Assim, em um primeiro momento, o executivo pode ser pensado como um tipo de trabalhador (no sentido de um profissional remunerado) localizado nos patamares mais elevados da organização capitalista moderna, e sua principal responsabilidade dentro dessa organização é nítida e explícita: a geração de resultados financeiros para a organização, o lucro através da gestão racionalizada - e sustentável - de seus recursos, onde estão incluídos os outros indivíduos que também trabalham na empresa sob seu comando e liderança. Paralelamente, deve-se considerar que o administrador, seja como profissão ou ocupação, ganhou papel de destaque dentro de uma paisagem social moderna composta cada vez mais por organizações, sejam elas parte do Estado, pertencentes ao capital privado, sejam parte do chamado terceiro setor, além de outras de caráter comunitário. Esse cenário pode sugerir que o administrador é o profissional que é resultante desse fenômeno social. Compreender esse fenômeno é, em parte, compreender a relevância do papel do executivo, já que, de fato, o executivo é um tipo de administrador, ou melhor, o principal deles dentro da pirâmide administrativa. O surgimento desse tipo de profissional, somado àqueles de origem anterior e denominados profissionais liberais, vincula-se, como sabido, à formação de uma classe média urbana e deve ser analisado não apenas pela perspectiva do trabalho profissional, mas também por aquela do poder do papel que exerce para a reprodução do capitalismo.

Se ao pensarmos no executivo como um profissional, já se sabe agora não haver uma profissão que o credencie dessa forma, ou, ao menos, uma que tenha a exclusividade na formação daquele que irá assumir esta posição; por outro lado, ao atentarmos aos cursos de graduação em Administração de Empresas, notamos que esses são crescentemente presentes como opção de escolha para estudantes de graduação no Brasil (ver Quadro 4). Maria de Lourdes Covre já observara isso em momento anterior ao ilustrar a explosão rápida e intensa dos cursos de administração na década de 1970, tanto em relação aos outros cursos como em

relação a períodos anteriores desde a década de 1940. Ela aponta as razões econômicas que justificaram esse fenômeno:

*Dentre esse pessoal de nível superior, requerido pelo sistema econômico, vimos destacando a necessidade do administrador, ao lado do economista, como técnicos com demanda específica pela organização sócio-econômico-política atual, assim como o foram o advogado, na fase agrário-exportadora de antes de 1930, e o engenheiro, no início do desenvolvimento urbano industrial<sup>28</sup>.*  
(Covre, 1980: 79)

O entendimento oficial do administrador como profissão é, segundo Covre, ilustrado pela própria lei n. 4.760, de 8 de setembro de 1965, que *regulamenta e dispõe sobre o exercício do Técnico em Administração*. A correlação entre o maior número de cursos de Administração de Empresas e a existência de executivos em ascensão na hierarquia das organizações certamente é apenas parcial, principalmente pelo fato de o executivo não poder ser considerado um cargo técnico no sentido dado por Covre. Sua posição de poder, na proximidade com os proprietários do capital, e o tipo de atividade estratégica que exerce (mesmo que em parte especializada) impediriam essa definição. A conexão entre um fato e outro se deve ao desenvolvimento da organização capitalista burocrática, cada vez mais presente no trabalho profissional e na vida do profissional.

Não é necessária uma grande pesquisa no Brasil para se afirmar que, dentre os executivos, apenas uma parte tem graduação em Administração de Empresas. Basta examinar um levantamento feito pela Heidrick & Struggles<sup>29</sup>, consultoria multinacional de recursos humanos voltada para a contratação de altos executivos, junto a presidentes de cento e cinco empresas localizadas entre as “500 maiores do Brasil” (ver Quadro 5), não se notará a existência, entre esses profissionais, de indivíduos não graduados; ao mesmo tempo, a graduação mais freqüente é a de engenharia, diploma de quase metade desses profissionais. E

---

<sup>28</sup> A concepção aqui de uma sociedade de tecnocratas é atribuída por Covre à obra “Tecnocracia e Capitalismo” (1974) de C. Estevam Martins.

<sup>29</sup> Levantamento desenvolvido pela própria Heidrick & Struggles e divulgado pela revista Exame (02/02/2005) na reportagem de C. Mano intitulada “Quem são eles”.

mesmo quando consideramos os cursos de aperfeiçoamento ou pós-graduação, como o MBA, voltado para a formação (específica ou especializada) de executivos, é ainda de apenas 22% o percentual de executivos portando esse título. O que Executivo “G” nos afirma durante a entrevista parece ilustrar essa situação:

*Tava falando sobre MBA esses dias. Lá fora isso vale mais. Aqui no Brasil tenho muitos amigos que têm uma carreira muito bem sucedida e não têm isso. Acho que não chegamos talvez a esse grau de profissionalização.*

*Eu acho que lá fora é um pré-requisito mais forte do que aqui.*

O sentido dessa espécie de formação talvez não seja apenas o de certificação de ensino especializado, ou mesmo o de um desenvolvimento de competências em sala de aula. A busca é por uma experiência pessoal:

*Eu não tenho a expectativa de que um MBA mude minha vida, mas sim da experiência em trocar com profissionais e pelo networking com eles. (Executivo “L”)*

“BR”, ex-aluno de um dos mais concorridos cursos de MBA em âmbito mundial, fala dessa experiência, mas com um objetivo secundário, a “aceleração” de um processo:

*Minha expectativa não era de ir e de voltar sabendo de tudo e preparado pra qualquer coisa, mas de que eu iria pra lá pra aprender algumas ferramentas e vivenciar outras experiências e conhecer pessoas para que o processo de aprendizado posterior fosse mais rápido.*

Mas “BR” deixa claro em sua entrevista que o MBA não terá o mesmo efeito para todos, principalmente no que se refere a carreira. O objetivo dele é desenvolver competências...

*Não é qualquer pessoa que vai passar pelo MBA que vai definir por completo a carreira dele. É algo a mais. De fato gera, desenvolve algumas competências necessárias, de executivo como de empreendedor.*

Na visão do Executivo “I”, é exatamente para o desenvolvimento de competências – não de caráter técnico – que o MBA é importante:



*Lá, o que pesa mais é o "skill" que você ganha. Mas não é o "skill" técnico. É a visão que você constrói a partir daí. Você tira seus medos. Ele te dá a consciência de tem capacidade de chegar lá.*

O outro grande objetivo, e que parece mais objetivo e eficaz, é o de estabelecer contatos profissionais empregatícios, algo como *networking* a que se referiu O Executivo "L". "AC", coordenador de um curso MBA em uma universidade privada na cidade de São Paulo, afirma que

*Você acaba convivendo com gente que vai te "dizer" onde você vai trabalhar depois.*

"BR" confirma esse objetivo no MBA, mas acrescenta que nem todos os "alunos" saberão fazer uso desse recurso com competência:

*A questão do networking, de fato isso acontece. Mas tem pessoas que fazem muito uso disso e usam muito bem. Tem aquelas que têm oportunidade e não usam nada. E tem aquelas que nem têm a oportunidade...*

Mesmo que a posse desse certificado possa ainda não ser estritamente necessária para o executivo, ele parece já permear o pensamento e o seu planejamento. As falas de entrevistados ilustram bem essa situação:

*Faço um curso de empreendedorismo na BSP<sup>30</sup>. A cada 3 meses nos reunimos e nos fechamos pra isso. Ano que vem quero fazer um Executive MBA<sup>31</sup> com um módulo no exterior.*

Um outro levantamento feito pelo instituto Ipsos Marplan em 2007<sup>32</sup> que incluiu não apenas presidentes, mas também outros executivos do alto escalão (presidentes, diretores e altos gerentes) de 500 empresas presentes no Brasil, o que se apresenta é um cenário onde a maior parte desses profissionais ainda é masculina<sup>33</sup> (78%) e a idade média, 41 anos. Quanto à formação destes profissionais, 68% possuem nível superior; 31% (o grupo mais freqüente) são formados em administração de empresas; 24% têm títulos de pós-graduação e

---

<sup>30</sup> Escola de negócios existente na cidade de São Paulo.

<sup>31</sup> O *Executive MBA* é uma versão compacta do MBA, que pode ser feito sem a necessidade de se licenciar do trabalho e com uma duração inferior do MBA propriamente dito.

<sup>32</sup> Pesquisa feita pela Ipsos Marplan (*ad hoc*) apresentada pela revista Exame na edição de 21 de março de 2007.

<sup>33</sup> O levantamento ainda informava que nos cargos de topo das organizações a figura feminina era rara, ao contrário dos cargos intermediários.

apenas 6% possuem o MBA. Interessante notar que esse levantamento, que contemplou executivos do alto escalão organizacional, ou seja, não apenas os presidentes, obteve na sua maioria graduados em administração de empresas ao invés de engenheiros. Certamente, teríamos que analisar com mais profundidade uma possível tendência de ascensão de executivos com a formação em Administração de Empresas versus a de engenharia, mas considerando-se que o curso de Administração de Empresas é mais “jovem” que o último, e que este último constituiu-se como um dos grandes provedores dos profissionais de elite da sociedade brasileira, seguindo em sua primeira etapa o próprio molde de um modelo europeu na estruturação dos cursos acadêmicos e que já tinha como exemplo, em São Paulo, a própria Escola Politécnica e as faculdades de Direito e de Medicina. A descrição desse cenário é dada por Menezes:

*Nas origens da universidade brasileira e de seus grupos de pesquisa nos anos 30 e 40, foi essencial a participação de cientistas europeus na formação dos seus quadros acadêmicos, sendo natural assim que ela se tenha desenvolvido de acordo com um padrão europeu, que se manteve até os anos 60. Nessa década, muitas transformações concomitantes de diferentes naturezas, interferiram na evolução subsequente. No âmbito da pesquisa e da especialização dos docentes, houve a criação de duas agências federais e de fomento, que sistematizaram o acesso ao financiamento da pesquisa e a bolsa de aperfeiçoamento. Uma delas, o CNPq, (...) e a outra a CAPES, (...). Neste período e com ajudas desses novos instrumentos, o Brasil acompanhou a tendência internacional, adotando um outro modelo de relação entre a pesquisa e o aperfeiçoamento, com nova sistemática de cursos de pós-graduação, de padrão mais norte americano, que propiciou um crescimento em escala do público que passou a atender esse novo nível, assim como ampliou o intercâmbio internacional e número de bolsas para estada no exterior. (Menezes, 2000: 24, 25):*

Essa situação geracional é ilustrada em parte no comentário feito por "AC", coordenador e professor em dois MBAs existentes na cidade de São Paulo:

*Claro que não deu tempo ainda de aqueles que fizeram MBA em moda se tornarem altos executivos. Vai demorar 10 anos!*

Contudo, "AC" já descreve a importância do administrador dentro da organização dos dias de hoje. O administrador, como o técnico descrito por Covey, já parece ter seu lugar "garantido":

*Tem fórmulas repetitivas: põe um engenheiro para tomar conta de fábrica que dá certo; põe um administrador para tomar conta do dinheiro que dá certo. Um engenheiro com MBA e formado em escola de primeira linha... Isso é o clássico executivo.*

Essa "repetição" pode ter na verdade um significado que vai além da simples seleção do semelhante ou do mais especialista pelo administrador. O comentário irônico de "GR", outro ex-aluno de um MBA de uma grande universidade inglesa, parece revelar um possível caminho para esta resposta:

*Você chega na Poli e diz "eu sou bom", mas aí você olha do lado e vê que tem uma manada que segue na mesma direção. Quanto mais na "manada" você se encontra, mais difícil se rebelar dela.*

Para "GR", que também dirige uma empresa voltada para geração de negócios de forma empreendedora, o resultado desse processo educacional é oposto ao do empreendedor:

*O cara do MBA nunca foi empreendedor. O aluno do MBA é muito competente pra seguir padrões e extremamente incompetente para se rebelar.*

A visão crítica é complementada pela análise do mesmo "GR", que surpreende ao caracterizar a seleção de indivíduos, da escola ao MBA, como um processo de formatação intenso:

*Eu, dentro de todos os processos que passei na minha vida, acho que quanto mais avançamos, há pessoas que seguem um "caminho", são as pessoas mais tendenciosas a seguir um padrão. Por exemplo, a faculdade já tem um alto nível adicional de formatação de um padrão acima do que o do colégio. O MBA é um monte de gente padronizada. Eu sou bastante crítico a ele apesar de ver lá vários méritos. Acho que as pessoas que se dispuseram a passar pelo processo de seleção são pessoas fortemente direcionadas a uma determinada forma de comportamento imposta na sociedade. Acho que o MBA é o ápice disso. Acho que tem muita gente que tem uma competência para seguir o padrão do MBA, mas que na minha visão não são diferenciadas. Dado que se vai galgando posições passo a passo, a aptidão ao risco diminui. Quando já se está em certa posição, por que voltar?*

É importante analisar o sentido da titulação na existência desse executivo para começarmos a compreender quais processos estão envolvidos na conformação combinada de formação profissional e prática (ou ocupação) profissional. O início dessa resposta pode estar presente na afirmação de Elliott, quando analisa a situação das ocupações profissionais<sup>34</sup> na Grã-Bretanha na transição pós-revolução industrial:

*As ocupações profissionais<sup>35</sup> na Grã-Bretanha pré-industrial e pós-industrial diferem enormemente em suas características. Contudo, pode-se demonstrar que muitos dos traços do último período derivaram de formas anteriores de organização ocupacional exemplificadas no próprio período pré-industrial. Tais derivações se baseiam em dois processos principais de mudança, a decadência do profissionalismo<sup>36</sup> de status, no qual as profissões eram pouco importantes na organização do trabalho ou nos serviços à comunidade, mas ocupavam um alto posto no sistema de estratificação social, e por outro lado a elevação do profissionalismo ocupacional, baseado na especialização dos conhecimentos e das tarefas. O primeiro desses processos nos remete a atenção para o lugar que ocupam as profissões em relação a outros grupos de classe ou de status na sociedade. O segundo se centra no papel que joga o profissionalismo<sup>37</sup> na manipulação da divisão do trabalho e na especialização de conhecimentos. Na Grã-Bretanha, o desenvolvimento desse segundo tipo de profissão coincidiu com outros processos de mudança social muito importantes como o desenvolvimento industrial e o crescimento urbano no século XIX. (Elliott, 1972: 25)*

---

<sup>34</sup> Elliott está se referindo aqui às *professions* e não a qualquer ocupação.

<sup>35</sup> Elliott está se referindo aqui às *professions* e não a qualquer ocupação.

<sup>36</sup> O sentido dado à palavra profissionalismo o da palavra inglesa *professionalism* aqui como derivação da palavra *profession*, significando basicamente a dinâmica que organizava um certo tipo específico de ocupação (as chamadas *professions*).

<sup>37</sup> Elliott está se referindo aqui ao *professionalism*.

**Quadro 4.** Cursos de graduação presencial por ordem decrescente do número de matrículas e concluintes – Brasil – 2003

Cursos	Matrículas			Concluintes		
	Número	Percentual	Percentual Acumulado	Número	Percentual	Percentual Acumulado
Administração	564.681	14,5	14,5	63.688	12,1	12,1
Direito	508.424	13,1	27,6	64.413	12,2	24,3
Pedagogia	373.878	9,6	37,2	65.475	12,4	36,7
Engenharia	234.680	6,0	43,3	21.863	4,1	40,8
Letras	189.187	4,9	48,1	33.213	6,3	47,1
Comunicação Social	174.856	4,5	52,6	21.491	4,1	51,2
Ciências Contábeis	157.991	4,1	56,7	21.800	4,1	55,3
Educação Física	11.621	3,0	59,7	14.560	2,8	58,0
Ciência da Computação	93.167	2,4	62,1	10.435	2,0	60,0
Enfermagem	92.134	2,4	64,4	11.252	2,1	62,1
Psicologia	90.332	2,3	66,8	14.581	2,8	64,9
Ciências Biológicas	89.144	2,3	69,1	13.045	2,5	67,4
Fisioterapia	88.508	2,3	71,3	12.615	2,4	69,8
Turismo	76.635	2,0	73,3	10.232	1,9	71,7
História	70.336	1,8	75,1	11.708	2,1	73,8
Matemática	69.870	1,8	76,9	11.452	2,2	76,1
Economia	61.584	1,6	78,5	7.761	1,5	77,5
Medicina	60.912	1,6	80,1	9.113	1,7	79,3
Farmácia	54.297	1,4	81,5	9.703	1,8	81,1
Sistema de Informação	52.717	1,4	82,8	2.870	0,5	81,6
Geografia	51.656	1,3	84,2	9.124	1,7	84,4
Odontologia	46.915	1,2	86,6	9.848	1,9	85,2
Arquitetura e Urbanismo	46.206	1,2	86,6	5.590	1,1	86,3
Ciências	40.185	1,0	87,6	7.998	1,5	87,8
Veterinária	33.424	0,9	88,5	4.303	0,8	88,6
Nutrição	32.556	0,8	89,3	4.418	0,8	89,5
Serviço social e orientação	31.986	0,8	90,1	4.679	0,9	90,3
Design	29.517	0,8	90,9	2.979	0,6	90,9
Agronomia	29.147	0,8	91,6	3.786	0,7	91,6
Química	29.022	0,7	92,4	3.626	0,7	92,3
Processamento de dados	20.758	0,5	92,9	4.709	0,9	93,2
Ciências Sociais	20.401	0,5	93,4	2.653	0,5	93,7
Física e Astronomia	19.650	0,5	93,9	1.606	0,3	94,0
Análise de sistemas	17.155	0,4	94,4	1.821	0,3	94,3
Secretariado	16.937	0,4	94,8	2.521	0,5	94,6
Filosofia	16.814	0,4	95,2	2.326	0,4	95,3
Artes (Geral)	15.899	0,4	95,7	3.076	0,6	95,8
Fonoaudiologia	13.963	0,4	96,0	2.372	0,4	96,3
Gerenciamento, Comércio e Vendas	13.667	0,4	96,4	1.258	0,2	96,5
Relações internacionais	10.225	0,3	96,6	945	0,2	96,7
Produção agrícola e pecuária	9.324	0,2	96,9	984	0,2	96,9
Eletrônica	9.179	0,2	97,1	906	0,2	97,1
Mecânica	9.169	0,2	97,3	1.471	0,3	97,4
Biblioteconomia, documentação e arquivologia	9.078	0,2	97,6	1.418	0,3	97,6
Belas artes	7.723	0,2	97,8	1.015	0,2	97,8
Hotelaria	7.281	0,2	98,0	1.271	0,2	98,1
Terapia e Reabilitação	7.225	0,2	98,1	1.157	0,2	98,3
Música	6.337	0,2	98,3	810	0,2	98,4
Construção Civil	5.589	0,1	98,5	721	0,1	98,6
Estudos Sociais	5.027	0,1	98,6	1.396	0,3	98,8
Demais cursos	55.053	1,4	100,0	6.166	1,2	100,0
Total	3.887.022			528.223		

Fonte: Deaes/INEP/MEC

**Quadro 5.** Levantamento da consultoria Heidrick-Struggles sobre o perfil do principal executivo (“presidentes” ou com outro título similar) em âmbito nacional (2005).

Idade em anos	%
Acima de 56	30
De 51 a 55	26
De 46 a 50	19
De 41 a 45	18
Menos de 40	07

Formação	%
Engenheiros	49
Administradores	28
Economistas	11
Advogados	04
Psicólogos	01
Outros	07

Sexo	%
Masculino	98
Feminino	02

Nível de formação	%
Apenas a graduação	66
MBA no exterior	12
MBA no Brasil	10
Mestrado em outra área no Brasil	09
Mestrado em outra área no Brasil	05
Doutorado	01

Apesar de Elliott, quando se refere a certo tipo de profissionalismo, estar pensando exclusivamente na ação de certas categorias profissionais (em especial, o *professionalism* da medicina, do direito, e mesmo da engenharia e outras ocupações de cunho acadêmico), o que nos importa é destacar daí a caracterização deste *profissionalismo ocupacional* como uma nova forma de se organizar o trabalho das *professions* em torno de uma lógica capitalista dinâmica que subvertia a lógica anterior, mais estática, fundada no status como seu elemento característico. Uma lógica que já havia submetido, em um momento inicial do capitalismo, grande parcela do trabalho que acontecia na forma de ofício<sup>38</sup> do artesão ou outro trabalhador que era então membro das guildas<sup>39</sup> (ou

<sup>38</sup> Até hoje, muitas atividades de trabalhadores são denominadas ofícios e sua forma de aprendizado assume características similares de transmissão deste conhecimento dentro de uma lógica de mestre e aprendiz que deu origem à conformação da guilda e é presente hoje dentro da esfera acadêmica. Também é interessante notar que o vocábulo ofício nos remete a um radical que é utilizado de forma muitas vezes denominando sentidos diferentes no português como em outras línguas. Por exemplo, “oficina” tem o significado de escritório no idioma espanhol, mas no português se refere basicamente a um local onde se desenvolvem ofícios (oficina de artes, oficina mecânica, etc.).

corporações, confrarias, grêmios, etc.), as chamadas *craft guilds*, em um novo modelo baseado na divisão do trabalho em especializações (hoje, meras ocupações). Temos aqui então um grande processo atrelado ao desenvolvimento das cidades e do capitalismo de produção manufatureira. Por um lado, cria ocupações, de sentido prático, vinculadas à especialização do trabalho produtivo e, por outro, altera a configuração das profissões anteriormente existentes, originadas em uma estratificação social, e as insere em uma lógica de trabalho moderna.

Neste momento, é importante ressaltar que em nenhum momento se trata de pensar o executivo dentro do conceito de *profession*, objeto da chamada *Sociology of the professions*. Trata-se, isto sim, de compreender o processo que transformou as assim chamadas *professions*, ou como diz Elliott acima, o processo que promoveu certo tipo de *professionalism* em detrimento de outro. Um processo que em um momento posterior vai conceber a figura do administrador, de caráter originalmente prático (ocupação), como profissão baseada em um diploma originado de uma escola de negócios ou universidade. Assim, Elliott caracteriza esse processo de mudança que interfere no próprio sistema social definidor de status:

*Se antes significavam um obstáculo para qualquer pretensão de status social, as occupations<sup>40</sup> se converteram no indicador chave de posição social. (Elliott, 1072:42)*

Compreender a transformação nessas *professions* é compreender uma nova estrutura social que se configura por trás disso e que redefine o papel de cada profissão, ocupação, ofício ou qualquer outro nome que signifique trabalho não esporádico. Compreender esta nova estrutura é compreender as condições de possibilidade de existência, não de novas profissões no sentido tradicional e exemplificado nas *professions*, mas sim de novas designações profissionais já em

---

<sup>39</sup> Krause vai apresentar o termo *Guild Power* para descrever este tipo de relação entre trabalhadores que se contrapõe aos poderes nascentes do Estado e do capitalismo. Antes disso, a definição de guilda era definida por ele como “grupos sociais, instituições criadas por grupos de trabalhadores em torno de seu trabalho, habilidade ou ofício”. (Krause, 1996: 2-3).

<sup>40</sup> Os textos de Elliot foram traduzidos por mim do espanhol. No caso da palavra *ocupaciones*, ela foi mantida no sentido original do inglês *occupation* mantendo o sentido original da palavra.

tempos atuais, como o executivo. É iniciar um trabalho de uma própria redefinição do sentido do trabalhador moderno. É compreender o significado do pragmatismo existente na decisão dos indivíduos por seus destinos profissionais nos dias de hoje. A frase do Executivo C vem ilustrar um pouco desse processo:

*Acho que você planeja sim, que você tem um direcionamento e aí voltando um pouco à minha origem... Eu estudei economia quando era para estudar jornalismo, eu queria estudar jornalismo, só que a gente decide muito cedo, eu com 16 anos entrei na faculdade, então é muito cedo... Eu adoro meu pai, mas eu me lembro que ele dizia que bebia com jornalistas no bar e que eles tinham que ter dez empregos: "Todos estão famintos, é horrível, não faça isso, vá fazer outra coisa...", e aí eu acabei fazendo economia, também queria fazer administração, mas também queria trabalhar com uma ciência social um pouco mais profunda e acabei fazendo economia.*

A afirmação feita pelo Executivo "B" sobre a orientação dada a seu filho também descreve isso:

*Eu diria pro meu filho pra fazer o que ele quer, e se ele não tem certeza do que quer, para fazer coisas generalistas. O cara que faz medicina geralmente tem alguma coisa que o desperta.*

Alinhado a essa visão pragmática, Roberto Macedo vai utilizar a classificação brasileira de ocupações para definir objetivamente o próprio sentido prático de ocupação:

*Ocupação também pode ser explicada como a designação dada ao responsável por um agrupamento de tarefas, operações e outras manifestações que constituem as obrigações atribuídas a um trabalhador e que resultam na produção de bens e serviços, segundo definição de uma edição da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), organizada e revisada periodicamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego. (Macedo, 2005: Ce3)*

Nesse sentido, ao se referir à orientação educacional e profissional dos jovens de hoje, e já ressaltando essa necessidade de se enfatizar a "realidade" dos nossos tempos, Macedo defende ser preciso ir muito além dessa dicotomia curso-profissão. Para ele, é preciso dar grande ênfase às ocupações, pois haveria evidências de que, nas três últimas décadas, de modo geral, houve um aumento no descolamento entre as profissões e suas ocupações típicas, sugerindo



indiretamente haver uma revisão crescente no papel das titulações “profissionais” na conformação social do mundo do trabalho, isto é, da estrutura ocupacional ou de emprego.

*...no Brasil, o conceito de profissão domina o de ocupação na linguagem com que os jovens são inicialmente informados sobre o mundo do trabalho. Contudo, nesse mundo a ocupação é um conceito de alcance maior que o da profissão e, assim, precisa ser tanto ou mais difundido e utilizado.*

A frase do Executivo “D” parece ir ao encontro desse *descolamento* entre profissão e ocupação, ou seja, a incapacidade de vincular a formação educacional à prática da vida no dia-a-dia.

*Você tem muita gente que tem a vocação correta e cuja faculdade ajudaria essa vocação, e que muda de profissão após o primeiro ano porque espera mais da formação acadêmica do que ela deveria dar. Como por definição todo primeiro ano de qualquer faculdade é muito genérico, é muito teórico, é muito chato e os jovens hoje são jovens práticos, querem uma linguagem “que corte caminho” como no Orkut, no MSN. Eles ficam extremamente confusos. Essa confusão seria muito menor se você tivesse uma orientação de profissão mais incentivada<sup>41</sup>.*

Da mesma forma, O Executivo “G” discute a própria inadequação do termo a partir do confronto entre a formação e a prática:

*A profissão acaba sendo mais sua ocupação, como uma forma de ganhar a vida e contribuir com sua empresa. Mais do que seu título.*

*Imagina um jornalista que depois de formado foi trabalhar com tecnologia e trabalhou com isso a sua vida inteira. Ele não é jornalista...*

Essa “confusão” descrita por Executivo “D” e o próprio *descolamento* entre profissão e ocupação é ilustrada por Canário:

*Em contraste com a relativa estabilidade que marcou a relação entre aprendizagem e o mundo do trabalho, as últimas décadas*

---

<sup>41</sup> O filho de do Executivo “D” era, no momento da entrevista, um ator de televisão no início de carreira em uma grande rede de televisão. O Executivo “D” dizia apoiar de forma irrestrita a decisão do filho, mesmo não enxergando perspectivas reais de futuro pelo perfil dessa carreira.

*caracterizaram-se pela passagem de uma relação estável para uma relação incerta, em grande parte resultante de um fenômeno de acentuada mobilidade profissional. Este fenômeno de mobilidade é, em primeiro lugar, interno aos diversos campos profissionais. (Canário, 2006: 124)*

Ao mesmo tempo, continua ele, não utilizando o termo “ocupação”, mas fazendo confusamente uso dos termos “designação profissional”, “mudança profissional” e “realidade profissional”:

*Uma mesma designação profissional recobre, diacronicamente, realidades profissionais muito distintas e apela a tipos diferenciados de saber. Por esta razão, as formações iniciais tradicionais tornam-se rapidamente obsoletas e dão lugar a formações de características mais estratégicas, inseridas em longos percursos de formação que acompanham toda a trajetória profissional. Em segundo lugar, o fenômeno diz respeito a processos de mudança profissional individual, acompanhados de processos de reconfiguração de família de profissões. A mudança de profissão ao longo da vida é cada vez mais provável e a mudança de entidade empregadora tornou-se praticamente inevitável, em um mundo do trabalho marcado por laços cada vez mais precários. A estes vários tipos de mobilidade acresce-se a mobilidade geográfica, em um contexto internacional caracterizado pelas diversidades lingüísticas, cultural e institucional. (Canário, 2006: 124)*

Roberto Macedo insiste que é importante uma diferenciação entre os conceitos de profissão e ocupação, correspondendo essas a duas dimensões: a do indivíduo e aquela do trabalho.

*A educação e a profissão são atributos da pessoa. Ao buscar o mercado, ela tomará contato com o mundo das ocupações, também chamadas de cargos ou funções. (...) também designadas por um nome (por exemplo, auxiliar administrativo), a ocupação diz respeito não a atributos da pessoa em si, mas a seu trabalho. (Macedo, 2005: Ce5)*

A afirmação de Roberto Macedo vem caracterizar um cenário atual onde há muito mais ocupações do que profissões, pois o mundo do trabalho é bem mais diversificado que o conjunto de cursos e respectivas habilitações profissionais. Este cenário é ainda mais bem descrito de forma metaforizada:

*(...) pode-se imaginar uma profissão como o tronco de uma árvore que, com seus galhos, leva a várias ocupações típicas dessa profissão. Às vezes, como numa floresta, os galhos se entrelaçam de tal forma que é difícil identificar o tronco a que pertencem. Assim, há ocupações que podem ser exercidas tipicamente por diferentes profissionais. Por exemplo, as de analista financeiro, de supervisor de vendas e de auxiliar de crédito e cobrança são típicas tanto de economistas, como de administradores e contadores.*

*Outras vezes, os troncos estão dispostos de tal forma que seus galhos ou ocupações típicas em princípio não se tocam e são, assim, isoladamente identificáveis. Por exemplo, há os troncos das profissões de engenheiro e de economista com suas ocupações típicas. Mas, nada impede – e às vezes isso acontece – que um engenheiro civil trabalhe numa ocupação típica de economista, como a de analista financeiro. Entretanto, por força de sua especialização e de regulamentações legais, um economista não pode, por exemplo, trabalhar como responsável técnico por edificações, uma ocupação típica de engenheiros civis. (Macedo, 2005: Ce5)*

Entretanto, por trás dessa metáfora da árvore com seus galhos utilizada por Macedo, é o avanço do capitalismo que desenvolve ou impulsiona a especialização do trabalho através da racionalização voltada para a produtividade e, portanto, para o lucro, resultando em funções e ocupações cada vez em maior quantidade. Desta forma, se por um lado essas ocupações são geradas muitas vezes a partir de uma formação baseada na profissão, esse processo de racionalização se desenvolve de forma independente, mas transforma a maneira como se entende a própria idéia de profissão e de profissional nos dias de hoje. A confusão não ocorre por acaso e evidencia a transformação (ou até o rompimento) desses conceitos concebidos em um contexto mais dinâmico do trabalho moderno. A estrutura que forma esses profissionais é herança de um outro processo anterior ao capitalismo industrial: as universidades, constituídas a partir da lógica de guildas (*scholar's guilds*) e que se chocavam, em princípio, com a nascente lógica do capitalismo de mercado, conforme ilustra Krause:

*Uma guilda – a guilda dos scholars - construiu suas instituições no mesmo período das guildas de ofícios. Mas ao contrário dessas e de outras, ela sobrevive nos dias de hoje. Durante a grande onda de*

*formação das guildas de ofício, de 1100 a 1200, estudiosos em pequenos números baseados em pequenas escolas anexas às catedrais e igrejas locais se organizaram de uma forma quase independente como uma universitas magistribus et pupillorum, ou 'guilda de mestres e estudantes'. No início, associações como essas em Paris exigiram direitos e poder de guilda [guild power], como quando se escreveu ao Papa Inocêncio III, que tinha sido ele mesmo um master scholar em Paris, para que ele não interferisse na universidade...<sup>42</sup> (Krause,1996: 9)*

Sobre o caso inglês, Elliott (1972:28) acrescenta que

*as universidades se inspiram em duas formas de organização social medieval, a igreja e o sistema de guilda [corporação]. Como aponta Rashdall, a palavra universitas em si mesma se refere a uma organização livre de estudantes e não de um modo específico ao lugar em que trabalham. Da mesma forma que as guildas e corporações, as universidades admitiam novos membros dando-lhes uma licença para ensinar. As licenciaturas universitárias se converteram gradualmente na licença aceita para outras formas de exercício profissional. No Continente, o Direito Romano era usado nos tribunais e ensinado nas universidades, isto era o instrumento para se criar um importante número de advogados profissionais. Na Inglaterra, uma associação parecida entre a profissão do Direito e as universidades foi impedida por um sistema de Direito Consuetudinário, mantido e desenvolvido pelos tribunais ingleses. Ainda que esse direito comum não fosse considerado uma assinatura adequada para as universidades, os colégios de advogados assumiam algumas das funções de uma universidade legal em Londres.<sup>43</sup>*

A universidade de hoje explicita a perda, em grande parte, daqueles valores e ideais originais que permitiram sua construção outrora e noutro continente. Restam, agora, resquícios desses princípios confrontados fortemente pela lógica capitalista do resultado financeiro. Entretanto, restam ainda suas estruturas, físicas e formais; restam títulos, como referência de um status (distinção), mas que já se encontra desencantado de certos valores e princípios profissionais; ou seja, a universidade se vê desvinculada daquele sentido literal de profissão concebida como verdadeira “declaração de fé”. Krause assim

---

<sup>42</sup> Traduzido por mim do texto original em inglês.

<sup>43</sup> Elliott refere-se aqui ao trabalho de Rashdall e Carr-Saunders e Wilson e afirma aqui considerá-lo a fonte mais ampla sobre a história das profissões na Grã-Bretanha até a década de sessenta..

descreve o processo que se desenvolve por sobre a universidade “tradicional” como um verdadeiro exemplo de “desencantamento do mundo”:

*A própria universidade, fonte de treinamento profissional<sup>44</sup>, foi crescentemente construída sobre a imagem dos interesses do capital, com cursos de pouca aplicação ao capitalismo se tornando raros para dar lugar ao florescimento daqueles que treinam os soldados rasos do capitalismo. Talvez esse processo seja um exemplo final do que Weber teria chamado de desencantamento do mundo, a perda de todos os valores não-capitalistas dentro das profissões, tanto devido às pressões externas que consideramos aqui, como também devido à rendição dos valores positivos de colegialidade, de preocupação com o grupo, de uma ética profissional elevada além do mero lucro – que erodiram a distinção entre as profissões e qualquer outra ocupação e assim as colocaram junto dos trabalhadores de nível médio nível do capitalismo. (Krause, 1996: 281)*

Para compreender o executivo como um profissional de seu tempo, caracterizando seu papel original e de destaque no bojo do capitalismo moderno, é preciso pensá-lo de maneira diferente daquele profissional ou *professional*, objeto da *Sociology of the professions*. Este último tem como características: situar-se dentro de uma lógica que privilegia a especialização por ofício, baseando-se no domínio de uma área de conhecimentos e das tarefas que a compõem; estar vinculado a uma origem embebida em um *professionalism* de status (Elliott, 1975) que se fundamenta na produção de títulos de distinção; e possuir um senso de dever que permita ao indivíduo dar sentido e valor a suas atividades, além da mera questão do interesse financeiro. A partir desse entendimento, importa então contrastar o executivo como um profissional moderno que surge como profissional de dentro de uma estrutura herdada da lógica das guildas, a Universidade. É essa instituição que vai formar parte importante dos trabalhadores especializados que integram os diversos níveis hierárquicos da organização.

Entretanto, se por um lado, o diploma serve como certificado de conhecimento e de capacitação técnica profissional para o exercício de certas funções existentes na organização capitalista, por outro lado, o sistema capitalista

<sup>44</sup>

Krause se refere aos profissionais liberais e aqueles do mundo acadêmico

o confronto por simbolizar o monopólio no controle do acesso ao mercado de trabalho que é exercido pela categoria profissional. Em tese, o diploma acaba podendo assumir dois papéis, faces complementares de uma mesma moeda, o de certificação de capacitação ou conhecimento especializado e, ao mesmo tempo, o de impedir que outros que não o possuem, ou não lhe têm acesso, possam fazer parte do mercado de trabalho.

No entanto, no caso do administrador de empresas, mesmo portando o respectivo diploma, este não tem asseguradas<sup>45</sup> atividades de trabalho a serem exercidas por ele com exclusividade. Outros profissionais com outra formação (por exemplo, engenheiros ou advogados), na prática podem exercer as funções administrativas nas quais ele seria “academicamente” o mais especializado. Seu caso diferencia-se dos da medicina ou da advocacia, áreas em que no Brasil e em diversos outros países, há impedimentos legais à entrada de outros profissionais em seus mercados de trabalho, condicionando-a à posse de um diploma ou às vezes mais do que isso<sup>46</sup>. Drucker justifica que é a própria incerteza do mercado, ou seja, seu componente *irracional*, que impede a constituição de uma *profession* do administrador e, assim, do executivo:

*E qualquer tentativa séria de tornar a Administração “científica” ou fazer dela uma “profissão” levará na certa à tentativa de eliminar aqueles “inconvenientes perturbadores”, os imprevisíveis da vida comercial – seus riscos, seus altos e baixos, a “ruinosa competição”, as “preferências irracionais” do consumidor – e, no processo, eliminar a liberdade da economia e sua capacidade de desenvolvimento. Não foi inteiramente por acidente que alguns dos pioneiros da “Administração Científica” terminaram exigindo a completa cartelização da economia. (Drucker, 1962: 25)*

A afirmação de Drucker representa um paradoxo, pois, na medida em que se coloca em discussão a grande limitação desse tipo de conhecimento relacionado à área administrativa, fica conseqüentemente em aberto o próprio sentido da graduação nessa área e, talvez principalmente, a razão de existência

---

<sup>45</sup> Há apenas poucas exceções onde o diploma no curso de administração de empresas é exigido, geralmente casos vinculados ao funcionalismo público.

<sup>46</sup> Exigindo-se, além do diploma, o certificado da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), por exemplo.

dos títulos para cursos como o MBA, apresentados ao público como fonte de atualização, mas sabidamente com alto valor de status, dependendo da instituição. O juramento do graduando no curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, no ano de 2005, corrobora essa impressão:

*Prometo dignificar minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o código de ética, objetivando o aperfeiçoamento da ciência da administração, o desenvolvimento das instituições e a grandeza da pátria.*

O juramento assume a área da administração como verdadeira ciência a serviço da Nação e não há (surpreendentemente ou não) qualquer menção ao mundo dos negócios. Tudo se situaria no nível das tradicionais profissões, ou mesmo *professions*, onde uma causa maior justificaria as ações desse profissional. Já pudemos descrever até aqui o grande conflito entre o modo de agir das tradicionais *professions* e aquelas profissões mais próximas ou mesmo derivadas na sociedade capitalista industrial.

A discussão sobre o papel do diploma acompanha aquele sobre o papel das novas universidades privadas versus aquele empreendido pelas públicas e mesmo por outras privadas como a FGV. Fora o importante papel de pesquisa científica, que não é objeto deste estudo, o entendimento do papel de cada uma dessas instituições se dará a partir da perspectiva da especialização do trabalho no capitalismo frente aos mecanismos ainda existentes de distinção e prestígio presentes em nossa sociedade.

A universidade, nos dias de hoje, já secularizada, “democratizada” e em parte adequada aos imperativos econômicos capitalistas, tem também a função de capacitação dos trabalhadores. Não se trata mais da formação do *homem culto* medieval (Weber, 1982: 280), nem de uma educação liberal voltada para a uma elite da sociedade (Reader, 1966: 9-10), mas de uma educação de caráter profissional, preparatório de especialistas, resultado da expansão irresistível da burocratização de todas as relações públicas e privadas de autoridade e pela

crecente importância dos peritos e do conhecimento especializado (Weber, 1982: 281). A “democratização” do ensino implica, em um primeiro instante, na “formação educacional” ou, para o contexto brasileiro atual, em uma educação profissionalizante daqueles indivíduos situados em outros níveis (inferiores) da sociedade. A atual discussão no Brasil sobre o papel da universidade pública e a ampla ascensão das universidades e faculdades privadas pelo país é resultado desse processo. Essa discussão não pode estar restrita a pensar apenas o papel da universidade e de seus títulos, importa saber sobre quais universidades estamos falando e a quais títulos nós nos referimos. Há uma nítida clivagem entre universidades de primeira linha e outras universidades, e isso provavelmente não se dá apenas no mérito de cada uma na prestação dos serviços de capacitação técnica para o capitalismo. Dependendo do caso, a existência de cursos mais bem avaliados, dentro desse universo de cursos de administração em expansão, parece estar também a serviço da formação, ou mesmo manutenção, de uma elite econômica.

O olhar sobre o executivo precisa contemplar este aspecto, pois se encontra ele em situação privilegiada dentro da organização capitalista. Sua formação não é apenas no “ofício” nem na “prática” da administração, pois certamente a universidade o certificou, como um “passaporte” (e sabemos que existem passaportes mais valiosos do que outros) para ser o profissional que durante sua trajetória ocupacional “comprova” que é.

### **“Sociologia das Profissões”**

A chamada *Sociology of the professions* tem privilegiado o estudo de certo fenômeno relacionado estritamente a determinado tipo de organização de trabalhadores que dá origem às chamadas *professions*, *learned professions* ou



profissões liberais<sup>47</sup> tradicionais, como a medicina e o direito<sup>48</sup>. Para esse tipo de análise, autores como Krause têm buscado compreender os aspectos que permitiram tal desenvolvimento e, após isso, seu processo de corrosão, que, para este autor, tem no "avanço do capitalismo" o grande responsável. Para Krause, para compreender as *professions* é preciso entender a sua relação com o Estado e o capitalismo:

*Visualize um triângulo, com o Estado, o capitalismo e as professions; um em cada ponta. O Estado influencia e molda o capitalismo e as professions, o capitalismo influencia tanto o Estado como as professions, e as professions agem para confrontar o poder do capitalismo e aquele do Estado. A resposta sobre quem eventualmente ganha ou perde poder nessas relações eventualmente dependerá de qual profession ou Estado se estuda, e do que estão fazendo setores relevantes do capitalismo, direta ou indiretamente, por meio do Estado para influenciar o poder de cada profession<sup>49</sup> (Krause, 1996:1-2)*

A chamada *Sociology of the professions* de tradição anglo-saxônica pode assim ser inserida no que se denomina de uma sociologia política. Sua análise se dá sobre de que forma certo tipo de organização de indivíduos trabalhadores (os *professionals*) tem existido, ou como eles foram sendo assim concebidos desde certo momento histórico na Idade Média; ou seja, já situando essa existência anteriormente ao processo que vai se denominar de revolução industrial, a qual inaugura o “novo” capitalismo industrial, que sucede ao chamado capitalismo mercantilista. Krause situa o momento do surgimento das *professions*, originado nas chamadas guildas, simultaneamente a dois outros processos:

*Se nós rapidamente revisamos a histórias das guildas na Idade Média e no Renascimento, podemos desenvolver um modelo de dimensões específicas de poder de guilda que pode ser aplicado a qualquer grupo ocupacional, em qualquer momento e lugar. Com esse modelo nós podemos investigar como duas outras forças que ascendiam naquele mesmo instante que as guildas de ofício<sup>50</sup> — capitalismo*

---

<sup>47</sup> Aqui considerando-se “profissões liberais” como uma tradução aproximada do termo “*professions*”.

<sup>48</sup> De acordo com a enciclopédia britânica e o dicionário Webster’s, a tradução para o inglês do termo profissões liberais mais adequada seria a de *learned professions* ou *learned vocations*.

<sup>49</sup> Krause aqui se refere às *professions* como a advocacia, a medicina, o magistério e a engenharia

<sup>50</sup> Em Inglês, *Craft Guilds*.

*nascente e os Estados nascentes — desafiaram o poder dessa instituição.* (Krause, 1996: 2)

Compreender a formação das profissões em um momento pré-capitalista industrial é compreendê-la como um processo que organizava o trabalho e que era até então autônomo àquele desenvolvimento. O processo que as transforma nos fornece pistas importantes para compreender a figura do executivo em um enquadramento que vai além do discurso da organização e especialização do trabalho pelo capital.

Mesmo que este processo esteja relacionado a um contexto anglo-americano e, de forma retrospectiva, referindo uma origem na Europa medieval, é este modelo que vai modelar a configuração das universidades brasileiras, principalmente no caso das públicas, que em nossos dias formam não apenas os profissionais do mundo acadêmico como aqueles outros que trabalham como funcionários do Estado e principalmente no mercado do capital privado.

Em um primeiro momento, as *professions* refletiam a possibilidade de se obter (e de se manter) o status social de uma nobreza em uma sociedade ainda muito marcada por características estamentais, que impediam ou reduziam fortemente qualquer possibilidade de mobilidade social. Este cenário, de forma um pouco tardia em referência ao caso europeu iniciado já no século XVII com os políticos profissionais (Weber, 1982: 114), se refletiu também na formação das *professions* no Brasil (nesse caso, denominadas de profissões liberais) ainda no final do século XIX e até a década de trinta no século passado em plena República:

*Isso quer dizer que o inegável prestígio desse ou daquele médico de elite não provinha dos resultados práticos de suas terapias, de uma estrita avaliação da competência profissional, mas de um conjunto de outros fatores: domínio de uma língua estrangeira (principalmente o francês), conhecimento das teorias médicas mais em voga na Europa, adequada proveniência social, uma certa cultura humanística, apropriadas referências sociais (de outros clientes notáveis) e, certamente, posse de um diploma em medicina.* (Coelho, 1996: 90)

E assim discorre Coelho sobre a relação desses profissionais com a estrutura de poder estatal da época:

*(...) é razoável inferir que o prestígio destes homens era função menos de sucessos no exercício da advocacia do que da atividade política, em particular das funções para as quais foram eleitos ou dos cargos que ocuparam na alta administração do Estado. (Coelho, 1996: 92)*

No caso brasileiro, o fenômeno das *professions* era um fenômeno que conflitava com o processo de urbanização em uma luta decorrente pela distinção dessas ocupações frente a outras menos nobres, ou mais práticas, conforme nos ilustra Wanderley Guilherme dos Santos:

*(...) parece-me surpreendente a pertinácia com que fulano ou beltrano, por exemplo, esbaldaram-se para produzir e replicar, partindo a bem dizer do nada, aquela membrana asséptica que lhes permitiria demarcar la distinction entre eles, autênticos profissionais, e a chusma de práticos que empestevam os minúsculos núcleos urbanos no Brasil imperial.*

*(...) porque pelos campos agrícolas e vastidões pastoris, lá, nenhuma serventia descobrira-se para engenheiros, médicos ou, imaginem, advogados a reivindicar justiça.*

*Nas cidades, era nas cidades que habitavam aquelas pragas de curiosos competidores, e ali mesmo deviam ser perseguidos e exterminados, vedando-se-lhes acesso à intimidade do diploma e negando-se aos sem diploma licença profissional.*

*(...) E esta classe de destituídos não devia violentar a membrana protetora dos virginais bacharéis – virginais, isto é, não corrompidos pelo mercantilismo da lei da oferta e da procura -, nem introduzir-se oportunisticamente nos orifícios desocupados de um inocente mercado de trabalho, a que não havia chegado ainda as inevitáveis regras.*

(Santos, 1999: Prefácio).

Hoje, sabemos, os minúsculos núcleos urbanos a que Santos se refere desenvolveram, e com eles os “práticos”, perfeitamente bem representados pelas ocupações do mercado de trabalho já submetidas às “inevitáveis regras [de mercado]”. Ao mesmo tempo, os instrumentos de distinção ganharam novos papéis e se adaptaram muitas vezes às demandas desse mercado “vendendo”

esses títulos para todos que os pretendessem, independentemente do sobrenome familiar ao qual pertencia o futuro aluno. Não queremos porém dizer que não haja restrições impostas nesse processo, que ademais se cruza com o processo de distinção promovido pela obtenção de títulos, quaisquer que sejam eles. Roberto Grun (1995: 16) nos descreve um processo “ardiloso” de reprodução social que se dá na suposta substituição dos parentes por técnicos dentro do desenvolvimento organizacional ocorrido nas empresas capitalistas brasileiras a partir da década de 1960 e onde, na verdade, probabilisticamente os parentes vão se tornar técnicos através do condicionamento positivo de suas chances de sucesso aos novos critérios de seleção social regulados em grande parte pela ação do sistema escolar. Um dos profissionais entrevistados também apontou para isso:

*Antigamente, nas empresas de um fundador, o filho do dono compulsoriamente tinha um cargo de diretor. Hoje, por outro lado, você tem esse mesmo filho do dono que quer provar que é capaz e ele vai fazer uma boa faculdade às vezes...(entrevistado "AC")*

Nos dias de hoje, o que parece restringir é a conta corrente. E, mesmo que possamos afirmar que a distribuição de diplomas hoje no Brasil se dê de forma muito mais ampla (Quadros 6 e 7), não podemos negar a existência de diplomas que contenham status diferenciados e de cursos pagos como o MBA (de custo muitas vezes elevado quando não são “indexados” ao dólar) que acabam por manter uma estrutura com características reprodutoras da desigualdade social ao restringirem a capacidade de mobilidade dificultando o acesso a tais títulos (ou pelo menos àqueles mais valiosos). O mesmo "AC" detalha que:

*São 35 mil dólares por ano, só o curso. E o MBA no exterior são 2 anos. Isso sem contar a alimentação e a estada. Mas a barreira para a classe baixa vem antes do MBA.*

Aspecto também caracterizado por Roberto Grun (1995: 91) quando afirma que os títulos universitários de “segunda linha” não alavancam as carreiras de seus portadores.

No Brasil, a própria ampliação das vagas no ensino superior se dá de forma desigual entre as instituições públicas e privadas, e é notória a referência de maior qualidade que se dá aos primeiros, mesmo considerando-se algumas poucas exceções do último e apesar da permanente crise do ensino superior público. Para o Executivo “L” entrevistado, o diploma é uma grande referência na escolha de um profissional em sua empresa:

*Eu não acho que o diploma é a coisa mais importante, mas ele acaba sendo um filtro. A pessoa que fez uma boa faculdade teve mais oportunidade a ter contato com certas situações, mas é claro que pode ser o contrário, pois uma pessoa pode ter tido na sua vida prática experiências muito importantes, só que isso é mais difícil... Eu sei que quem fez Poli ou Unicamp teve que mexer com ferramentas que são importantes para a experiência profissional. É uma referência para mim.*

"AC" justifica a escolha referenciada:

*Essas caras que vieram de escolas de primeira linha, USP, GV, ITA, Mackenzie... A gente não pode ter ilusão, noventa por cento são de classe média alta. (...) Um cara que fez FGV vai querer contratar um cara que fez uma faculdade de terceira linha? Acho que não. Existe uma tendência a reproduzir o mesmo padrão, de práticas. Quem contrata tende a contratar o seu semelhante.*

Canário ainda vai apontar em seu livro a própria condição da validade do diploma universitário no atual contexto submetido a uma lógica mercadológica de consumo de massas:

*Um segundo fenômeno afeta a validade dos tradicionais diplomas escolares, enquanto instrumento social de regulação das hierarquias escolares e sociais, com base na suposição de que entre o escolar e o social haveria uma relação de adequação, a qual foi posta em causa pelo efeito convergente da democratização de acesso a percursos escolares longos, simultaneamente à passagem de uma sociedade de pleno emprego para uma situação em que os empregos se tornaram raros e, sobretudo, precários. Reside aqui a origem daquilo que se designa “doença dos diplomas”. De bem raro a produto de consumo de massas, o valor social dos diplomas sofreu um efeito inflacionário que reduziu o seu valor, sem que, ao mesmo tempo, pudessem ser socialmente dispensados. Agravam a situação as críticas de eficácia dirigidas de forma recorrente aos sistemas de educação e de formação que acompanham a redução drástica da fiabilidade dos*

*diplomas do ponto de vista do mundo da economia.* (Canário, 2006: 124-125)

**Quadro 6.** Evolução do número de vagas nos processos seletivos, na graduação presencial, por categoria administrativa – Brasil 1993-2003

Ano	Total	Variação %	Pública	Variação %	Privada	Variação %
1993	548.678		171.627		377.051	
1994	574.135	4,6	177.453	3,4	396.682	5,2
1995	610.355	6,3	178.145	0,4	432.210	9,0
1996	634.236	3,9	183.513	3,0	450.723	4,3
1997	699.198	10,2	193.821	5,6	505.377	12,1
1998	803.919	15,0	214.241	10,5	589.678	16,7
1999	969.159	20,6	228.236	6,5	740.923	25,6
2000	1.216.287	25,5	245.632	7,6	970.655	31,0
2001	1.408.492	15,8	256.498	4,4	1.151.994	18,7
2002	1.773.087	25,9	295.354	15,1	1.477.733	28,3
2003	2.002.773	13,0	281.213	-4,8	1.721.520	16,5

Fonte: Deaes/INEP/MEC

**Quadro 7.** Evolução do número de cursos, ingressantes, matrículas e concluintes na graduação presencial por categoria administrativa – Brasil 1993-2003

Ano	Cursos	Ingressantes	Matrículas	Concluintes
1993	5.280	439.801	1.594.668	240.269
1994	5.562	463.240	1.661.034	245.401
1995	6.252	510.377	1.759.703	254.401
1996	6.644	513.842	1.868.529	260.224
1997	6.132	573.900	1.945.615	274.384
1998	6.950	651.353	2.125.958	300.761
1999	8.878	787.638	2.369.945	327.734
2000	10.585	897.557	2.694.245	352.305
2001	12.155	1.036.690	3.030.754	395.988
2002	14.399	1.205.140	3.479.913	466.260
2003	16.453	1.262.954	3.887.022	528.223

Fonte: Deaes/INEP/MEC

Se, a partir de Krause (1996), podemos revelar a apropriação nos dias de hoje de estruturas construídas em outro contexto histórico e a partir de outros

processos, no caso brasileiro a universidade (inicialmente) pública, que era parte de um projeto de Estado para a formação de trabalhadores estratégicos para integrar os quadros de uma burocracia estatal, revelou desde o seu início a intenção de formar quadros para a industrialização capitalista crescente no pós-guerra. A constituição das escolas de Administração e Economia da Universidade de São Paulo e da Fundação Getúlio Vargas são os exemplos disso:

*A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP) foi criada em janeiro de 1946, logo após o término da Segunda Guerra Mundial e simultaneamente com a redemocratização do Brasil. A nova instituição surgiu doze anos depois da constituição da Universidade de São Paulo, com o nome de Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (FCEA), numa época em que a economia brasileira acelerava seu processo de industrialização e ampliava significativamente o setor de serviços, deixando de ser predominantemente agrária e exportadora. As transformações da economia faziam crescer a demanda de profissionais especializados em economia, administração e contabilidade, particularmente em São Paulo, principal centro econômico do Brasil. Nas décadas de 50 e 60, o sistema educacional brasileiro começou a dar mais ênfase às matérias exigidas pelo novo estágio da economia, entre elas matemática, administração financeira, contabilidade de custos e métodos quantitativos. A FCEA adaptou seu currículo às exigências do mercado de trabalho, interessado na maior qualificação técnica de economistas, contabilistas, atuários e administradores de empresas<sup>51</sup>.*

Seguindo o mesmo contexto, a Fundação Getúlio Vargas assim se apresenta:

*Criada em 1954, a partir de um esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro, com a colaboração da Michigan State University, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) nasceu com o objetivo de formar pessoas para enfrentar os desafios surgidos no momento de mudanças pelo qual o Brasil passava. Era um período de crescimento acelerado, novas tecnologias, novos contatos internacionais e novas potências econômicas. Nesse cenário, a Escola teve forte participação na preparação e no revigoramento da capacidade empresarial do País, trabalhando para atender à emergente demanda por formação executiva e acompanhando a fase de intenso desenvolvimento industrial que*

---

<sup>51</sup> [www.usp.br](http://www.usp.br) (em junho de 2006)

*se iniciava.*

*Desde então, a FGV-EAESP vem continuamente investindo esforços para atender às demandas tanto da comunidade acadêmica quanto da empresarial, criando e implementando novos cursos e serviços em diversos setores<sup>52</sup>.*

Importante observar aqui que a fundação dessas “escolas” de negócio vai ocorrer após a fundação e o estabelecimento no país de muitas grandes empresas nacionais e internacionais respectivamente. Em São Paulo, já no início do século XIX, em parte financiado pelo sucesso da lavoura do café, o empreendimento capitalista já era uma realidade como no exemplo dos grupos Matarazzo, Votorantim, Villares e outros. A fundação dessas escolas não teve como provável objetivo a formação de empreendedores no sentido burguês original<sup>53</sup> da palavra. Esses são anteriores e independeram da academia para a fundação de seus negócios. O objetivo era a geração de administradores profissionais capazes de conduzir um negócio, nacional ou multinacional, já estabelecido.

### **As “profissões” do executivo**

Podemos afirmar que o executivo não é um empreendedor no sentido daquele burguês original que erguia seu negócio com grande iniciativa e carisma, capaz de construir do nada um verdadeiro império. Assim, o executivo não é o caixeiro-viajante que se tornou milionário com o acúmulo de riquezas fruto de seu comércio e de sua competência em fazer isso. O executivo, por outro lado, é

---

<sup>52</sup> [www.fgv.br](http://www.fgv.br) (em junho de 2006)

<sup>53</sup> Importante notar que, para Weber (1966: 26), *o empresário capitalista é, em nossa sociedade, o único que tem sido capaz de manter-se relativamente imune à dominação do saber racional-burocrático. Todos os demais tendem a ser organizados em grandes associações, inevitavelmente sujeitas a dominação burocrática, inevitabilidade idêntica da dominação das máquinas de precisão na produção em massa.* Hoje, talvez com o dinamismo e a complexidade de nossa sociedade, essa reflexão pode ser revista dependendo da caracterização do então “empresário capitalista” já no século XXI.



um graduado, pois ele parte da estrutura originada pelas profissões, aquelas provenientes das universidades, herança das guildas, e de uma ação estratégica conjunta entre Estado e capital. O executivo pode ser um advogado, um engenheiro, um médico, um administrador de empresas, mas é também um profissional de negócios ou até mesmo, como quer Wright-Mills (1979) ao se referir à alta gerência da organização capitalista, é aquele que “faz dos negócios uma profissão”.

*Vista do alto, a gerência é o ethos dos altos círculos: concentrar o poder em poucas mãos, mas ampliar a equipe de auxiliares. Dar aos subordinados a impressão de também participarem do que eles participam. Criar cursos para gerentes e controlar o que eles aprendem; estabelecer um sistema duplo de comunicações: as ordens descem e as informações sobem. Manter um controle rígido sobre os outros, mas não os dominar, e sim às suas experiências; não deixar que eles tomem conhecimento do que não lhes é dito. Entre a decisão e a execução, entre a ordem e a obediência, só deve haver o reflexo. Ser claro, judicioso, racional; controlar a personalidade e cuidar da aparência; fazer dos negócios uma profissão. (Wright Mills, 1997: 100).*

É claro, não é o executivo graduado como “executivo” – nem mesmo possuindo ele um título de graduação no curso de Administração de Empresas – mas deve ser graduado para *poder* ser executivo. O levantamento feito no Brasil pela consultoria de *headhunters* Heidrick & Struggles nos mostrou isso. No caso dos Estados Unidos, uma pesquisa elaborada por outra grande consultoria de contratação de altos executivos, a Spencer Stuart, junto aos altos executivos das 500 maiores empresas norte-americanas<sup>54</sup> em 2006<sup>55</sup> (Quadros 8, 9,10 e 11), também revelou esta situação. No caso norte-americano, 97% dos profissionais tinham no mínimo o título de graduação (*Bachelor degree*). Quanto à formação desses executivos no caso americano, a Engenharia é também o curso mais freqüente com 23% do total de altos executivos pesquisados.

---

<sup>54</sup> De acordo com o registro de corporações S&P 500, feito pela Standard & Poor's em 15/04/2006.

<sup>55</sup> Pesquisa ocorrida anualmente, com data de 11 de novembro de 2006 (*2006 Route to the Top*)

**Quadro 8.** Percentual de executivos com nível superior nos Estados Unidos (*Bachelor degree received*)

1-100	1-200	1-300	1-400	<b>1-500</b>
99%	97%	97%	97%	<b>97%</b>

1-100	101-200	201-300	301-400	401-500
99%	95%	99%	98%	97%

**Quadro 9.** Formações acadêmicas mais comuns dos executivos nos Estados Unidos (*Most Common Undergraduated Degrees Received*)

<i>Degree</i>	1-100	1-200	1-300	1-400	<b>1-500</b>
<i>Engineering</i>	21%	21%	22%	20%	<b>23%</b>
<i>Business Administration</i>	16%	11%	11%	12%	<b>12%</b>
<i>Liberal Arts</i>	6%	9%	11%	10%	<b>8%</b>
<i>Economics</i>	11%	13%	13%	13%	<b>13%</b>
<i>Accounting</i>	2%	6%	7%	9%	<b>8%</b>

<i>Degree</i>	1-100	101-200	201-300	301-400	401-500
<i>Engineering</i>	21%	22%	25%	14%	33%
<i>Business Administration</i>	16%	7%	9%	18%	11%
<i>Liberal Arts</i>	6%	11%	16%	7%	2%
<i>Economics</i>	9%	16%	12%	13%	13%
<i>Accounting</i>	2%	10%	9%	14%	6%

**Quadro 10.** CEOs que receberam MBA. (*CEO's who received and MBA*)

1-100	1-200	1-300	1-400	<b>1-500</b>
37%	38%	42%	42%	<b>41%</b>

1-100	101-200	201-300	301-400	401-500
37%	39%	49%	45%	34%

A universidade de Harvard é o curso mais representativo nos MBAs , com 20% desses executivos com esse título. E mesmo quando se considera outro tipo de graduação que não o MBA, esse percentual é também superior ao do caso brasileiro (27%). Isso pode ser justificado pela introdução no Brasil desses

modelo de curso apenas recentemente, conforme nos informou o "AC" em sua entrevista.

*O MBA é uma coisa voltada especificamente para a Administração. A sigla foi criada nos Estados Unidos uns 50 anos atrás, e era uma evolução do curso de administração em um nível mais adequado. Os grandes clientes deste curso são os engenheiros. Ele dá a habilidade e a competência de gestão que eles não tiveram na universidade. No Brasil, os cursos de pós-graduação do tipo lato sensu com o nome de MBA apareceram em torno de 1995 para cá.*

**Quadro 11.** CEOs com pós-graduação de qualquer tipo exceto MBA

*(CEO's who have received at least one advanced degree other than MBA).*

1-100	1-200	1-300	1-400	<b>1-500</b>
28%	28%	26%	26%	<b>27%</b>

1-100	101-200	201-300	301-400	401-500
28%	27%	24%	25%	314%

No caso brasileiro, à medida que, aparentemente, o projeto de Estado que contempla a universidade como aspecto estratégico vai sendo deixado de lado, cursos como o de Administração de Empresas vão sendo cada vez mais presentes na formação de um certo tipo de profissional (ver Quadro 4), refletindo assim a necessidade eminente de um novo tipo de formação, menos voltada para ocupar cargos de um poder estatal crescentemente reduzido, mas sim, para ocupar as vagas na indústria de serviços inserida em uma lógica capitalista de grandes organizações. Os outros cursos também são reformulados para atender a essas demandas de mercado com o risco de, não fazendo isso, desaparecerem.

Se a universidade brasileira pública já na origem tinha parte de seus objetivos alinhados com interesses do capital, sua estrutura se alinhava a um modelo de *divisão social* do trabalho que não coincidia com aquele proposto no capitalismo. Braverman opunha a divisão social à forma pela qual o trabalho era subdividido no capitalismo industrial:

*A divisão do trabalho na indústria capitalista não é de modo algum idêntica ao fenômeno da distribuição de tarefas, ofícios ou especialidades da produção através da sociedade, porquanto, embora todas as sociedades conhecidas tenham dividido seu trabalho em especialidades produtivas<sup>56</sup>, nenhuma sociedade antes do capitalismo subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas. Esta forma de divisão do trabalho torna-se generalizada apenas como capitalismo. (Braverman, 1974: 70)*

A grande crítica de Braverman se dá sobre o processo de especialização, a *divisão parcelada do trabalho*, produto do capitalismo industrial, que significa a *subdivisão do indivíduo*. Uma subdivisão que *quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas*, representaria *um crime contra a pessoa e contra a humanidade*:

*No capitalismo, a divisão social do trabalho é forçada caótica e anarquicamente pelo mercado, enquanto a decisão do trabalho na oficina é imposta pelo planejamento e controle. Ainda no capitalismo, os produtos da divisão social do trabalho são trocados como mercadorias, enquanto os resultados da operação do trabalhador parcelados não são trocados dentro da fábrica como no mercado, mas são todos possuídos pelo mesmo capital. (Braverman, 1974: 72)*

O administrador era o profissional que tinha como função a implementação e ou o aperfeiçoamento do sistema produtivo, fosse ele possível por meio dessa divisão parcelar do trabalho ou não. Ao mesmo tempo, o administrador, como burocrata, também podia e era afetado por esse processo gerador de eficiências ou, nesse caso, pela subdivisão parcelar do trabalho. É possível vislumbrar que o executivo se origina como profissional na lógica da divisão social do trabalho na medida em que sua formação se dá por meio da estrutura universitária herdeira em parte desse modelo. Contudo, e de forma mais direta, o executivo é também produto da lógica industrial da especialização do trabalho, pois é em parte continuidade das estruturas racionalizadas de supervisão

---

<sup>56</sup> Braverman (1974) diz que a divisão social do trabalho divide a sociedade em ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção.

do trabalho que decorrem inicialmente da produção<sup>57</sup> em massa fordista e que se ampliam com a centralização dos meios de administração (Weber, 1982: 257) dentro da organização burocrática moderna. Weber menciona o impacto da burocratização da organização nas estruturas de educação do profissional especializado para seus cargos: a “racionalização” da educação e do treinamento. O tipo de profissional que a burocracia exige então uma formação apropriada:

*Geralmente, podemos dizer apenas que a burocratização de todo domínio promove, de forma muito intensa, o desenvolvimento de uma “objetividade racional” e do tipo de personalidade do perito profissional. Isto tem ramificações de longo alcance, mas somente um elemento importante do processo pode ser indicado aqui: seu efeito sobre a natureza do treinamento e educação. (Weber, 1982: 277)*

Para Weber, ao analisar o modelo das universidades européias, havia ao menos um aspecto de afinidade entre essas e o avanço do capitalismo: o sistema de aplicação de exames especiais em que se baseavam, provenientes de outro momento histórico, e que se tornava “cada vez mais indispensável à burocracia moderna”.

*As instituições educacionais do continente europeu, especialmente as de instrução superior – as universidades, bem como as academias técnicas, escolas de comércio, ginásios e outras escolas de ensino médio – são dominadas e influenciadas pela necessidade de tipo de “educação” que produz um sistema de exames especiais e a especialização que é cada vez mais indispensável à burocracia moderna. (idem)*

Mas que apesar da afinidade histórica, de forma alguma era necessário para sua própria existência:

*O exame especial, no sentido presente, foi e ainda é encontrado também fora das estruturas burocráticas propriamente ditas; assim, hoje ele é observado nas profissões “livres” da Medicina e do Direito e nos comércios organizados como guildas. Os exames de conhecimentos não são fenômenos indispensáveis nem concomitantes de burocratização. As burocracias francesa, inglesa e americana abriram mão, há muito tempo, desses exames, totalmente ou em*

---

<sup>57</sup> Produção que inicialmente é denominada de manufatureira por Braverman, mas que poderia ser aplicado parcialmente na descrição da lógica da indústria de serviços nos dias de hoje

*grande parte, pois o treinamento e os serviços nas organizações partidárias os substituíram. (ibid.)*

Para Weber, o modelo de democracia era um forte impulsionador do tipo de trabalho profissional moderno baseado nesse tipo de formação especializada:

*A democracia em massa acaba com os privilégios feudais, patrimoniais e – pelo menos intencionalmente – plutocráticos na administração. Inevitavelmente, coloca o trabalho profissional no lugar da administração subsidiária historicamente herdada pelos notáveis. (Weber, 1982: 261)*

Isso quer dizer que, em contexto burocrático, a idéia de profissão começa então a ganhar outro importante significado. Isso se dava em um outro contexto já bem descolado daquele originário das guildas, pois agora, lembra Bresser Pereira:

*As organizações são dirigidas por administradores profissionais. Administrar, para o funcionário burocrata, é sua profissão. (Bresser Pereira, 1980: 34).*

Estamos agora diante da construção de uma nova lógica de poder baseado em outro tipo de organização de trabalho e que implica na posse desigual de um *conhecimento especial*:

*(...) as organizações burocráticas, ou os detentores do poder que dela se servem, tendem a tornar-se mais poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço. Através da atividade no cargo ganham um conhecimento especial dos fatos e dispõem de uma bagagem de material documentário, exclusiva deles. Embora não exista apenas nas organizações burocráticas, o conceito de “segredo profissional” é típico delas. Está para o conhecimento técnico assim como o segredo comercial está para o preparo tecnológico. Ele é um produto da luta pelo poder. (Weber, 1966: 26).*

Quando indaguei o Executivo “K” sobre a possibilidade, num futuro mesmo que distante, da existência única de executivos de formação, ou seja, executivos graduados como administradores, e assim detentores de um tipo de conhecimento formal e especializado, e por isso menos intuitivo, ele respondeu:

*Não. Eu vejo de outra forma. As coisas são mais complexas. Eu te dou um exemplo de mais de trinta anos de janela nesse negócio. Eu acho o seguinte, por exemplo, se você pega alguém que faz corretamente uma escola de jornalismo, se forma numa boa escola, faz jornalismo na USP e vai trabalhar na redação... Evidente que há exceções dos dois lados, mas no geral...e pega alguém que fez uma escola particular boa, fez vestibular, passou em economia na USP e vai trabalhar num jornal. Esse que passou em economia, em geral, é melhor jornalista do que o que fez jornalismo; e ele tem com ele a vocação de jornalista. Por quê? Porque esse que fez economia pelo menos tem uma formação econômica. Quem fez história em geral é melhor jornalista do que o que faz só jornalismo. Você pode dizer... Bom, esse é um problema da escola de jornalismo. Agora, eu acho que assim como o jornalismo é um ofício que você pode aprender muito facilmente, então qualquer pessoal, um médico, pode ser um bom jornalista na área de medicina. E acho que a questão administrativa também é uma questão de ofício, administrar é um ofício, não é uma ciência. Acho que a questão pode ser vista por esse ângulo. Não me importa a tua formação, seja de autodidata, seja uma formação humanística, seja uma formação mais nas áreas de biológicas, econômicas, você pode adquirir todas as ferramentas necessárias para administrar bem. Tanto que você tem escola de administração e escola de economia, e o economista é muito mais respeitado do que o administrador de empresas, porque é um estudo, em tese, por piores que sejam as escolas, mais aprofundado.*

O antigo “trabalhador” presente na Idade Média européia e que pertencia à guilda, tinha como objetivo o conhecimento de todo o processo. A senioridade desse tipo de trabalhador, como um artesão e seu ofício nas chamadas guildas de artesãos (*craft guilds*), estava relacionada à totalidade desse saber especial; muito relacionado a uma certa habilidade manual (mas não exclusivamente) ou, como podemos dizer mais atualmente, a uma legítima qualificação. A divisão de trabalho se dava em relação a essa senioridade de saberes guardados em segredo e compartilhados por um grupo de trabalhadores. A relação do mestre com o aprendiz simbolizava isso. As atividades das confrarias de ofício demonstravam que as corporações eram “corpos e comunidades” tanto no sentido moral quanto no sentido legal do termo, que seus membros eram unidos por laços morais e por um respeito das regulamentações detalhadas de status (Dubar, 2005: 165). Em boa parte, a organização de trabalho das *professions* herdou esse modelo das

guildas (*scholar's guilds*). No caso do executivo, este precisa ser analisado primeiramente por sua função dentro da moderna organização capitalista e no contexto da então da chamada organização burocrática atualizada de nossos tempos. A senioridade desse profissional deve ser entendida dentro da pirâmide de caráter funcional e aglutinadora de indivíduos especializados em torno da produção e da geração do lucro. Entretanto seu papel funcional predominante não é resultado de uma senioridade baseada na manutenção de uma totalidade de “conhecimentos”, e em uma decorrente excelência na sua aplicação. É a sua capacidade de conduzir o negócio (a organização capitalista como tal), por meio de um processo de tomada de decisões estratégicas, e tendo sob si indivíduos e recursos, que vai legitimá-lo como profissional de seu nível e status. Em segundo lugar, compreender o executivo é refletir, como iniciado neste primeiro capítulo, sobre o papel (ainda) ativo de um sistema de títulos, concebido em outro momento histórico, que interfere e é útil na reprodução de uma desigualdade de condições de ascensão profissional e social, mesmo que elementos como meritocracia, impessoalidade (e imparcialidade), democracia e competência sejam palavras de ordem em nossa sociedade, principalmente naquela parte crescente que permeia o mundo dos negócios.

Se o que se busca em qualquer profissional é que ele esteja “qualificado” para ocupar certa vaga, podemos também supor que “qualificação” signifique não apenas a existência de uma educação formal atestada por certificados (estes mesmos, entre si, já diferenciados em status e em preço), mas também de competências desenvolvidas e comprovadas por uma trajetória e até uma rede de relacionamentos sociais. Nesse cenário, a desigualdade entre os candidatos tende a ser ampliada e suas condições de ascensão na hierarquia da organização distintamente distribuídas. E isto parece ocorrer sob a legitimação de uma ordem que aparentemente “nivela” a todos quando reduzimos a noção de “oportunidades iguais de vida” à posse de um diploma, da mesma forma que poderíamos traçar um paralelo no reducionismo de “igualdade de direitos políticos” ao direito de voto por parte de cada cidadão em uma democracia de massas. Em um país como o Brasil, construído historicamente sob grandes



clivagens sociais, e principalmente com uma distribuição de renda notoriamente desigual, a questão da “profissão” nesse sentido qualificador mais amplo, como fator de ascensão profissional e social, ainda permanece extremamente relevante.

## II - O CARGO E A FUNÇÃO DO EXECUTIVO

*Na vida cotidiana, dominação é, em primeiro lugar, administração. (Weber, 2000: 144)*

### **Burocracia e capitalismo**

É sabido que a sociologia de Weber dá todo o destaque à forte ligação que há entre a organização (racional) burocrática e o capitalismo (racional) moderno. Pois para Weber não se pode pensar o capitalismo moderno sem o qualificativo "empresarial" (*Betriebskapitalismus*): sem a centralidade da empresa, não há capitalismo.

*A estrutura burocrática vai de mãos dadas com a concentração dos meios materiais de administração nas mãos do senhor. Essa concentração ocorre, por exemplo, de modo bem conhecido e típico, no desenvolvimento das grandes empresas capitalistas, que encontram nesse processo suas características essenciais. (Weber, 1982: 257).*

Bresser Pereira (1980:46), remetendo ao próprio Weber, lembra que é sempre bom deixar claro desde logo que a organização burocrática não é oriunda nem resultado do capitalismo; o processo de burocratização ocorreu em outros momentos da história de forma independente do último, noutras palavras, as burocracias não são um fenômeno moderno, mas antiqüíssimo.

*As burocracias não constituem um fato novo. Já na antiguidade temos organizações burocráticas, dentre as quais a mais famosa é a do Império Novo Egípcio (1580-712 a.C) que Max Weber considera o modelo de todas as demais. Outros exemplos de burocracias muito antigas são o Império Romano, o Estado Bizantino, o Império Chinês... , os Estados Europeus que se organizam a partir do fim da Idade Média e, finalmente, a mais antiga das burocracias ainda hoje*

*existentes, a Igreja Católica. Todos esses sistemas sociais, embora amplamente influenciados por fatores de ordem tradicional e particularmente patrimonial, podem ser considerados burocracias. Estão longe do tipo puro, ideal de organização, mas são sistemas sociais em que a administração a cargo dos funcionários é suficientemente formalizada e tornada impessoal para se incluírem entre as burocracias. (Bresser Pereira, 1980:46).*

O que ocorreu foi que o modelo burocrático da impessoalidade administrativa se colocou em determinado momento histórico como condição de existência e de reprodução do próprio capitalismo. As empresas se estruturaram na forma de organizações burocráticas como condição essencial para a continuidade de acumulação do capital. Estabeleceu-se uma estratégia de administração por meio dessas organizações. Diz Bresser Pereira que através dessa estratégia a classe capitalista defendia-se contra a tendência de declínio secular da taxa de lucro ao alcançar maior produtividade, não apenas da mão-de-obra, mas também do capital (*ibid.*: 11). Trata-se não de apenas uma estratégia de administração, mas ao mesmo tempo de uma estratégia de dominação econômica que se inseriu bem no meio do processo histórico de luta de classes, garantindo para os empresários maior disciplina e cooperação dos trabalhadores.

A burocracia, vale lembrar, além de ser um sistema social, é também um grupo social, uma camada e talvez até uma classe social. Mas é sobretudo uma forma de poder que se estrutura por meio da organização racional impessoal, colocando o cargo antes e acima da pessoa que exerce o poder e para isso ocupa o cargo. A organização burocrática torna-se “o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas”, como também é “fruto e berço da burocracia”, isto é, da camada social com a qual pode até mesmo identificada (*ibid.*: 9). Fortemente caracterizada pelo sentido de racionalização técnica que a permeia, a burocracia direciona os processos de racionalização da atividade econômica para a busca da eficiência econômica. Uma racionalização, portanto, voltada em termos ideais para a eficiência.

Uma organização com fins claramente estabelecidos e inequívocos, que entretanto se concebe e se pretende não mais que um meio, na ênfase de Drucker e Bresser Pereira:

*A organização não é um fim em si, mas um meio para chegar-se ao fim, que é o desempenho e os resultados de um negócio. (Drucker, 1962:13)*

*É o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente organizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos. (Bresser Pereira, 1980: 23).*

Concentrada na valorização das idéias de “cargo” e “função”, é uma forma de organizar o poder de modo impessoalizado, "sem acepção de pessoas", *sine ira et studio*, isto é, "sem raiva nem afeto", porém de caráter nitidamente hierárquico na distribuição dos cargos por especialização:

*De um modo amplo podemos dizer que a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. (Prestes Motta, 1981: 7)*

É dentro desse contexto de estratégia racional de administração das coisas e das pessoas, e de dominação das coisas sobre as pessoas — ainda que a aparência seja de maior domínio das pessoas sobre as coisas —, que se origina e se situa a figura do executivo.

## Burocrata ou não

Podemos ir além e afirmar que é dentro da ampliação da estrutura, a organização burocrática, que ele faz sentido. A afirmação de “JB”<sup>58</sup> converge com isso quando ele diz que

*Esse cara, ele é um funcionário social, ele é um funcionário corporativo, ele tem uma função. Por isso eu concordo com a vertente burocrática absolutamente...*

Em um primeiro momento, alinhado à lógica de subdivisão de atividades gerenciais e administrativas que seguiu com certo atraso o mesmo processo já observado nos processos produtivos:

*A institucionalização do capital e a atribuição do controle a uma camada especializada da classe capitalista correspondem, cronologicamente, a um imenso crescimento na escala de operações gerenciais. Não apenas está aumentando o tamanho das empresas em andamento acelerado – ao ponto em que umas poucas empresas começam a dominar a atividade produtiva de cada uma das indústrias principais – mas, ao mesmo tempo, as funções empreendidas pela gerência são ampliadas muito rapidamente. (Braverman, 1974: 225)*

O processo de desenvolvimento burocrático deu-se nos menos moldes de divisão do trabalho na esfera da produção, isto é, subdividindo as atividades em departamentos funcionais, cabendo a cada qual um aspecto específico do processo como seu domínio. Braverman lista: planejamento, organização, pesquisa e desenvolvimento; planejamento; controle da produção; inspeção ou controle da qualidade; apuração de custos de fabricação; expedição e transporte; compra e controle do estoque; manutenção da fábrica e da maquinaria, energia etc.; administração e preparo do pessoal etc. (1974: 223). O processo teve seqüência nas áreas de mercado (ou *marketing*) e na área financeira, o que influenciou também nos novos papéis abraçados pela gerência:

---

<sup>58</sup> Conforme informado na parte introdutória do trabalho, no intuito de preservar os nomes dos entrevistados se fará uso de códigos de referência (por exemplo: Executivo “A” ou entrevistado “JB”) no lugar de cada um dos seus respectivos nomes. Informações adicionais sobre cada entrevistado são apresentadas em quadro constante no Anexo 1 (página 155).

*(...) o mercadejamento [marketing] veio a ser a segunda subdivisão principal da empresa, subdividida por sua vez em seções de vendas, publicidade, promoção, correspondência, pedidos, comissões, análise de vendas e outras. Ao mesmo tempo, outras funções de gerência foram destacadas de divisões inteiras. A financeira, por exemplo, embora, via de regra, não grande em tamanho, converteu-se no centro cerebral de todo o organismo, porque nela centraliza-se a função de vigiar o capital, de conferir e controlar o progresso de seu avolumamento; para esse fim, a divisão financeira tem duas próprias subdivisões para empréstimo, crédito, cobrança, supervisão do giro de dinheiro, relações com acionistas, e supervisão geral das condições financeiras da empresa. E assim por diante, por todas as várias funções e atividades da empresa, inclusive construção e bens imóveis, relações legais, públicas, pessoais e de trabalho etc. (Braverman, 1974: 225).*

O cenário que resultava disso passou a reproduzir o padrão de especialização departamentalizada encontrado nas grandes linhas de produção capitalista daquele momento. Para Lockwood (1958: 72), a centralização da administração em escritórios centrais de certas organizações gerava uma estrutura que, do ponto de vista do número de empregados com esse tipo de função (“*clericals*<sup>59</sup>”) e das condições de trabalho existentes, permitia que essa situação fosse comparável às fábricas com grande escala de produção. Esse mesmo processo também se verificaria no Brasil, lembra Maria de Lourdes Covre (1980: 84), que relaciona o processo de concentração de empresas com a etapa do desenvolvimento econômico do Brasil no pós-64, donde a pressão por burocratização e a decorrente necessidade de certo tipo de profissional de nível superior: “mão-de-obra especializada, de nível superior, (...) técnicos que lidem com áreas fundamentais do mecanismo de sua manutenção, tais como finanças e marketing” (Covre, 1980: 84). E Roberto Grun mostra que no contexto brasileiro:

*Os complexos empresariais atualmente existentes apareceram, quer através da mutação interna das antigas organizações pré-monopolistas, quer através da implantação no Brasil de filiais de grandes empresas multinacionais, quer pela rápida evolução de*

---

<sup>59</sup> O termo *clerical* na língua inglesa significa alguém pertencente aos quadros da igreja, como o padre, o monge ou outro líder religioso, mas também significa o funcionário do departamento administrativo: *1 Pert. to the clergy. 2 Pert. to clerks, as clerical departments* (Webster's, 1968)

*empresas brasileiras mais modestas que souberam se adaptar às linhas de força a que estava submetido o campo empresarial depois do golpe de 1964. (...) as empresas convergiam para o padrão organizacional então paradigmático em nível internacional, que poderíamos descrever em uma palavra como o da “departamentalização”. (...) Posteriormente, já no fim dos anos 70 e início de 80, sob o impacto da automação de base micro-eletrônica, começa a se esboçar um novo paradigma, ainda não perfeitamente definido, mas que passa pelo aprofundamento do processo de substituição da mão-de-obra por máquinas “inteligentes”, tanto no trabalho de transformação de matéria-prima quanto, agora mais profundamente, no trabalho burocrático de forma geral. (Grun, 1995: 77)*

Maurício Tragtemberg (1974: 79) sempre sublinhou a íntima relação entre a produção em massa e o processo de burocratização, e nessa conexão, segundo ele, o esquema Taylor-Fayol aparece como um processo de impessoalização, definida esta pelo enunciado de tarefas e especialização das mesmas; as pessoas se alienam nos papéis e estes, no sistema burocrático.

O tipo específico de racionalismo contido no processo de burocratização, o racionalismo dos meios ou *racionalidade técnica* (cf. Weber), otimizava a possibilidade de "colocar-se em prática o princípio da especialização das funções administrativas de acordo com considerações exclusivamente objetivas", noutras palavras: *tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que para isso são remunerados* (Weber). A expectativa era que assim eles aprenderiam mais e se desenvolveriam melhor em comparação a outras formas de organização.

Em um segundo instante, o executivo é resultante da ampliação do processo de separação entre o controle e a propriedade do capital, principalmente a partir da pulverização da propriedade ocorrida pela abertura de capital em ações, aspecto que também se relacionava diretamente ao processo de burocratização das empresas. Para Bresser Pereira, o grau de abertura do capital e o grau de burocratização das empresas estão, em geral, positivamente relacionados:

*De fato, enquanto uma empresa tiver seu capital fechado, sob controle de um pequeno grupo, geralmente de uma família, haverá uma séria limitação no seu processo de burocratização. (...) O grau de abertura de capital e de burocratização das empresas, estão, portanto, em geral, positivamente correlacionados. (Bresser Pereira, 1973: 46)*

O que se indica aí é a própria oposição existente entre ações sociais caracterizadas por elementos fortemente racionais<sup>60</sup> versus outras com características *irracionais*. Se nos Estados Unidos o processo de burocratização das empresas capitalistas já ocorria desde o século XIX, no Brasil ele só foi iniciar na década de 1930, tendo se intensificado nos anos 1950<sup>61</sup> com a criação de grandes empresas e a implantação de unidades de produção maiores. Apesar disso, ainda na década de 1970 o processo estava em prate distante de ser concretizado (*ibid.*: 67). Ao examinarmos o número de empresas brasileiras listadas na Bovespa mesmo nos dias de hoje podemos perceber esse número ainda tímido, sendo que nos últimos anos o volume tem se acelerado rapidamente.

No ano de 2007, temos acompanhado na Bovespa o forte movimento de grandes empresas abrindo o capital no Brasil (Quadro 12). Esse número ainda é tímido frente à totalidade de empresas nacionais e principalmente quando comparado com a situação existente nos Estados Unidos<sup>62</sup>, como no caso da maior bolsa americana, a de Nova Iorque (NYSE), que tem a participação de 3137 empresas americanas e mais 453 estrangeiras (sendo 37 brasileiras).

---

<sup>60</sup> De acordo com a definição de Weber (2000) ações racionais com relação a fins se opõem àquelas com relação a aspectos tradicionais ou afetivos.

<sup>61</sup> Segundo Bresser-Pereira, é a partir da década de 50 que se instala no Brasil toda uma série de indústrias com grandes economias de escala: indústrias de bens de consumo durável, indústria de bens de capital, indústria automobilística, indústria química.

<sup>62</sup> Fonte [www.nyse.com](http://www.nyse.com) (31/12/2006).



**Quadro 12.** Número de aberturas do capital de empresas (IPOs<sup>63</sup>) em ações na Bolsa de São Paulo.

ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 <sup>64</sup>
número de IPOs	01	01	01	00	07	09	26	48

Fonte: Assessoria de imprensa da Bolsa de valores de São Paulo – Bovespa (em 03/10/2007).

O caso brasileiro se mostra significativo quando se examina por inteiro o histórico da Bolsa de Valores de São Paulo desde sua fundação, em agosto de 1890<sup>65</sup>, e o movimento ocorrido apenas nos últimos dois anos. A principal razão de este processo ocorrer é conhecida e reside na possibilidade das empresas adquirirem um financiamento mais amplo e ágil do que por outras fontes como a bancária (como o BNDES, no Brasil). Ao mesmo tempo, o que provavelmente justifica essa busca por novo financiamento é o tipo de competição colocada em bases mais amplas pela globalização, o que significa tanto mais competidores como, também por outro lado, pode significar a restrição dessa competição àquelas grandes organizações capazes de se financiar – e investir – em grande escala.

Para que esse processo possa acontecer, umas das suas pré-condições será a *profissionalização* dessas empresas. Esse processo de *profissionalização de empresas* significa, nesse caso, estabelecer um tipo de administração objetivamente passível de ser auditada por órgãos que defendem os interesses dos investidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Dispensável enfatizar que será no mínimo significativo o impacto desse processo de "profissionalização" das próprias empresas (e não mais apenas dos seus "profissionais" tomados individualmente) sobre a estrutura organizacional delas e, assim, sobre o grau de burocratização das mesmas. Huber, em 1970, já ilustrava este processo:

<sup>63</sup> O termo IPO é a abreviação do termo *initial public offering* ou em português "oferta pública inicial" de ações..

<sup>64</sup> Número de aberturas de capital na Bolsa de São Paulo (Bovespa) até a data da consulta. Havia ainda um número de empresas com o processo de IPO em trâmite na Bovespa e que deverão ser concluídos ainda em 2007 e não computados no número informado. A previsão era a de que o número mais do que duplicasse em relação ao total de IPOs em 2006.

<sup>65</sup> Fonte [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br) (23/10/2007)

*O aumento e a diversificação do mercado provocam mutações substanciais na administração dos negócios, que se tornam ainda mais acentuados pelas transformações que as contingências socioeconômicas vêm introduzindo nas estruturas empresariais. Entre estas, vale destacar a separação da propriedade em relação ao controle administrativo, que passa a exigir e projetar a profissionalização do administrador.*

*A empresa moderna vem enfrentando nas últimas décadas perspectivas e situações que exigem de forma crescente o aprimoramento qualitativo de seus quadros funcionais. O mercado não somente aumenta, como também se torna mais exigente, pelas novas possibilidades de comunicação e concorrência. As empresas, por outro lado, tendem a tornar-se empreendimentos de propriedade coletiva, pela necessidade cada vez maior de recursos que as leva a abrir seus capitais ao público. Tudo isso passa a requerer novas técnicas e métodos de planejamento, organização, comunicação, contabilidade, produção, mercadologia e relacionamento. Noutras palavras, a empresa moderna exige doses crescentes de profissionalização na sua administração. (Huber, 1970: XI)*

A necessidade de um tipo de gestão empresarial representada por expressões como “governança corporativa<sup>66</sup>” são efeito disso. Abre-se ainda mais espaço para uma administração profissional. Outros termos menos atuais, com pelo menos dez anos de existência no Brasil, mas também vinculados à adoção de processos de gestão, representam bem isso:

*Não haverá espaço para organizações que não tenha processos claros, definidos e auditáveis. A onda do ISO, por exemplo, veio para ficar! "AC"*

O papel do executivo dentro dessas organizações será cada vez mais evidente nesse cenário como o principal profissional de controle dessa estrutura.

---

<sup>66</sup> De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ([www.ibcg.org.br](http://www.ibcg.org.br)), *governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. O IBGC ainda esclarece que a expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais. Conclui dizendo que a governança corporativa surge para procurar superar o chamado "conflito de agência", presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O "principal", titular da propriedade, delega ao "agente" o poder de decisão sobre essa propriedade.*

Ele deve responder a essa exigência tanto internamente (seus empregados) como externamente (seus acionistas majoritários e investidores). Nesse contexto, até que ponto pode-se afirmar que o executivo é um burocrata? O executivo é um burocrata na medida em que advém desse meio organizacional e que seu cargo é resultado de uma carreira realizada dentro de uma ou, em contexto mais atualizado, de várias empresas. O executivo, na medida em que se origina de dentro da estrutura burocrática e nela se situa e atua, é, antes de tudo, um burocrata. Entre suas atribuições permanecem atividades, inclusive algumas de caráter rotineiro, que estão alinhadas com atribuições de outros empregados da organização abaixo de si. Assim, ser um executivo é estar vinculado a um cargo; neste caso, claro, um cargo de direção ou de alta gerência. Pois bem, tal cargo dentro da organização burocrática foi caracterizado por Weber como uma verdadeira profissão:

*O cargo é profissão. Isto se manifesta, em primeiro lugar, na exigência de uma formação fixamente prescrita, que na maioria dos casos requer o emprego da plena força de trabalho por um período prolongado, e em exames específicos prescritos, de forma geral, como pressupostos da nomeação. Além disso, manifesta-se no caráter de dever do cargo do funcionário, caráter que determina, da forma seguinte, a estrutura interna de suas relações: a ocupação de um cargo, juridicamente e de fato, não é considerada equivalente à posse de uma fonte de rendas ou emolumentos exploráveis em troca do cumprimento de determinados deveres - como era o caso, em regra, na Idade Média, e muitas vezes até em tempos mais recentes -, nem uma troca normal, remunerada, de determinados serviços, como ocorre no caso do livre contrato de trabalho. Mas sim, ao contrário, a ocupação de um cargo, também na economia privada, é considerada equivalente à aceitação de um específico dever de fidelidade ao cargo, em troca de uma existência assegurada. (Weber, 1999: 200)*

Simultaneamente, se o executivo é parte do corpo administrativo, ele é parte também de um subgrupo importante deste: o corpo gerencial. O cargo que possui é o “título” que retrata sua posição de destaque (melhor, de poder) na pirâmide. Mas até que ponto se pode afirmar que o executivo *não é* um burocrata? Aqui cabe diferenciá-lo do mero burocrata da empresa capitalista, ou simplesmente “administrador”, digamos, rotineiro. O executivo, ou podemos

chamá-lo “alto gerente”, é remunerado para ir além das atividades de caráter meramente funcional e de rotina. Ele deve pensar *estrategicamente* na manutenção e na ampliação do resultado do empreendimento capitalista dentro de uma lógica racional instrumental, mas também imaginativa. As observações de Drucker sobre o chefe-executivo, isto é, o executivo em sua posição mais elevada, giram em torno desse ponto:

*As atividades que, reunidas, compõem a tarefa do chefe executivo, são também por demais diversas para serem realizadas por um só homem. A lista inclui coisas que têm a ver com o planejamento, a análise e a formulação de diretrizes, como a determinação do ramo de negócios da empresa, a fixação de seus objetivos e assim por diante. Abrange coisas que exigem decisão rápida e decisiva: por exemplo, a solução de uma crise importante. Algumas destas coisas têm a ver com o futuro distante; outras com problemas imediatos. Entretanto, a regra diz que o negócio de amanhã não será realizado caso seja misturado com o de hoje... ainda mais se for com o de ontem. Algumas atividades requerem habilidades de negociador: o arbitramento de choques internos ou o lançamento de uma emissão de capital. Outras exigem habilidades de professor. Outras ainda habilidades de “relações” (e para determinadas atividades, como o comparecimento às reuniões sociais da companhia, o primeiro requisito é provavelmente um estômago de ferro). (Drucker, 1962: 239-240)*

Isso tudo quer dizer que a compreensão do executivo como um profissional moderno e atual não pode se dar apenas por meio da compreensão do que seja a burocracia e do modo pelo qual ela gera ou incorpora a figura do executivo dentro de um processo de subdivisão de atividades em cargos e impulsionado pela separação entre propriedade e controle do capital. É preciso considerar toda a natureza da atividade (ou missão) à qual o executivo está relacionado.

O executivo é um administrador na organização, mas não pode ser enquadrado de forma simplista nesta última definição já que assume papel de liderança *estratégica* dos negócios e, assim, do grupo de pessoas que compõem a organização. É nesse sentido que Drucker se põe a descrever como pensa um “chefe executivo”:

*O chefe executivo raciocina através do negócio em que se empenha a companhia. Cria e estabelece objetivos gerais. Toma as decisões básicas necessárias para que sejam atingidos esses objetivos. Comunica os objetivos e as decisões ao pessoal de chefia. Instrui esses chefes para que vejam a empresa em seu todo e ajuda-os a criarem seus próprios objetivos, a partir da empresa. Cabe-lhe comparar o desempenho e os resultados com os objetivos. Cabe-lhe revisar e corrigir os objetivos conforme as circunstâncias o exigiam.*

*O chefe executivo toma as decisões referentes ao pessoal superior da administração. Cabe-lhe ainda fazer com que os futuros chefes continuem sendo formados em todos os graus hierárquicos. É ele quem toma as decisões básicas sobre a organização da empresa. É incumbência sua saber o que perguntar a cada chefe e fazer com que eles entendam o significado dessas perguntas. Coordena os diversos interesses relativos à produção, dentro da companhia, e os vários gerentes operacionais. Arbitra os conflitos dentro do grupo e previne ou soluciona os choques de personalidade. (Drucker, 1962: 232)*

Suas decisões vão além da gerência de caráter mais “operacional” voltada ao aumento da produtividade; pois visa à geração do resultado efetivo aos seus superiores maiores, os proprietários da organização, na figura pessoal do empresário, do acionista ou mesmo do conjunto destes últimos na medida em que essa organização tenha seu capital aberto em bolsas de valores. É óbvio, então, que o executivo está voltado e vinculado à execução de *decisões estratégicas* a serem tomadas em sua “rotina”:

*Já as decisões importantes, as decisões que realmente importam, são estratégicas<sup>67</sup>. Envolvem uma verificação da situação ou sua modificação, quer pela apuração de quais são os recursos ou de quais deveriam ser. São essas as decisões administrativas específicas. Quem quer que seja um administrador tem de tomar essas decisões estratégicas; e quanto mais alto o seu nível de chefia, maior número delas terá de tomar. (Drucker, 1962: 231)*

Ou, como revela a afirmação do Executivo “L”, o papel do executivo é o de “facilitar” o resultado:

---

<sup>67</sup> Segundo Drucker, entre as decisões estratégicas "estão todas as decisões sobre os objetivos da empresa e sobre os modos de atingi-los; todas as decisões que afetam a produtividade cabem no caso, pois têm sempre em mira alterar a situação total; o mesmo se dá com as decisões sobre a organização e sobre grandes gastos de capital."

*Eu acho que a minha principal função não é fazer as coisas, mas dar condições para que os outros façam o que tem que fazer. Sou um facilitador.*

*Cada área da empresa tem sua função e eu preciso dar condições para cada um deles trabalhe de forma adequada em suas atribuições.*

É por isso que Bresser Pereira (1980: 34) vai diferenciar os *administradores de topo* daqueles que denominou de "*administradores burocráticos*". Os primeiros, "*cuja especialidade é simplesmente a de administrar*", não especialistas, mas sim generalistas *que podem conhecer um pouco mais um setor do que outro, dentro da organização*; e os segundos, estes compostos por administradores que fazem uso do conhecimento técnico especializado em finanças, produção, marketing, etc. Em uma tese de doutorado sobre a cultura dos executivos de corporações transnacionais, ou melhor, sobre o seu *ethos*, pois que assim se intitula o trabalho, Ruiz (2005: 17) chama a atenção para a grande dificuldade em se definir esse profissional:

*As situações aqui retratadas são representativas da dificuldade de entender os executivos das transnacionais a partir de categorias tradicionais como as de "trabalhadores" ou "homens de negócio". Elas remetem a um mundo bastante diferente deste a que hoje nos referimos. Dentro das grandes corporações, durante o apogeu da era industrial, parecia estar mais claro quem era quem. (Ruiz, 2005: 17)*

Para Ruiz, um dos desafios que se colocava em seu estudo era a delimitação do executivo como objeto de análise. Ele conclui que a caracterização e delimitação desse objeto não poderiam ser feitas apenas olhando aspectos como, por exemplo, o salário. O mais seguro é entender sua *posição estratégica* para a sobrevivência do negócio capitalista em si:

*Propomos, então, pensar os executivos das transnacionais como "capitalistas" de uma forma de capital constituído por suas destrezas de gestão capitalista. Seu "capital-destreza" está composto por competências gerais de gerenciamento – de management de informação a management de relações – às que se somam as habilidades, motivações e "talentos" necessários para agregar valor à empresa. Esse capital inclui atitudes essenciais como flexibilidade e o desapego de esquemas tradicionais – e também de lugares, pessoas*

*e coisas – e a capacidade, sagacidade e astúcia para a tomada de decisões que impliquem risco. Noutras palavras, o valor do capital desse “capitalista” que trabalha para a empresa tem relação com o desenvolvimento dessas habilidades e competências e o talento que tenha para aumentar com elas o lucro dos acionistas e o capital (monetário) da empresa. (Ruiz, 2005: 24)*

É importante notar que, no nível hierárquico onde o executivo se encontra, a burocracia parece apresentar aspectos não tão colados assim à consistência interna do tipo ideal de burocracia weberiano, mas esse distanciamento esse é absolutamente normal em se tratando de um conceito típico-ideal.

*(...) na prática as empresas jamais se enquadram em um modelo puro de burocracia, porque os interesses em jogo são muito fortes quando se trata de escolher os diretores de uma empresa. É preciso que o novo diretor faça parte do “grupo” que o escolheu; que conte com a sua confiança, que se identifique não só com os objetivos da empresa, mas também com os objetivos do grupo dominante. (Bresser Pereira, 1973: 58).*

A compreensão do executivo passa por essa dupla dimensão no interior da organização capitalista, seu aspecto “cargo”, quando assume um papel constrangido dentro da estrutura de base racional-legal que é a burocracia, e seu aspecto “poder”, quando seu papel se vincula à lógica de manutenção do poder econômico da parte de um grupo social dominante. Vale retomar aqui a citação de Wright Mills, feita por Bresser Pereira (1973: 58):

*É por isso que Wright Mills afirma: Tal como a palavra *empreendedor* quando usada para a carreira dos muito ricos hoje frequentemente induz a erro, assim a palavra *burocrata* usada em relação a diretores de empresas nos alto níveis é inadequada.*

O entrevistado "HH", que é “headhunter”, adverte sobre essa característica do alto executivo quando observa que este não necessariamente é “bom de resultados” e nem sempre tem um pensamento estratégico voltado para o longo prazo do negócio da organização, ou seja, para pensá-lo de maneira sustentável. Em vez disso, ele pode estar voltado para um imediatismo e um oportunismo que

se alinham a suas ambições individuais de ganhos de carreira. Segundo "HH", nesse caso

*O executivo fará uso de habilidades políticas, pois sabe articular e que não necessariamente é uma liderança que sabe lidar com pessoas e com equipes. Por outro lado, cita que há grandes empresas reconhecidas no mercado, como a AmBev onde impera uma meritocracia e onde os resultados são, em tese, o grande elemento de avaliação do executivo como de outro profissional.*

O próprio Weber já havia observado este importante aspecto daqueles que se localizavam no alto da estrutura hierárquica:

*No topo da dominação burocrática existe, portanto, inevitavelmente pelo menos um elemento que não tem caráter puramente burocrático. Representa apenas uma categoria de dominação mediante um quadro administrativo especial (Weber, 2000: 145).*

Essa dupla caracterização do objeto deste trabalho vai nos remeter à importante questão de como é feita a seleção do executivo.

## **Competências e profissionalismo do executivo**

Nos dias de hoje, a escolha de um profissional pela organização é feita ou internamente à empresa ou externamente, dentre aqueles indivíduos que potencialmente possuam as “características” adequadas ao cargo. O contexto atual das organizações, porém, acaba por exigir desse "profissional" algo que vai além do caráter estático contido nas idéias correntes, por exemplo, de qualificação e habilidade, ambas muito vinculadas à própria noção de formação educacional (seja técnica ou universitária) e ao modelo taylorista-fordista. A realidade atual das grandes empresas capitalistas é de competição extremada, e a



dinâmica resultante é marcada por transformações sucessivas e pelo risco permanente.

*Confrontadas com a complexidade e com a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e as organizações devem dispor de homens e de mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. (Le Boterf, 2003: 20)*

A afirmação mais antiga de Drucker (1974: 71) sobre os modernos líderes organizacionais já dava sinais de alinhamento com esta última visão ao afirmar entusiasmadamente que:

*Os homens de empresa terão de aprender a construir e a administrar uma organização inovadora. Terão de aprender a construir e administrar um grupo humano capaz de prever o novo, de transformar suas idéias em tecnologia, produtos e processos, capaz e desejoso de aceitar o novo.*

O que Drucker chamava de “prever o novo” tinha a ver, evidentemente, com um espírito empreendedor que, ao contrário do empreendedor capitalista original (o fundador da empresa), deveria operar sob a estrutura de uma complexa organização burocrática:

*O homem de empresa terá de adquirir muitas habilidades novas, todas elas de natureza empreendedora, mas que deverão ser postas em prática em e por meio de uma organização administrativa, e em geral grande e complexa. (Drucker 1974: 58)*

A busca por esse profissional deixava de se basear apenas na certificação da qualidade de sua formação acadêmica, de suas qualificações e habilidades para tal cargo, para incluir além do mais a comprovação prática desses requisitos por meio de seu próprio histórico e trajetória — o *curriculum vitae*. Mas essa mudança paradigmática me parece melhor ilustrada na emergência do conceito de *competência* — fato que se deu no decorrer dos anos 1980 (Le Boterf, 2003: 16) — para se contrastar com a noção de *qualificação*, dominante na década de 1970. Para Le Boterf, o conceito de competência é

*(...) algo que não é nem um atributo pessoal (independente do contexto) nem o resultado de um somatório de atividades certificadas*

*por diplomas escolares. A competência surge como algo que é da ordem do saber mobilizar, só compreensível e suscetível de ser produzido “em ato”. (Le Boterf, 1994: 22).*

A partir disso, o próprio conceito de profissionalismo pode ser revisto ou pelo menos ampliado. Conotações de transitoriedade ou mesmo de flexibilidade acabam por moldar o conceito antes do que um caráter mais estável associado à idéia de qualificação. Por essa perspectiva, advoga Le Boterf, “as noções de competência e profissionalismo parecem mais adaptadas à gestão de mobilidade profissional do que aquela de qualificação, mais apropriada a um contexto de estabilidade das profissões”.

*O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho. Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão de um capital de competências. (ibid.)*

O (re)estabelecimento de um conceito como esse de competência/competências, tal como o de profissionalismo, tem mesmo tudo a ver com o tipo de atividade que o executivo deve assumir cada vez mais. O próprio Bresser Pereira já discutia o valor do diploma para a atividade do administrador profissional quando escreveu que

*(...) o que distingue os administradores profissionais não é a posse de um diploma, não é o fato de haverem realizado um curso em administração de empresas. Um curso dessa natureza poderá ser de extraordinária ajuda, mas não é essencial. Também o que distingue os administradores não é o fato de ocuparem um cargo administrativo, de ocuparem uma posição de poder em uma organização. O que distingue, antes de mais nada, os administradores profissionais dos demais tipos de administradores é o fato de a origem do seu poder estar em sua competência. (Bresser Pereira , 1972: 22-23)*

Não apenas habilidade de cunho técnico (manuais ou intelectuais), mas outras as de caráter político ou de capacidades de relacionamento pessoal são decisivas. Atributos pessoais mais difíceis de incluir em uma típica descrição de cargo dentro de uma empresa. A avaliação desse profissional, que será

responsável em parte<sup>68</sup> por sua ascensão, ou não, dentro da organização, não será mais feita com base apenas em seu desempenho técnico, mas por meio do resultado em negócios que demonstrar obter. "AC", assim responde a essa questão:

*Hoje ser profissional tem a ver como o que a pessoa fez. No desenvolvimento de carreira você quer ver o que a pessoa fez. O resultado dos atos dessa pessoa. Você ficou cinco anos na IBM, mas o que você fez? É até meio perigoso, mas hoje se fala assim: "Fiz o projeto em metade do prazo e gastei metade do previsto"; "dobrei o faturamento da área"; "aumentei a participação de mercado da empresa"... É isso que os caras querem ouvir.*

Tragtemberg (1974: 79) também já notava esse processo ao descrever a mudança das condições de trabalho do operário e o reflexo disso na estrutura direta de comando da produção:

*(...) A evolução do trabalho especializado, como situação transitória entre o sistema profissional e o sistema técnico de trabalho, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que da habilidade profissional, inauguram a atual era pós-industrial.*

*O conjunto volta, na empresa, a ter prioridade sobre as partes: então ela alcança alto nível de automação. Efetua-se a mudança do operário produtivo para o de controle. A nova classe operária vai caracterizar-se pelo predomínio de funções de comunicação, sobre as de execução.*

*Numa fábrica automatizada, torna-se impossível manter a ficção de uma hierarquia linear simples (modelos Taylor-Fayol); são necessários especialistas funcionais que devem comunicar-se entre si. O princípio organizacional não se estrutura na hierarquia de comando; ele se define na tecnologia que requer cooperação de homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. Daí a possibilidade de uma divisão de funções mais dinâmica.*

---

<sup>68</sup> Não estou entrando aqui na questão referente a outros elementos também relevantes para a ascensão desse profissional, como por exemplo, a sua capacidade de bem alinhar-se politicamente dentro da organização. Bresser-Pereira (1972: 23) bem lembra que a competência dos administradores profissionais, e podemos dizer o executivo, *poderá se mais pretendida do que real: há administradores profissionais incompetentes, que se mantêm no poder graças à sua habilidade política ou sua capacidade de bajulação. Mas é sempre vital que eles ocupem o cargo em virtude de um pressuposto de competência técnica.*

A análise de Tragtemberg nos permite supor o impacto disso sobre a própria organização das profissões e ocupações (incluindo aí os ofícios) no contexto da moderna organização. Profissões e ocupações mais flexíveis e especializadas no processo técnico (distinto do sentido de qualificação vinculada à idéia de ofício tradicional para a execução de cada tarefa). Trata-se agora de outro tipo de execução, pois o operário permanece um executor, só que não tanto de trabalhos manuais, mas sim de atividades que têm como características o controle do processo produtivo no nível da operação de máquinas automatizadas. Não deixa de ser interessante registrar aqui que a estrutura de comando da produção do modelo apontado como em fase de superação (Taylor-Fayol) foi classificada por Tragtemberg como de caráter burocrático, pelo seu formalismo e centralização do comando:

*(...) os esquemas Taylor-Fayol fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, baseados numa lógica axiomática que cria um sistema de obrigação devido à lógica interna.*

*Daí, operar uma racionalidade em nível de modelo, onde as operações de decomposição e análise, fundadas em aspectos microeconômicos, criam um sistema de coordenação de funções, donde emerge uma estrutura altamente formal. Seu comando é centralizado, fundado numa racionalidade burocrática, baseada na racionalização das tarefas, sua simplificação e intensificação do trabalho. (Tragtemberg, 1974: 79)*

A superação da estrutura rígida burocrática se altera tanto no nível da produção ou operação como no da linha de comando. A operação “assume responsabilidades de gestão de fluxo em termos de velocidade e qualidade (conformidade às especificações); para tanto, pode abarcar uma série de atribuições tradicionalmente designadas às chefias, ao pessoal do planejamento - e esta é uma das razões da redução dos níveis hierárquicos, da redução das chefias intermediárias e do staff que se verificam em algumas fábricas” (Salerno, 1994: 59). E a revisão dessas estruturas ocorre junto com a ascensão do executivo nos postos de comando da grande organização. Se no nível da produção se fala no abandono relativo das noções de tarefa e postos de trabalho e

na ascensão de uma *polivalência*<sup>69</sup> ou uma *multifuncionalidade* na execução de atividades (Salerno, 1994: 58; Hirata, 1994: 75), o executivo representa essa transformação no nível das funções estratégicas de planejamento e gestão administrativa, incluindo-se aí a própria revisão de estruturas rígidas que possam impedir a geração do resultado financeiro desejável da organização capitalista.

Importa sublinhar que um dos aspectos que justificam a ascensão dos “conceitos” de competência e de profissionalismo é o fato de que o cenário atual se baseia na incerteza como fator constante da economia e das organizações<sup>70</sup>. O cenário de forte crescimento e de previsibilidade econômica não provável “tem levado os diretores de empresa a apostar mais nas competências dos empregados, na sua iniciativa e na sua capacidade de adaptação e de aprender, do que em uma previsão fina das evoluções do conteúdo dos empregos” (Le Boterf, 2003: 18).

A propósito, o Executivo “B” comenta, concordando, que:

*O fato de os bancos e os fundos contratarem engenheiros faz sentido, pois é o tipo de pensamento lógico que interessa a essas organizações.*

A mesma opinião é compartilhada pelo Executivo “E”:

*No fundo, porque que o engenheiro vai trabalhar em um banco? Porque ele teve uma boa base de matemática, porque ele teve uma base física, por exemplo, que o jornalista não teve, que o administrador talvez não tenha tanto. Então, se o banco quer neguinho para fazer análise financeira, ele precisa de matemática, pelo amor de Deus, precisa de muita matemática. Aí, ele treina o garoto lá a ser um analista financeiro, analista de investimento, mas ele não precisa treinar a base, então ele pega e paga melhor, aí por que que os moleques vão para o banco? É óbvio, não está errado! Então, esse é o problema... a profissão, você se formou economista, engenheiro, advogado, não sei o*

---

<sup>69</sup> Os autores Salerno e Hirata se referem à ascensão de um modelo que tem como melhor exemplo o modelo empresarial japonês. Entretanto, para Hirata, a ascensão desse modelo não deve significar obrigatoriamente a superação do modelo taylorista e fordista, mas em certos casos, principalmente em países ditos de ‘Terceiro Mundo’ como o Brasil, e em contexto de divisão sexual do trabalho, não mais que a sua sobreposição ao (ou *coexistência* com o) modelo então “flexível” de produção.

<sup>70</sup> Le Boterf se refere ao mercado francês que atravessa processos de caráter globalizado que tem impacto de forma similar (podendo a intensidade variar) os países inseridos na ordem capitalista. Aspectos como desemprego, necessidade por desenvolvimento, “flexibilização” das leis trabalhistas são alguns dos vários exemplos dos debates que ocorrem em países mais ou menos desenvolvidos.

*quê... advocacia não sei tanto, mas essa parte de engenharia ou de sistema muda tanto...*

A escolha e a avaliação desse profissional, como do executivo<sup>71</sup>, estão baseadas na capacidade daquele indivíduo de ser um agente transformador, e assim inovador, capaz de tomar decisões em um ambiente de incerteza e, assim, de manter os ganhos de capital para a organização capitalista ao mesmo tempo em que ainda seja possível se manter o sistema de dominação dentro da organização. A incerteza abraça a organização como um todo e “alinha” os requisitos, agora de caráter mais cognitivo, exigidos tanto do trabalhador de produção como da elite dirigente que inclui o próprio executivo (Assis, 77: 190).

A burocracia como sistema de dominação permanece. Contudo, a organização burocrática na sua descrição detalhadamente descrita em termos da divisão e subdivisão do trabalho por atividades e funções descritas em cargos, se vê colocada em discussão à medida que se exige do profissional moderno, do nível da produção ao topo, uma flexibilidade que é simbolizada pela idéia de competência cada vez menos atrelada à idéia de cargo<sup>72</sup>. As novas competências exigidas do executivo surgem aqui e ali nas entrevistas desta pesquisa. Disse o entrevistado "AC", por exemplo:

*Aquele executivo que lia relatórios que alguém fazia, e dava ordens, não serve mais. Ele precisa interagir, envolver-se com as pessoas, motivar sua equipe, liderar processos. Aquela gestão no instinto, na sorte, que tinha visões, não basta... O executivo da nova economia se atualizou. Sabe aproveitar as novas tecnologias em favor de seu negócio. Ele estuda o tempo todo e tem a humildade de saber que nunca vai sair da escola. Aquela idéia de “estudei, me formei, a agora vou trabalhar” já foi...*

Canário vai demonstrar que do ponto de vista social, a emergência do modelo de competência corresponde a uma mudança na estrutura hierárquica da empresa:

---

<sup>71</sup> A escolha do executivo mais alto da organização é feita pelos acionistas via decisão do Conselho de Administração, sua interface com a organização burocrática.

<sup>72</sup> Não que isto seja o prenúncio do final da existência de cargos. Os cargos provavelmente permanecerão, mas atrelados a responsabilidades e menos às atividades e funções de caráter mais específico e relacionados ao processo de divisão do trabalho em si descrito por Braverman no início deste capítulo.

*Do ponto de vista organizacional, a passagem de uma estrutura hierárquica baseada na segmentação e na prescrição de tarefas (organização taylorista) para modalidades de organização em rede, privilegiando o projeto e a equipe, favorece uma perspectiva de responsabilização individual que está no cerne do modelo de competência. A lógica de responsabilidade individual desenvolve-se lado a lado com processos de avaliação permanente do que se faz, com processos de gestão individual da carreira e, logicamente, conduz a modalidades de negociação direta e pessoal das condições de trabalho. (Canário, 2006: 125)*

O Executivo “B”, ao tecer comentários sobre as qualidades do bom profissional, afirma sem rodeios:

*Eu gosto de contratar pessoas inteligentes antes de contratar pela formação. O conceito de inteligente não tem a ver com QI; tem a ver com você ser inteligente de forma lógica quando se tem que ser lógico, ser abstrato quando tem que ser abstrato, ser sociável quando deve ser sociável. Por exemplo, nesse último caso, aqui nós temos áreas em que você precisa ser extremamente sociável como a de “personal care”<sup>73</sup>...*

E conclui, valorizando o processo de aprendizado dentro da empresa:

*Nós temos aqui na empresa pessoas que são responsáveis por áreas importantes da empresa, mas que se eu olhasse no início a formação deles não me atrairia em nada. Essas pessoas amadureceram durante o processo mesmo não tendo uma formação nesse sentido, não tem uma pós-graduação, um mestrado...*

Quando uma sociedade do trabalho valoriza competências e a prática, discute criticamente o papel da qualificação formal e caráter mais estático, a pergunta que se coloca a partir daí, e que não se pode responder com mais profundidade no presente trabalho, é a seguinte: quanto da não existência de uma formação traduzida em títulos é um obstáculo para a trajetória desse profissional rumo a um nível mais alto na pirâmide hierárquica da organização capitalista? Não se questiona a necessidade de um conhecimento especializado, inclusive de possíveis técnicas de administração das quais o burocrata por profissão não pode prescindir, mas podemos nos questionar sobre o sentido de uma formação ou especialização voltada para a execução das atividades compreendidas na função

---

<sup>73</sup> *Personal Care* pode se entender como a área da organização relacionada ao atendimento de clientes.

executiva. É justamente no caso das funções mais relevantes (e por isso, mais bem remuneradas) dentro da organização que o diploma, como símbolo de um tipo de conhecimento especializado, parece hoje menos relevante. Ao mesmo tempo, contradizendo essa afirmação, colocam-se cada vez mais à disposição justamente desses profissionais (sejam eles administradores de formação ou não) de topo (ou com essa pretensão) títulos como o MBA. Ao mesmo tempo, se conceitos como os de competência revalorizam no presente o papel do executivo na organização moderna, é possível afirmar que a reflexão sobre sua existência pode nos remeter a uma reflexão sobre o profissional localizado no futuro.

### **Organizações flexíveis e organizações burocráticas**

A realidade atual das grandes organizações capitalistas é precária, e “flexibilidade” é palavra de ordem. Em um imenso *outdoor* que há alguns meses podia ser visto em um dos cruzamentos da cidade de São Paulo, o da avenidas Brasil com Rebouças,, assim se informava com destaque, em pleno primeiro de maio de 2007: “Faça da inovação sua competência”.

Pois é. Impõe-se ao executivo a *competência* de conduzir a empresa de forma “empreendedora”, no sentido de ele *innovar-se* continuamente. O talento do executivo será reconhecido à medida que ele seja capaz de “solucionar os problemas que impedem as transformações necessárias” (Bartoli, 2005: 46). Ocorre, assim, que como nos lembra Le Boterf (2003: 17), nos dias de hoje a capacidade de inovar de uma empresa “não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa e desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências”. Le Boterf prossegue dizendo da necessidade de "saber investir eficientemente em inteligência" e conclui que "as empresas que apresentam um 'saber-fazer' ['know-how'] estático estão fadadas a desaparecer".



O executivo tem o dever de conduzir a empresa “alinhando” (ou podemos dizer aqui, disciplinando) os outros indivíduos da organização para esta nova necessidade, de capacidade empreendedora. Drucker (1974: 58) já dizia:

*Estamos agora entrando de novo numa era em que a ênfase recairá sobre a capacidade empreendedora. Entretanto, não será a capacidade empreendedora de um século atrás, quer dizer, a capacidade de um único homem de organizar uma empresa que ele mesmo poderia dirigir, controlar e envolver. Será, em vez disso, a capacidade de criar e dirigir uma organização para o futuro. Precisamos de homens que possam construir uma nova estrutura da capacidade empreendedora com os fundamentos administrativos estabelecidos nestes últimos cinquenta anos. (Drucker, 1974: 58)*

O executivo, ou mesmo o moderníssimo profissional em geral, parece desincorporar-se da estrutura que hoje é bem capaz de limitar suas ações, devendo, contudo ser capaz de reincorporá-la de forma reflexiva<sup>74</sup> para “inovar” e assim cumprir sua “tarefa” em solo burocrático: maximizar o resultado<sup>75</sup> da empresa e de seus acionistas; seja por meio da geração de dividendos para seus capitalistas, seja por meio da valorização, no curto prazo, do valor das ações para um crescente número de investidores especulativos. O desafio que se impõe a essa tarefa colocada ao executivo é o de que ele deve fazer isso sem pôr em risco o negócio, o que sempre implica conduzir as coisas de forma racional, ou seja, planejada.

---

<sup>74</sup> Reflexivamente no sentido conferido pela sociologia contemporânea à noção de "modernidade reflexiva". Na definição de Beck (1995), modernização reflexiva *significa a possibilidade de uma (auto)destruição criativa para toda uma era: aquela da sociedade industrial. O “sujeito” dessa destruição criativa não é a revolução, não é a crise, mas a vitória da modernização ocidental.*

<sup>75</sup> Optei pelo uso da palavra “resultado” visto que o interesse do acionista, que hoje podemos chamar de investidor, é o ganho (ou resultado simplesmente) que pode advir do lucro da empresa (isto é, da distribuição de dividendos do lucro apurado) ou da valorização das ações dentro de um certo período de tempo (resultado esse de movimento especulativo ou como afirma um investidor entrevistado, da “arbitragem” competente).

## Dominação racional e previsibilidade

Além da burocracia enquanto camada ou grupo social, Weber distingue a dimensão de poder burocrático, ou simplesmente burocracia, do sistema social ao qual esse poder corresponderia: as organizações burocráticas, também denominadas simplesmente de burocracias. Comenta Bresser Pereira essa distinção, ao mesmo tempo que a sublinha:

*(...) Max Weber não considerou burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação. A burocracia seria um tipo de poder da mesma categoria que o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo e o carismatismo (...). Entretanto a cada um desses tipos de poder correspondem um ou mais sistemas sociais diferentes. À burocracia ou poder burocrático correspondem, na nossa terminologia, as organizações, as organizações burocráticas, ou simplesmente burocracias. É muito comum, nos escritos posteriores a Weber, chamar de burocracia uma empresa, um organismo estatal ou o exército. (Bresser-Pereira, 1980: 20)*

No contexto altamente dinâmico de necessidade de transformação imposta à empresa capitalista de hoje<sup>76</sup>, evidencia-se a característica limitadora que a burocracia como tipo-ideal de sistema social no modelo weberiano apresenta (Sennett, 2006: 47). Em sua descrição da organização burocrática, Weber (2000: 144) caracteriza o quadro administrativo baseado em atribuições funcionais fixas e em uma qualificação verificada mediante prova certificada por diploma. Desse ponto de vista, o grau de qualificação profissional cresce continuamente na burocracia na mesma proporção que a divisão das atividades em especializações. Weber, além do mais, ressalta o caráter duradouro dessa estrutura que, nos dias de hoje, já pode muito bem ser interpretado como *estático*.

É nesse sentido que, não à toa, a descrição da organização burocrática vai ao encontro do caráter pejorativo da palavra burocracia em seu sentido popular, contexto semântico em que burocracia significa *papelada, número excessivo de*

---

<sup>76</sup> Esse processo certamente se dá de forma diferente em cada organização. Assim, as empresas mais inseridas em mercados onde a competição é mais acirrada e onde aspectos, como a tecnologia e o tipo de produto comercializado, tendam a dinamizá-la, sofrerão um impacto maior sobre sua estrutura.

*tramitações, apego excessivo aos regulamentos, ineficiência*. Não por acaso, Wright Mills (1979: 98) também apontava esse mesmo sentido “negativo” de burocracia, ao situá-la em um outro momento histórico, aquele do nascente capitalismo moderno frente a uma “outra burocracia”:

*Como um epíteto para o desperdício e a formalidade governamental, a palavra burocracia é um vestígio da idade heróica do capitalismo, quando o empresário de classe média lutava contra a companhia mercantil e a dinastia monarquista. Essa época já passou, mas o qualificativo continua servindo a diferentes objetivos.*

Já em tempos atuais, segundo Sennett (2006: 47), o modelo de burocracia descrito por Weber já não é suficiente para compreender a organização situada dentro da “nova” etapa do capitalismo no qual nos encontramos. Segundo Sennett, o modelo de burocracia de Weber seria muito útil para compreender boa parte, e talvez a maioria, das empresas nos Estados Unidos, mas já não teria capacidade para explicar o fenômeno que ocorre nas maiores e mais dinâmicas organizações que se apresentam em nossa época:

*São grandes, vendem ações por si mesmas e podem prevalecer-se da tecnologia avançada. Essas empresas podem ser encontradas no terreno dos serviços financeiros, jurídicos e de seguros, na esfera da manufatura e dos transportes marítimos globais; mobilizam serviços altamente especializados de menor escala, como a concepção de produtos, a publicidade e a comercialização, os meios de comunicação e os serviços de computação. (Sennett, 2006: 47)*

Tudo se passa como se a conhecida crítica de Tragtemberg ao modelo weberiano convergisse aqui com o pensamento de Sennett:

*Pelo fato de a burocracia aparecer a Weber como inerente à empresa capitalista, estabeleceu ele relações estreitas entre as mesmas, sem considerar a justaposição desses processos de direção com o movimento dos capitais, sem ver neles momentos do processo de industrialização extensiva, considerando-os como fenômenos fatais e eternos. (Tragtemberg, 1974: 209)*

Entretanto, Sennett não se descuida de anotar que mesmo nos dias de hoje o “tipo ideal” weberiano ainda prevalece junto à maior parte das empresas<sup>77</sup> do primeiro mundo.

*Em contraste, a maioria das empresas dos Estados Unidos e da Grã-bretanha tem menos de três mil funcionários; muitas têm alcance apenas local ou são negócios de família, algumas oferecem serviços artesanais, como as empresas de construção em pequena escala. Essas empresas podem funcionar perfeitamente bem como pequenas pirâmides burocráticas. Se eu fosse um investidor idoso, dormiria muito mais tranqüilo como dono de uma empresa de encanamento de âmbito local do que me aventurando no mercado de derivativos. E Weber continua sendo um guia seguro para o funcionamento interno dessas pequenas empresas de caráter piramidal (Sennett, 2006: 47).*

A grande diferenciação entre esses reside na pretensão de uma condição de clareza e de previsibilidade da estrutura da organização burocrática piramidal descrita pelo modelo weberiano frente à outra, já existente nos dias de hoje, submetida à condição do “capitalismo flexível” e de curto prazo:

*Na pirâmide da cadeia de comando desempenhamos nossa função e cumprimos nosso dever, e eventualmente somos recompensados, como detentores de um cargo, pelo desempenho ou por antiguidade; se não formos ignorados na promoção ou rebaixados. Seja como for, a infraestrutura da empresa é suficientemente clara. Não é o que acontece no mundo oscilante do trabalho de curto prazo por tarefa. A estrutura não constitui um sólido objeto passível de estudo, seu futuro não pode ser previsto (Sennett, 2006: 51).*

O que Sennett pretende mostrar a partir disso é que a própria lógica de poder, como a de geração de resultados dentro dessa organização capitalista, já se alterou.

*Mas logo esses gerentes perderiam suas ilusões. Esses investidores assumiriam a posição ativa de juízes; um momento decisivo dessa participação ocorreu quando os fundos de pensão, controlando enormes quantidades de capital, começaram a pressionar ativamente a gerência. Graças à sofisticação cada vez maior de instrumentos financeiros, (...) os investidores estavam em condições de turbinar ou desmontar corporações inteiras ante os olhos perplexos e impotentes da gerência. (ibid.)*

---

<sup>77</sup> Sennett se refere às empresas americanas e britânicas.

O topo da pirâmide foi alterado de forma radical e talvez com feições ainda mais impessoais ou mesmo ainda mais despersonalizadas, pois, no fim das contas, não se trata mais de um chefe pessoal, mas da impessoalidade dos acionistas:

*O surgimento de um sofisticado tipo de poder acionário indicava que os generais corporativos no topo da cadeia de comando já não eram os generais de antigamente; surgira no alto uma nova fonte de poder colateral, não raro literalmente estrangeiro e muitas vezes indiferente por outros motivos à cultura forjada no interior da corporação por associações e alianças de longa vida. (Sennett, 2006: 43)*

Esse último aspecto agudamente apontado por Sennett não deixou de aparecer em um depoimento desta pesquisa. Assim falou o Executivo “B” com extraordinária propriedade:

*O meu chefe é o mercado financeiro.*

*O que acontece é que se tem do outro lado da mesa como seu chefe, muitas vezes, instituições, empresas, pessoas físicas ou outra forma de acionistas, que não estão muito interessados em ter uma visão de longo prazo. Por isso é importante termos um board<sup>78</sup> capaz de convencer os investidores que certas ações de longo prazo são importantes e necessárias. Isso é uma das razões pela qual as empresas fracassam. Algumas empresas conseguem fazer isso bem outras não. A sua visão estratégica tem esse papel. Quando não se tem uma visão estratégica clara e sua credibilidade não é a melhor você fica muito mais vulnerável a vontade do capitalista. Mas quando sua credibilidade está positiva e está todo mundo entende o seu caminho, aí os executivos conseguem comandar melhor os rumos da empresa.*

Com uma visão ainda mais cética sobre a situação nessas grandes empresas, o professor Bartoli, em sua entrevista, sugere inclusive uma perda de poder do executivo frente a estrutura criada para controlar a própria administração:

*(...) em grandes empresas eu acho que os caras [os executivos] estão tentando sobreviver. Fica difícil se ter uma visão de longo prazo ou se ter uma visão de inovação. Tirando a parte técnica. Como estão submetidos a uma*

---

<sup>78</sup> *Board* é o termo dado ao Conselho de Administração que faz a interface entre o Executivo e os acionistas principais. Importante notar que o *board* não participa diretamente da administração do dia-a-dia da empresa capitalista.

*lógica cada vez mais de curto prazo, os caras estão isolados e cada vez mais capatazes e menos administradores. A fase do executivo administrador que dita as regras e que os acionistas dizem amém acabou.*

A grande pergunta a ser enfrentada sociologicamente é: até que ponto o modelo ilustrado nas grandes corporações, principalmente aquelas inseridas em mercados impulsionados pela tecnologia e com seu capital totalmente pulverizado, é capaz de apontar com alguma certeza o futuro das empresas capitalistas e assim, de forma derivada, a configuração de seu profissional e sua conduta. Submetida a uma lógica de competição global, a empresa capitalista “flexível” e seus líderes precisam estabelecer todas as formas de controle que possibilitem (alguma) previsibilidade na relação “ações *versus* resultados” pretendidos. Qual é a capacidade e o sentido de planejar (no sentido da previsibilidade racional tão vinculada à burocracia de tipo ideal weberiano) da organização dotada da “flexibilidade” apontada por Sennett? Neste contexto atual, de maior precariedade institucional, qual é o papel de seus executivos? Certamente, em parte está fadado a permitir a continuidade de uma dominação (certamente em bases racionais) que foi outrora estabelecida na “sólida e durável” organização burocrática.

A burocracia desenvolveu-se dentro da organização capitalista a serviço dessa necessidade suprema:

*Do caráter formal, impessoal e profissional da burocracia, ou seja, do fato de que visa ser um sistema social racional por excelência, resulta, como principal consequência desejada, tornar previsível o comportamento dos indivíduos que dela participam. A organização é realmente um instrumento social, um mecanismo social, que permite aos administradores prever o comportamento de seus subordinados. Essa previsão é possível na medida em que o comportamento do subordinado e o seu próprio já estão amplamente regulados nas normas formais da organização e na medida em que a aplicação dessas normas é impessoal. Da previsibilidade resulta um controle muito mais perfeito do comportamento humano (Bresser Pereira, 1980: 57).*

A necessidade de durabilidade traduzia-se em previsibilidade e viabilizava a legitimação de um poder que se impunha como dominação racional alegadamente baseada na posse de conhecimento:

*A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseada no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional. Consiste, de um lado, em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia. (Weber, 1966:26)*

A burocracia é alterada em sua rigidez, mas ainda mantém sua essência: a impessoalidade, o formalismo e a profissionalização como especialização. Mantém-se como um tipo de dominação racional que se legitima sob bases *ainda mais racionais*. A necessidade de transformação, em função da necessidade de manter (e ampliar) uma determinada taxa de lucro e, assim, reproduzir de forma ampliada o empreendimento capitalista, resulta em um profissional que se adapte a esse processo, como também de alguns capazes de conduzi-la e alterar suas formas outrora impensáveis de se alterarem.

Nesse mundo de um conhecimento que se torna volátil frente às situações diversas e não planejadas, o profissional precisa, além de saber formal, de um “saber lidar” com o incerto, tanto na condução do negócio como na condução de sua carreira, ambos até não muito tempo atrás atrelados à solidez da própria organização, à solidez da própria modernidade (cf. Bauman, 2001).

### III - A VOCAÇÃO DO EXECUTIVO

#### **Beruf: Profissão como vocação**

Ao analisar as línguas mais antigas, é no hebraico que Weber vai encontrar expressões com significado semelhante ao da palavra profissão, isto é, na acepção de *trabalho profissional*, e conclui que “parece evidente sua proveniência do mundo conceitual das burocracias litúrgicas do Estado egípcio assentado na corvéia e do Estado salomônico nele inspirado” (Weber, 2004: 186). Com etimologia mais próxima dos usos em nosso idioma, é no latim que Weber vai se deter para aí apontar a existência de algumas palavras como possíveis traduções adequadas às diversas situações em que atualmente se fala de profissão, em particular a palavra *professio*, cujo primeiro significado parece ser o de "declaração" (de imposto). Não deixa de ser curioso registrar que os nossos dicionários Houaiss e Aurélio de fato colocam "declaração" e "declaração pública" na lista de sinônimos do vocábulo "profissão". Mas vamos a Weber:

*Em latim, o que em alemão traduzimos por Beruf – a atividade especializada e duradoura de uma pessoa, a qual (normalmente) é para ela também fonte de renda e, portanto base econômica de sua existência – vem expresso pelo neutro vocábulo opus, mas para dar uma conotação ao menos aparentada com o conteúdo ético do termo alemão, em vez dele usa-se ora officium (que vem de opificium, originalmente sem conotação ética, mas que mais tarde se torna o equivalente de beruf, especialmente em Sêneca no De beneficiis, IV, 18), ora Múnus – que deriva de uma expressão para as corvéias das antigas comunas urbanas – ora finalmente professio, palavra mais caracteristicamente derivada, nessa acepção, dos deveres de direito público, notadamente das antigas declarações de impostos dos cidadãos, e mais tarde empregada especialmente para as “profissões liberais” no sentido moderno do termo (como, por exemplo, a professio bene dicendi {a profissão de falar bem}; professio assume, estritamente nesse campo, um significado em todos os aspectos bastante análogo ao nosso termo Beruf (inclusive no sentido mais*



*interior do termo, como quando Cícero diz de alguém: non intelligit quid profiteatur, querendo dizer “ele não conhece sua verdadeira vocação”), só que esta é pensada, é claro, em termos definitivamente intramundanos, sem nenhuma conotação religiosa. (Weber, 2004: 187).*

A palavra alemã *Beruf*, que tem hoje em seu uso comum e corrente o significado estrito de profissão<sup>79</sup>, foi utilizada pela primeira vez com este sentido na tradução da bíblia para o alemão feita primeiramente por Lutero no início do século XVI. Contudo, seu sentido naquele momento não era unívoco, anota Weber, pois Lutero traduz por *Beruf* dois conceitos a princípio totalmente distintos:

*Primeiro, a klêsis<sup>80</sup> paulina, no sentido de chamamento à salvação eterna feito por Deus. (...) conceito puramente religioso daquele chamado feito por Deus através do Evangelho anunciado pelo apóstolo e o conceito de klêsis nada tem a ver com as “profissões” mundanas no sentido atual<sup>81</sup>. (...) Em segundo lugar, porém, traduz ele(...) as palavras do Eclesiástico<sup>82</sup>(...) por “berrare in deinem Beruf” {persevera em tua vocação} e “bleibe in deinem Beruf” {permanece em tua vocação}, e não por “bleibe bei deiner Arbeit” {permanece em teu trabalho}<sup>83</sup>. (Weber, 2004: 189)*

A transformação do sentido da palavra alemã *Beruf* vai se dar a partir da interpretação pelos calvinistas, que, sob a égide das doutrinas da predestinação e da comprovação, acrescentam um aspecto *positivo* à idéia de exercer com constância a própria profissão sugerida pela tradução de Lutero. Nota-se a partir daí, escreve Weber, que "todas as línguas que sofreram a influência dominante das traduções protestantes da Bíblia forjaram tal vocábulo; todas aquelas em que essa influência não se deu (como as românicas), não, ou não com o significado que lhe damos hoje" (Weber, 2004: 189). Weber ainda afirma que

---

<sup>79</sup> No caso, a palavra *Beruf* se traduz no português por profissão, tendo se em vista o seu sentido mais amplo e atual e que se alinha à definição dada por Weber conforme acima. Fique claro, porém, que a tradução de *Beruf* alinhada ao sentido amplo de profissão no português, diferencia-se do termo anglo-saxão *profession*, mais próximo ao sentido do conceito em português de “profissão liberal”.

<sup>80</sup> Palavra de origem grega.

<sup>81</sup> Segundo Weber, as bíblias alemãs antes de Lutero trazem, nesse caso, a palavra *ruffunge* familiarizada à palavra *Beruf* (Weber, 2004: 189).

<sup>82</sup> As palavras gregas do Eclesiástico aqui referidas são *pónos* e *érgon* que, traduzidas para o grego do hebraico, continham um sentido de trabalho profissional e que a partir da tradução de Lutero “ganham” também um sentido ético-religioso de vocação advindo da idéia de chamamento religioso.

<sup>83</sup> Segundo Weber, a tradução feita por Lutero desta passagem do Eclesiástico é o *primeiro caso em que a palavra alemã Beruf é empregada em seu sentido atual puramente mundano*.

*Antes das traduções luteranas da Bíblia o termo Beruf – holandês beroep, inglês calling, dinamarquês kald, sueco kallelse – em nenhuma das línguas que o contém aparece com o sentido mundano que tem atualmente.*

O que nos interessa aqui é, no contexto da tradução luterana, a existência de dois sentidos antes situados em esferas distantes. Sendo o primeiro vinculado à idéia da *klêsis paulina*, como chamamento divino à salvação, de significação extramundana e de caráter interior ao indivíduo, e um segundo, de caráter intramundano, como *vocação profissional* e de caráter exterior ao indivíduo. Interessa particularmente aqui compreender o conteúdo ético existente no segundo sentido, no que se refere à exigência de uma conduta (ética) intramundana de um indivíduo “profissional” por vocação e que, na ênfase dada por Weber, está imbuído de um "dever profissional".

### **Executivo como vocação**

Conforme Bartoli (2005: 29) ilustra, o executivo “joga o jogo” da organização capitalista e aceita sua condição no mundo. Uma condição que não lhe entrega nada de antemão ou, como sugere o Executivo “K”<sup>84</sup> ao dizer que *a* “questão da vocação você só vai ver no dia-a-dia”. Algo deve ser construído, empreendido. O executivo acredita em suas competências e as desenvolve. Compreende sua vocação ou, como nos diz o “Executivo “B” ao ser questionado sobre sua trajetória: “faço por paixão”. Mas que paixão é essa?

---

<sup>84</sup> Conforme informado na parte introdutória do trabalho, no intuito de preservar os nomes dos entrevistados se fará uso de códigos de referência (por exemplo: Executivo “A” ou entrevistado “JB”) no lugar de cada um dos seus respectivos nomes. Informações adicionais sobre cada entrevistado são apresentadas em quadro constante no Anexo 1 (página 155).

Segundo o Executivo “B”, uma “paixão por números”, que sempre existiu desde a infância, e faz questão de mencionar não ser a mesma de seu irmão, que sempre foi mais empreendedor e nunca aceitou “ter chefes”. Seu irmão tornou-se empresário e ele economista.

De início, foi trabalhar no mercado financeiro, mas certos fatos o fizeram ir para o mercado de Internet e tecnologia no qual acabou fazendo carreira e tornar-se, em 2007, o presidente da empresa, uma filial de multinacional no Brasil, com menos de trinta e cinco anos de idade e menos de dez na empresa. O Executivo “A”, diretor geral e fundador de uma das principais editoras de revistas no Brasil, diz que é preciso perseverar e acreditar no que se faz. Afinal, afirma ele que

*(...) se leva muito tombo, mas quem acredita sempre chega lá...*

Com ele tem sido assim. Por outro lado, apesar dessa crença em si mesmo, o Executivo “A” se julga conservador quando diz que consulta muita gente antes de tomar decisões importantes. De maneira informal, justifica isso ao falar de uma certa “filosofia da cadeia”, segundo a qual, “malandro bom é malandro vivo”. O Executivo “A” tem menos de 40 anos e diz participar motivadamente de uma entidade mundial denominada YPO (Young President Organization<sup>85</sup>), formada por dirigentes de empresas com menos de 50 anos, e que está voltada para a troca de experiências vivenciais e profissionais entre os participantes.

O Executivo “D”, que, por cinco anos foi presidente de uma das maiores multinacionais de *fast food* em atuação no país, demonstra uma crença baseada em uma “clareza” de objetivos que nortearam suas decisões de vida:

---

<sup>85</sup> Dentre os executivos de primeiro escalão entrevistados, a YPO era conhecida, mas apenas PL era participante e Executivo “J” estava em processo de “aceitação”. PL disse (sem qualquer pergunta que o estimulasse) que a YPO muitas vezes é entendida erroneamente como maçonaria. Segundo ele, a coisa é “bem mais simples” e fonte de muito aprendizado de gente “normal”. PL, ao ser indagado sobre a YPO disse: *A YPO não é essa coisa de maçonaria fechada que as pessoas falam. É uma entidade que congrega presidentes de empresas com menos do que 50 anos.* Por outro lado, contrastando a resposta do PL, o Executivo “J” afirmou sem que fosse questionado que a YPO era como uma maçonaria.

*No meu caso, o que eu trago de referência são meus pais. O meu pai trabalhador ao extremo, ético. Ético, ético, ético, ético. Minha mãe persistência. Minha mãe falava assim: “você tá resfriado... É, fica aí deitado na cama. Reclama, reclama, porque daqui a pouco vira uma gripe. Aí continua reclamando que daqui a pouco vira uma pneumonia”. Agora, a outra opção que você tem é reagir e a gripe vai embora logo, a doença gosta de gente fraca. Então a persistência e a garra da minha mãe e a ética e a dedicação ao trabalho do meu pai. Mas o que isso tem a ver com a vocação? Isso não tem diretamente, isso tem a ver com valores. Mas, esses valores me fizeram contemplar, por exemplo, quando eu decidi por Administração... Os maiores empregos que tinha na FGV eram os dos bancos; era o boom dos bancos. Todos empregos bons, com salas. Usaria gravata pela primeira vez, você teria um carro, teria já um plano de carreira e tal. Eu não fui nem a uma entrevista de banco. Detesto!*

Para o Executivo “A”, é a perseverança uma obrigatoriedade. Há um processo “de chegada”:

*É necessário entender que a vida é um processo. Assim é possível perseverar. Acho que o segredo é o de que construir é um processo. Alguém já me disse que o importante não é a chegada, mas a viagem.*

Para perseverar deve-se então compreender o caminho e o sentido da existência dele para continuar e alcançar os objetivos, mas como ser capaz de perseverar? Em um primeiro instante, isso não aparenta ser assim tão racionalmente explicável.

## **Vocação para negócios**

Uma vocação, hoje racionalizada em termos de “competências a serem desenvolvidas”, já pode ser agora delineada. Uma vocação ou mesmo uma verdadeira profissão no sentido da palavra *Beruf* quando concebida na tradução das palavras do Eclesiástico por Lutero. Em um sentido, capaz de unir uma

dimensão ética “interior” (mesmo que não esteja baseada em um sentido religioso, mas agora trocada por algum mais mundano e “desencantado” talvez), a outra de dedicação ao mundo *exterior* (*intramundano*) do trabalho, ou ocupação, fonte de sustento do indivíduo (Weber). É interessante analisar as representações<sup>86</sup> dessa “Vocação” feita pelos profissionais entrevistados e por aqueles outros que se relacionam com ele diretamente. Em entrevista, o Executivo “A” define o profissionalismo:

*Ser profissional é ter paixão por uma atividade. É superar obstáculos. A gente ama tanto o que faz que fica bom na coisa.*

Na visão do Executivo “A”, a “paixão” é o grande motor que o leva a ser capaz de superar esses obstáculos. Isso se reflete também na afirmação do Executivo “B”, que inclui o elemento estratégico, a “competência” e o próprio destino como decisivos para o sucesso ou fracasso na trajetória profissional:

*O segredo do fracasso é fazer o que não gosta. É não ter nenhum tipo de paixão. Sorte e estratégia contam para caramba. As pessoas que têm competência e paixão têm mais chance de ter sorte. Eu tenho bons exemplos de pessoas que até demoraram a encontrar o caminho, mas que quando encontraram deslançaram. Muitas vezes o fracasso está relacionado à falta disso e de profissionalismo. Pode até não dar certo na primeira tentativa, mas quem tem tudo isso uma hora vai encontrar esse caminho.*

O Executivo “F” responde que o próprio conceito de trabalho deve ser repensado à medida que exista realização pessoal:

*Desde o momento que você gosta o que você faz, o trabalho não é um problema. Eu me considero uma pessoa extremamente realizada e os meus filhos também não têm esse problema.*

A escolha da profissão deve girar em torno de fazer “o que se gosta” e se quer, segundo O Executivo “D”:

---

<sup>86</sup> A idéia de representação aqui utilizada é exatamente aquela contida na definição de Sandra Pesavento. Para Pesavento (2001: 9), “sem necessidade de correspondência exata com a realidade, as representações se impõem por critérios de plausibilidade, verossimilhança, pelo recurso a estratégias discursivas dotadas de forte apelo de positividade, pelo emprego de imagens portadoras de enorme capacidade de mobilização e pelo uso de práticas sociais eficazes e sedutoras. (...) As representações não só se substituem ao mundo social, fazendo com que os indivíduos vivam pelo e para o imaginário, como são construtoras daquele real, constituindo com um seu *outro lado*”.

*Então eu disse: Eu não vou escolher a faculdade, eu vou escolher a profissão.*

A “paixão”, o “fazer o que se gosta”, é assumida como o motor do grande poder de iniciativa e empreendedorismo desses profissionais em suas carreiras; ou seja, em um cenário de vida pensado individualmente e de aparência incerta, duvidosa e indefinida na suas formas, a “paixão” pode representar a crença no futuro que permite a esse indivíduo enfrentá-lo e provar sua vocação. A frase abaixo do Executivo “G” ilustra essa situação:

*Não vá atrás pelo dinheiro apenas. Meu pai é um exemplo: ele trabalhava na área financeira ganhava até bastante dinheiro, mas eu acho que não era feliz naquilo que fazia. Assim, um primeiro conselho é “saiba o que você quer”; vá atrás do seu sonho. Eu acho que quando você vai atrás do seu sonho você tem mais chance de se destacar. Quando você faz alguma coisa que é a sua paixão máxima você tem mais chance de dar mais certo na sua profissão.*

Assim, não se trata de um “planejamento” para crescer, mas em uma determinação em “ser o melhor”.

*Investe no teu ganha pão. Não pensa em crescer. Pense apenas em ser o melhor e com essa única satisfação. Faça o seu trabalho melhor do que qualquer pessoa faria. É um imã pra cima! Essa é a única forma de subir. Eu nunca vi alguém planejar a carreira isso nunca deu certo. (Executivo “J”)*

Uma visão racional com relação a fins se opõe a essa “paixão” irracional, e pode, “racionalmente” falando, levar o profissional a caminhos mais certos e seguros. Entretanto, o que se sugere aqui nessas representações é que, em muitas vezes, talvez na maioria delas, o caminho racional por si só não se converterá em ascensão profissional. A escolha racional com relação a fins, ou seja, aquela com o menor risco de se errar, seria, na visão desses profissionais, um empecilho ao próprio sucesso na carreira. Contudo, não se trata aqui de reconhecer um “encantamento” (no sentido da crença em poderes mágicos ou sobrenaturais), mas talvez sim da possibilidade de alguns em poder incorrer em riscos que permitam a tal perseverança. O Executivo “G” vai reconhecer que a escolha

estritamente racional (e não guiada pela “paixão”) pode ser resultado de uma necessidade:

*Eu acho que é possível um cara que trabalha dentro de um escritório seja apaixonado pelo que faz, mas por outro lado creio que a maioria, por uma razão de sobrevivência, não está no lugar que adoraria estar. Daí...*

A organização exclui a oportunidade de crescimento da maior parte dos indivíduos não possuidores dessa “paixão”, capazes de lhe emprestar capacidade empreendedora na superação de obstáculos e na adaptação ao “risco” (relativo e imposto a todos na precariedade do cenário profissional) presentes na trajetória profissional dentro da moderna organização burocrática capitalista como no seu próprio mercado de trabalho (emprego). A competição dentro da pirâmide se caracteriza já como desigual. É preciso refletir a representação contida nessa “paixão”. Esta “paixão” deve ser viabilizada, por exemplo, pela condição de vida material, ou situação de classe, que permita (ou não) a ele “errar” ou “arriscar”. A “paixão” é possível pela capacidade individual (elementos psíquicos expressos em sua personalidade e mesmo de formação de vida, não possíveis de uma discussão aqui) do profissional de desenvolver as “competências” para lidar com o risco e para a superação dos obstáculos. O Executivo “E” reconhece isso em sua entrevista:

*É lógico que ele [o executivo] não pode errar muito, mas, se ele aprende com o erro, ele é muito melhor para tocar as coisas do que um que só teve sucesso.*

Não se trata aqui de desvendar o significado destas “paixões” de forma a entendê-las univocamente. Estas “paixões”, provavelmente, têm naturezas diferentes, e relacionam-se também a questões de formação e constituição psicológica de cada indivíduo. Aqui se trata de entender o sentido que essa “paixão”, seja qual for sua explicação, promove na conduta e trajetória desse profissional. Podemos entender que seu efeito é unívoco ao promover uma perseverança empreendedora e a ampliação de sua capacidade de tomar decisões, assumindo “racionalmente” os riscos que se apresentam. Porém, na opinião do Executivo “E”, esses profissionais não parecem ser muitos:

*É, vamos separar bem as coisas. Você está falando em pessoas que estão nesse limiar de ousadia e empreendedorismo. Eu acho que 90% das pessoas não vão ser nada, vão continuar o que sempre foram, basicamente nada. Dormem, acordam, entendeu... Nada no sentido, assim, da profissão (...). Estamos falando de algumas pessoas... 90 ou 80 e tantos por cento das pessoas não têm essa pretensão, e, se têm, escondem, não têm nenhuma vontade de correr algum risco...*

E o Executivo “E” identificou os executivos mais adaptados ao “risco”:

*Então, esse grupo de 15, 10%, desses aí, lógico, a pessoa mais experiente vai, em princípio, errar menos, mas também porque não empreende tanto, porque não assume tanto o risco. O jovem que está ali, ele... Se ele tiver ambiente de incentivo para fazer as coisas, ele vai errar, ele não vai acertar, quer dizer, o erro faz parte do aprendizado. Aliás uma coisa aí a ser dita... Sobre esse aspecto, sobre esse assunto... Em todo lugar você vê alguém escrever sobre um caso de sucesso... As pessoas aprenderiam muito mais se alguém escrevesse sobre caso de fracasso. A coisa hoje... Em toda palestra, seminário “Ah porque empresa tal...”. Isso não te agrega nada... é muito mais aprendizado... Na vida de qualquer um.*

Sennett caracteriza um tipo de risco incapaz de ser racionalizado:

*Pareceria, assim, que o assumir riscos poderia ser menos desgastante se fosse de fato possível realizar o sonho do estrategista acadêmico, calcular racionalmente ganhos e perdas, tornar o risco legível. Mas o capitalismo moderno organizou certos tipos de risco de um modo que não torna mais inspiradora essa clareza. As novas condições de mercado obrigam grandes números de pessoas a assumir riscos, mesmo sabendo os jogadores que as possibilidades de retorno são tênues. (Sennett, 2004: 104)*

A vocação do executivo se revela na prática de seu negócio ou simplesmente nos Negócios. Uma prática que é constrangida pela estrutura burocrática da organização da qual faz parte. Mais do que o empreendedor original, o fundador da organização capitalista, o executivo se revela em ainda maior harmonia com o próprio conceito da palavra inglesa *business* (negócio), palavra estrangeira, mas freqüente no vocabulário corrente dos negócios em terreno nacional<sup>87</sup>:

---

<sup>87</sup> Os verbetes apresentados abaixo correspondem aos encontrados para a expressão *Business* respectivamente nos dicionários Webster's e Novo Michaelis



<i>Business</i>	<i>Employment; trade; profession; something to be transacted; an enterprise in trade, as a store; amount of trade, as we had good business today; proper concern, as, that's none of your business</i>
<i>Business</i>	<i>1.serviço, trabalho, profissão, vocação, ocupação 2. assunto, negócio, caso 3. negócio, atividade comercial., estabelecimento industrial ou comercial. 5. loja 6. direito m. de agir, interesse 7. ação em representação teatral. 8. dever, tarefa</i>

*Businessman*, o “homem de negócios”, é um profissional tanto no sentido interior como no exterior, e intramundano, ou seja, respectivamente, no sentido de vocação como no de ocupação (profissional). Assim, o significado do executivo está próximo daquele vinculado ao *business* como prática de negócios (originalmente à do comércio), como também à noção de *business* como sinônimo de emprego (*employment*<sup>88</sup>), ocupação e profissão. Contudo, é importante afirmar que esse seu “*business*”, ou ocupação, é diferente daquele de operários de aspecto alienante e localizado, de formas diversas, dentro da fábrica fordista, na automatizada de hoje, ou mesmo dentro de uma “moderna” estrutura de atendimento de telemarketing. Não se trata também de afirmar que o trabalho do executivo não contenha elementos de forte poder de alienação. Isso é ilustrado por “JB”, psiquiatra de muitos executivos, ao analisar muito objetivamente o pragmatismo do executivo:

*(...) eu acho que esse vazio deriva também do esquecimento de uma capacidade humana fundamental, que é a capacidade de atribuir significação às coisas, de construir essa significação e não reduzir isso tudo a uma questão financeira, a uma questão econômica, a uma questão de troca etc. Então, estas são as patologias psicológicas típicas do executivo que nasceram no século XX.*

<sup>88</sup> Interessante notar a relação anterior já existente entre a palavra alemã *beruf* e a palavra inglesa *business*. Weber (2004: 192) demonstra que o próprio Lutero, em Provérbios 22, 29 e em outras passagens, anos antes da utilização da palavra *beruf*, vai traduzir a palavra hebraica *m<sup>e</sup>la khah* (nas bíblias inglesas traduzida por *business*, na grega Septuaginta: *érgon*, e na Vulgata: *opus*) por *Geschäft* (palavra que significa na língua alemã corrente “negócios” da mesma forma que *Geschäftmann* significa “homem de negócios”). E é então que, posteriormente, Lutero vai justamente traduzir a palavra grega *érgon* (originada na tradução de *m<sup>e</sup>la khah!*) por *beruf* do texto grego do Eclesiástico, e que tinha o significado nesse contexto, segundo Weber, da idéia de uma “vocação” eclesialística.

Um pragmatismo que é identificado como “verdadeira” vocação para áreas especializadas da administração como o Marketing, do mundo dos negócios. Seguindo esse raciocínio, o Executivo “F”, ao comentar sobre sua trajetória e gosto pelo trabalho, nos diz:

*Comecei a me interessar por outros assuntos e fui trabalhar em uma Editora Chilena, mas percebi que meu negócio realmente não era Letras, pois me interessei muito por Marketing. Daí, quando decidi fazer administração de empresas meu pai me disse que era um trabalho para homem.*

*Acho que, quando você descobre o seu caminho, você tem que ir fundo. Não sei se é uma vocação, pois é algo muito interno...*

A descoberta pelo gosto pelos negócios também foi o caso daquilo que o Executivo “J” nos revelou em sua entrevista:

*Escolhi ser administrador de forma acidental. Eu era programador de softwares para contabilidade e folhas de pagamento. Minha formação é técnica. Minha mãe queria que eu fosse médico e eu queria ser médico pra agradar minha mãe. No fim, entendi que se eu fizesse administração eu poderia entender e conversar no mesmo nível melhor com meus clientes. Na verdade, eu era um vendedor preso em um pouco de técnica. Eu pensava que eu ia ser um bom desenvolvedor de sistemas administrativos, depois achei que queria ser um bom vendedor de tecnologia e depois percebi que eu poderia ser um bom gerente de vendas e porque não um Country Manager!*

O Executivo “K” vai afirmar a existência de uma vocação para negócios ao vinculá-la a habilidade específica de negociar:

*Você vê que tem gente que é jornalista e tem gente que não tem nada a ver com o jornalismo, que não consegue entender... Agora, tem gente que adora negociar, são negociantes natos, e tem gente que não sabe negociar. Não sabe. Eu vejo quando eu vou comprar uma coisa, eu me surpreendo às vezes com bons vendedores e me surpreendo com péssimos vendedores.*

Ao mesmo tempo, o Executivo “K” acredita que o executivo tem também a sua vocação que se diferencia do simples ato de negociar.

*Eu acho que o executivo precisa ter uma vocação. Não precisa ter vocação pra negócios, porque necessariamente ele não está fazendo negócio, ele está gerindo quem faz*

*negócios, não é?*

Em tal caso, teríamos que desconsiderar a competência em administrar um negócio junto da habilidade de negociar. Por outro lado, a idéia de vocação para negócios, ao contrário do que O Executivo “K” nos diz, pode ser assumida como podendo adquirir um sentido mais amplo, dependendo do contexto que analisamos. O Executivo “L” nos diz:

*Eu acho que eu sou bom pra começar negócios. Sempre que o negócio começa a ficar maduro me colocam pra fazer outra coisa. Isso me move.*

Pensar o trabalho do executivo como vocação para negócios, e assim como profissional, é também superar certos paradigmas que pressupõem uma sociedade organizada dentro de um caráter mais fixo ilustrado um dia por São Tomás de Aquino como “natural” e orgânica compreendida dentro de uma organização cósmica que foi dada divinamente:

*{Mas essa diversificação dos homens em diversos ofícios acontece em primeiro lugar por Providência divina, que assim distribui os estados dos homens (...) em segundo lugar também por causas naturais, pelas quais simplesmente acontece que, em homens diversos, diversas inclinações haja para ofícios diversos (...)}  
}*

(citado por Weber, 2004: 193).

Ou seja, pressupõe a existência de uma prática ativa do profissional: a aplicação e desenvolvimento de competências como conjunto de habilidades e conhecimentos e que são articuladas para realizações complexas. Existe aqui não apenas o conhecimento, mas também uma atitude e uma conduta. Uma atitude, como a descrita pelo Executivo “L”, que podemos descrever como empreendedora:

*Alguns momentos que me marcaram. Meu pai sempre me apoiou em todas as minhas decisões. Quando eu tinha 13 anos eu resolvi montar um consórcio de computadores. Eu montava micros. Vendi 33 máquinas em 18 meses.*

Uma atitude como a que o Executivo “M” pedia de sua equipe de trabalho:

*É o que eu falo com o pessoal aqui que trabalha comigo: “onde está sua vocação, o seu talento?” Porque se você tem o conhecimento, tem atitude, mas não tem vocação, talvez você esteja no lugar errado... E acho que se você consegue estes três pilares o trabalho começa a ficar alegre. (...) Às vezes você ouve gente falando “eu estou fazendo a minha parte” e não se vê muito o lado do sonho aí.*

Essa atitude empreendedora pode ser finalmente traduzida de uma das qualidades do político por vocação, ou mesmo profissão, segundo Weber nos afirma:

*(...) paixão no sentido de uma objetividade, de dedicação apaixonada a uma “causa”, ao deus ou demônio que é o senhor. Não é a paixão que meu amigo Georg Simmel costumava designar como “excitação estéril (...). Na verdade, a simples paixão, por mais autêntica que seja, não basta. Ela não faz o político, a menos que a paixão como dedicação a uma “causa” também torne a responsabilidade para com tal causa a estrela-guia da ação. (Weber, 1982: 138)*

É certo que a causa do político idealizada por Weber não é a mesma do homem de negócios. Por outro lado, pensar no burocrata do topo da pirâmide é pensar no profissional munido de uma competência política, como já afirmado anteriormente. Pode-se até arriscar que essa é uma competência essencial para o sucesso nessa carreira. Pensar o executivo como vocação é pensá-lo como um profissional munido de uma focalização que dá sentido a suas ações. O sentido de uma verdadeira paixão.

### **Planejar é “preciso”**

O executivo é o administrador, o burocrata situado no “gargalo da garrafa” (Drucker, 1962); ele é o indivíduo da classe média educada bem sucedida em uma carreira percorrida dentro de uma ou várias organizações burocráticas. E hoje ele a constrói dentro de uma organização burocrática que revê sua própria

definição. Uma redefinição que é liderada por ele mesmo muitas vezes. O executivo deve possuir a determinação e a iniciativa para construir em um caminho cercado de batalhas incertas, mas sua tarefa já não é aquela de característica do empreendedor original que havia fundado uma organização capitalista anterior, e que tomava decisões baseando-se, em grande parte, na sua “bem sucedida” capacidade intuitiva. O executivo, ao contrário, empreende um caminho dentro de uma estrutura que cerceia sua liberdade – sob regras racionais e legais bem definidas – definindo-se por uma conduta que deve muito à do burocrata que também é. Não há muito espaço para intuições (ou ao menos para riscos imprevisíveis). É preciso planejar um processo; é preciso planejar os riscos para então, só assim, enfrentá-los como profissional que é. Um paradoxo surge em tempos atuais: a necessidade de se planejar mesmo em um cenário de precariedades. Em sua entrevista, o Executivo “L” afirmou essa necessidade como intrínseca ao profissional:

*O profissional para todas as suas atividades, ele se planeja. Por mais que ele tenha empreendedorismo, ele se planeja. O profissional tem que considerar o lado do planejar.*

E prossegue, logo após afirmar sua religião evangélica, presbiteriana:

*Quando você pede alguma coisa para Deus você tem que saber o que você está pedindo. Você precisa planejar.*

Na afirmação do Executivo “H” ilustra-se o caráter sistemático desse planejamento. Apesar de saber das incertezas já avistadas, o Executivo “H” considera que o planejamento é fundamental. Na verdade, o planejamento está voltado para essa mudança e resulta de uma reflexão sobre algo nem tanto “planejável”.

*(...) Planejamento eu acho que é um elemento fundamental na vida, sobretudo para você ter claro ou para você se questionar e trazer respostas de quais são os teus objetivos primários. Se você não sabe para onde você quer ir é muito difícil você chegar a alguma parte. Então é bom saber onde você está parado, quais são as tuas características, as tuas habilidades, teus defeitos, tuas vontades, teus desejos, o que te motiva, o que você sabe fazer bem e para onde você aponta e aonde você quer chegar, quanto à tua ação, sobre*

*o teu comportamento no dia-a-dia e ir em busca daquilo que você não tem e precisa pra chegar no teu objetivo. Então fazer um treinamento, um curso, um estágio, mudar de carreira, de empresa, o que for. Isso é certo (...) Não é que você possa pretender planejar a tua vida. Isso não dá certo, não é correto. Mas é importante ter os seus objetivos, ir em busca deles e ao longo do caminho você vai descobrindo e ajustando, afinando, ou seja, isso se faz na empresa em ciclos de planejamento de curto prazo... Ter momentos do dia, do mês ou do ano nos quais você faz uma profunda reflexão sobre o estado da tua vida. Eu não posso dissociar a minha profissão do meu ser e o meu ser não é só a minha profissão, mas é muito mais do que isso, mas posso fazer de tanto em tanto uma profunda reflexão sobre onde eu estou e para onde eu vou...*

De outra forma, planejar a vida também não é algo ilustrado pelo Executivo “B” durante sua curta carreira até o cargo de presidente da multinacional onde trabalha. A única certeza, afirma ele, se localizava na busca estratégica de oportunidades de vida:

*Eu fiz uma estratégia de carreira que foi totalmente mudada. Teve uma coisa que pra mim foi fundamental. Eu entrei na faculdade com 16 anos e é muito difícil nessa idade saber o que se quer da vida. Então quando eu fui pensar no que fazer eu escolhi algo generalista, pois eu não sabia se queria ser médico, advogado, jornalista. A única certeza que eu tinha é que eu não tinha certeza do que eu queria fazer. Eu buscava algo que pudesse me abrir oportunidades. Eu gostava de matemática e de história, e economia eu achava que era a mistura dessas coisas. Meu planejamento no início era trabalhar em banco. Era quase natural para quem faz economia, e eu fiz PUC-RJ; isso era “mainstream”: você ir trabalhar em banco ou no governo. Eram as duas coisas que se fazia tradicionalmente. No início eu fui trabalhar numa corretora, pois achava que lá eu teria uma experiência importante na área ao invés de ir para um banco. Eu decidi fazer um mestrado naquela época na PUC também, mas eu parei de trabalhar na época. Depois voltei e virei trainee no Banco “x”<sup>89</sup> e eu tinha 26 anos. E acabei entrando na área de Internet, pois meu irmão já trabalhava na área. Eu entrei na área e criamos uma empresa chamada “y” que depois foi comprada pelo “z”... É muito difícil se fazer um planejamento efetivamente.*

O planejamento, seja ele o da carreira ou o do negócio, tem a pretensão de prever um resultado. A conduta do profissional, seu profissionalismo, representa

---

<sup>89</sup> Com o intuito de se manter anônimos os entrevistados, os nomes específicos de suas empresas ou de pessoas citados durante as entrevistas foram preservados. Desta maneira, foi feito o uso das letras “x”, “y” e “z” como recurso figurativo.

um fazer, um proceder, ou um agir conforme o esperado e acordado com o cliente, com o chefe, com o subordinado, com o investidor, com o mercado. A conduta deve representar isso nos diversos contextos de relações sociais que se apresentam ao profissional.

*Você chama de profissional o cara que faz bem aquilo que você acha que é o correto. Que é ético, é justo, um conjunto de valores que você identifica como sendo assim. ("AC")*

É essa conduta comprovada em seqüência, dentro de uma carreira, pensada individualmente (ou seja, não presa a uma única empresa) que define o sucesso na carreira do profissional. Paralelamente, é a capacidade de planejar o negócio da empresa, e assim seus resultados, que o credencia na função. O efeito dessa racionalização na sua conduta e na conseqüente carreira profissional pode ser a de uma grande solidão representada por um caminho trilhado por ele mesmo. Esse caminho é desamarrado de estruturas tradicionais baseadas em castas, patriarcais ou paternalistas. Esse caminho também desvinculado de algo pré-definido como eram as burocracias de trinta, quarenta ou cinquenta anos atrás. O estabelecimento desse caminho é responsabilidade do executivo como moderno profissional. Parece que a mesma solidão sentida pelo protestante ascético, que individualizava sua conduta tornando-o um verdadeiro “monge” intramundano, em busca da comprovação de sua fé, se repete agora em um contexto do indivíduo moderno:

*O Deus do calvinismo exigia dos seus não “boas obras” isoladas, mas uma santificação pelas obras erigidas em sistema (...) (Weber, 2004: 107)*

Ao asceta exigia-se um método capaz de “administrar” e “planejar” essa conduta:

*A práxis ética do comum dos mortais foi assim despida de sua falta de plano de conjunto e sistematicidade e convertida num método coerente de condução de vida como um todo. (Weber, 2004: 107)*

Era a incerteza (ou a “total certeza”) que fazia com que o Calvinista pudesse “comprovar” a si ser um dos escolhidos por meio de uma obra de vida. Em tempos atuais, é a incerteza de uma carreira em um mercado já não tão

previsível que exige do executivo a capacidade de *crer* no sucesso de sua empreitada como profissional, tanto como indivíduo que trilha um caminho sozinho, como aquele que conduz o negócio em terras incertas para um caminho de sucesso realizado no lucro. A individualização parece ilustrar um caminho de “predestinação”, na busca por objetivos em contextos onde parece impossível se ter a clareza necessária. Uma “predestinação” comprovada no mundo dos negócios, no mercado, e que precisa ser construída e merecida dia após dia. O conselho de "AC" ilustra bem esse cenário. A empresa não é o sinônimo de segurança, de um futuro garantido, ou de uma trilha a ser seguida. É preciso evitar a ilusão de uma vida dentro de uma mesma empresa. Nada está dado de antemão:

*Essa garantia de “a empresa me leva e eu sei o que eu vou ser” não quer dizer que não tenha uma carreira nas empresas. Têm muito nas empresas. Não é uma coisa tão automática e estruturada. Principalmente uma que você não tenha que provar a cada passo para cima. Antes, tenha feito bem ou mal, você seguia na carreira na empresa pública; e na privada era assim também. Hoje, mais do que nunca você precisa construir uma carreira e não se prender a ilusões de que se vai ficar dez anos numa empresa. Hoje é preciso parar para refletir sobre o que se aprendeu em cada ano que passou. Faz sentido ter um método até para pensar na carreira. Às vezes um processo de Coaching<sup>90</sup> vai te ajudar a você se desenvolver. O problema é que o tempo hoje passa muito rápido...*

O Executivo “C” tomou diversas decisões durante sua vida. Mesmo que por vezes opostas entre si, tornaram-se um conjunto coerente quando confrontadas com seus princípios e crenças. A determinação presente em cada ação sugere que essa seja resultado de uma reflexão individual feita a cada instante. Parece ser necessário entender o cenário em mutação para avaliar a melhor escolha a ser tomada:

---

<sup>90</sup> Segundo a Lambent do Brasil, uma das principais empresas de *coaching no Brasil*, “pode-se definir o *coaching* de diversas maneiras. A essência do *coaching* é: ajudar uma pessoa a mudar da maneira que deseja, e a ir na direção que quer. O *coaching* apóia a pessoa em todos os níveis, para que se torne quem quer ser e seja o melhor que pode ser”. Neste sentido, “O *coach* ajuda o cliente a alcançar seus melhores dotes pessoais e a produzir os resultados que o cliente quer, em sua vida pessoal e profissional”. (fonte: <http://www.lambent.com/br>)



*Eu acho que a partir do momento que a gente toma a decisão, a gente não tem que olhar para trás. É minha filosofia de vida particular. Se eu tomei a decisão por algum caminho, eu vou me dedicar a ir por aquele caminho, se aquele caminho não estiver dando certo eu vou tentar mudar de caminho, mas não olhar para trás e me penalizar por ter tomado aquele caminho, porque a decisão que você toma é com base nas informações que você tem naquele momento, no seu juízo de valor, nas coisas que você acredita, e no que você acredita ser melhor para você, porque ninguém é tão masoquista a ponto de tomar uma decisão que seja ruim para si mesmo, então, naquele momento, aquela é a decisão importante.*

Na opinião do Executivo “I”, para entender esse “cenário”, é preciso de competência, pois não há uma regra que diga como proceder em cada caso:

*O cenário é dinâmico e tem que se ter uma consciência sobre os “skills” que é preciso ter. Não é uma questão de fórmula, mas uma análise pro cenário ou contexto... é o que vejo agora.*

O cenário mutante dificulta uma visão clara de uma carreira dada de antemão. A incerteza dá corpo a uma individualização das ações em um mercado. Estabelece-se a dinâmica de competição em um ambiente onde a regra é a mudança constante e em alta velocidade. O Executivo “B” descreve isso quando diz que

*...nas empresas está mais difícil de se ter uma visão de carreira dentro das empresas, pois a dinâmica de mercado está muito mais rápida do que há quinze anos atrás. A competição ficou ainda mais ampla também. Então naturalmente a velocidade das coisas é muito mais rápida. E aqui na empresa é assim.*

Para o Executivo “B”, é a incerteza que leva à necessidade de buscar promover rapidamente a carreira ainda no início. O objetivo, segundo ele é amenizar a situação de incerteza do profissional mais “envelhecido”:

*Eu acho que isso tem a ver com a dinâmica do mercado. É o drama de entender a sua empregabilidade do médio-longo prazo. Precisamos arrebentar cedo, pois depois de alguns anos não sabemos como será essa empregabilidade.*

O pensamento do Executivo “B” vai ao encontro do pensamento do Executivo “I”, quando ele explicava as razões pela qual cursou um MBA em uma das grandes universidades americanas:

*O MBA dá uma vitaminada na tua carreira de curto prazo.*

O início da chamada Idade Moderna, que se convencionou ocorrer ao final do século XV, e que “coincide” com a própria Reforma proclamada por Lutero, vai afirmar mais uma vez a “solidão” do indivíduo em bases ainda mais profundas. Se, na esfera religiosa, o calvinismo, por meio da doutrina da predestinação, entregava o indivíduo a si mesmo, a uma vida de prova que se refletia em uma conduta ética projetada na vocação profissional, agora, na organização desprovida de qualquer sentido mágico, trata-se de conduzir uma vida em um cenário de riscos que exige desse indivíduo (e também da organização) um plano capaz de reduzir as ameaças e de “prever” o futuro. Trata-se aqui de prover a capacidade (e disposição) em lidar com a mudança em um ambiente onde ela é a regra. Contudo, a antiga idéia de uma vocação profissional parece ser ainda válida para nossos dias. O Executivo “C” demonstra um gosto pela transição, pela transformação, pela possibilidade de se aventurar pelo ainda desconhecido:

*Acho que você planeja, mas o que não dá é que você exija que esse planejamento seja cumprido à risca. Como dizia Fernando Pessoa, que eu acho fantástico: “Navegar é preciso, viver não é preciso”. Viver não é preciso no sentido de precisão. Muitas vezes o vento bate e te leva para um lugar que você jamais imaginaria.*

O Executivo “J” parece querer a mudança. Para ele, ser “resiliente” é uma necessidade de negócio ou de carreira:

*Eu procurei aderir mais rápido ao que todo mundo tava resistindo. Acho que se tem que ser pouco resistente à mudança: ser resiliente.*

Estar aberto à mudança, para onde “o vento te levar”, não parece ser para qualquer um. É preciso saber controlar a embarcação e lidar com as surpresas, às vezes negativas, que qualquer viagem te proporciona. A vocação desses profissionais certamente não se confunde com a proposta de vida desprovida de riscos. É provável que os mais jovens, já nascidos em meio a essa turbulência ampliada tenham essa “competência” com mais facilidade, entretanto resumir a idéia de uma vocação a uma questão geracional parece simplificar

excessivamente esse problema. A idéia de uma verdadeira vocação remete à análise da conduta desse profissional.

O processo de transição do tradicional para o moderno que Krause (1996) vai denominar simplesmente de “*avanço do capitalismo*” representou a modificação de um sistema de referências que moldavam o pensamento e a ação de cada indivíduo. Representou a transição de um modelo que predefinía a identidade do profissional, vinculando suas origens ao seu local e profissão, para outro que não define, mas ao contrário dá, na melhor das possibilidades, um verdadeiro “menu” de opções ao jovem que precisa ser responsável para escolher sua profissão, seu caminho e por aí sua própria identidade. Estabelecer uma conduta baseada menos na moral imposta por uma sociedade, mas uma outra de caráter ético e moral, que avalia em cada contexto a melhor decisão a ser tomada. Muitas vezes, seus princípios e valores diante da necessidade da organização de obter o ganho financeiro em cada relação “impessoal” de negócios. O executivo segue um caminho rumo ao topo da pirâmide e deve enfrentar cada situação. Suas habilidades e competências são avaliadas a cada passo que dá, a cada negociação que se sucede, a cada decisão tomada. Ele precisa provar sua capacidade em pensar por si e pelo negócio. Antes de tudo, precisa dar a confiança que os proprietários do capital, ou seus representantes, precisam para, sem correr riscos, deliberar a ele as decisões que ele pode executar.

O executivo é um profissional. Aquilo que guia sua ação não é a prestação do serviço bem feita, mas o lucro que obtém dele. O executivo não é profissão e sua atividade não é guiada por algum princípio que reja a sua atividade como nas *professions* ou nas profissões liberais. Nessas últimas, o código de conduta ética é claro e é ele que vai orientar a sua relação com seu cliente. O lucro, em tese, é uma consequência bem-vinda, mas nunca seu objetivo. Cornelius Gillam<sup>91</sup> (1968: 472), professor de Direito Comercial na *Wharton School of Finance and Commerce* da *Pennsylvania University* vai localizar a origem do código de ética nos negócios nas *learned professions*:

---

<sup>91</sup> Traduzido por mim.

*Códigos de ética nos negócios originaram-se nas ‘learned professions’, e hoje alcançam seu maior desenvolvimento naqueles códigos de ética que governam estas mesmas profissões tais como as do direito e da medicina. Esses códigos profissionais são resultados de circunstâncias peculiares às ‘learned professions’, mas a característica ‘profissional de gerência do negócio’ pode eventualmente vir a ser aceita como produto de circunstâncias análogas. As ‘learned professions’ estão ligadas a uma conduta comum que cria um espírito de fraternidade, coleguismo e de prestação de um serviço público. Esse praticante profissional não lida at arm’s length com seu paciente ou cliente; o princípio de negócios do ‘caveat emptor’<sup>92</sup>, não pode ser aplicado onde ‘experts’ vendem seus serviços para leigos. O consumidor desses serviços é um cliente ou um paciente, não um oponente no jogo comercial. Alguns serviços gratuitos para os clientes ou pacientes são contemplados; em princípio a profissão é devotada para o serviço público, e o ganho financeiro presumidamente é secundário. Códigos profissionais reconhecem deveres para a causa do exercício do aprender, para clientes ou pacientes e o público, da mesma forma para os colegas de profissão. (Gillam, 1968: 472)*

Para Gillam, os códigos usados nos negócios não podem ter bases não expressas na busca pelo lucro. A atividade de negócio é baseada em uma habilidade e não em um aprendizado que se dá, no caso das *professions*, pela relação com o cliente. A relação é de confronto; de negociação e essa é baseada em regras e em certo tipo de conduta ou atitude. Assim, a atitude do homem de negócios, antes visualizada no empreendedor ou fundador da empresa, é desmembrada na relação (de negócios) entre o proprietário do capital e o burocrata, e entre esse último e os clientes, ou mesmo consumidores.

*Códigos de negócios não se baseiam nestas mesmas bases intelectuais e filantrópicas. Negócios tipicamente referem-se a habilidades, não a aprendizados, e o objetivo é lucro, não o serviço. Consequentemente, o desenvolvimento de códigos de negócios sugere um despertar de uma atitude profissional entre homens de negócios. Esta atitude é produto da empresa corporativa, que dividiu as funções clássicas do empreendedorismo entre as partes de investidores e gerentes.*

---

<sup>92</sup> De acordo com o dicionário Merriam-Webster ([www.m-w.com](http://www.m-w.com)), trata-se de “um princípio no comércio” que diz que “sem garantias o comprador que assume o risco”. Em inglês: “*Let the buyer beware, i.e., he purchases at his own risk*”. *Emptor* = comprador (*buyer, a person who buys*)

*Na moderna corporação o gerente assalariado [executivo] é tanto um fiduciário como um especialista em certa função ou habilidade. Sob estas circunstâncias uma atitude profissional é provável de se desenvolver e, de fato, o ideal aceito é o de estadista dos negócios. (Gillam, 1968: 472)*

O elemento ético já presente na concepção tradicional de profissão ilustrado por Reader, que vinculava as *professions* a características da classe média inglesa:

*(...) ganhar a vida, elevar o nível de moral da sociedade, e ascensão social. (Reader, 1966: 1)*

É transportada para uma realidade burocrática. A concepção feita por Gillam de uma atitude profissional baseada num estadismo de negócios significa, na prática, o estabelecimento de uma forma de conduta impessoal capaz de lidar com o elemento humano, mas visando, em primeiro lugar, o lucro. Segundo Drucker, o administrador trabalha com um recurso específico, o homem.

*Isto porque o homem e somente o homem, não pode ser “trabalhado”. Há sempre relações em dois sentidos entre dois homens, e não a relação entre o homem e um recurso. (Drucker, 1962: 224)*

A impessoalidade exigida pela burocracia apóia esse sentido. Do verdadeiro burocrata se exige a posse de uma integridade, mas que é diferente daquela presente em outras ocupações:

*Pode-se argumentar que toda ocupação – médico, advogado, merceeiro – exige integridade. Mas há uma diferença. O gerente vive com pessoas que gere, decide sobre o trabalho de cada uma, dirige-o, treina-as para executá-lo, avalia-os e muitas vezes decide sobre o futuro dessas pessoas. As relações do comerciante com o freguês, do profissional com o cliente, requerem tratos honrosos. Ser gerente, todavia, é mais como ser parente, ou professor. E nestas relações o trato honroso não é suficiente; a integridade pessoal é essencial.*

*(...) Entretanto, uma qualidade há que não pode ser aprendida, uma qualificação que o administrador não pode adquirir e deve trazer em si. Não é o gênio: é o caráter. (Drucker, 1962: 226)*

A idéia de um “caráter” intrínseco ao profissional é baseada na necessidade de um profissional competente no lidar com pessoas e dirigi-las para

geração de um resultado para a empresa. É preciso integridade e caráter na relação com cada subordinado e até com cliente. Novamente, não se trata de uma relação de serviço entre partes baseada na honra, mas de uma relação de dominação baseada na geração do lucro para uma instituição impessoalizada, a moderna organização capitalista.

Não se trata de prestar um serviço em nome de algo como um corpo de conhecimentos ou um corpo de crenças e princípios compartilhados por um grupo de trabalhadores. A prestação de serviço se dá “por si só”. O serviço deve ser prestado de acordo com o predefinido ou mesmo planejado em contrato. Os critérios de avaliação são dados objetivamente. O tempo, o prazo, a qualidade, o preço... A atitude profissional baseada antes na honra, e no juramento de uma profissão, transforma-se em algo despido de emoção ou “sangue”. Tudo se torna negócio. A relação entre o fornecedor e o cliente ou é a relação do empregado que negocia seu salário. Tudo é feito em bases objetivas e formalizadas. A conexão entre o profissionalismo e a burocracia se concretiza. O Executivo “L” nos apresenta algumas dessas bases:

*Um profissional é um cara sério que presta o serviço de forma adequada. Para mim, é aquele cara que eu posso dar uma coisa para ele fazer e eu sei que ele vai fazer. Eu não preciso me preocupar mesmo que eventualmente eu tenha que pagar mais. Alguém que cumpriu a coisa no prazo esperado, no preço adequado e num atendimento cordial. Cumpriu todos os processos direitinho.*

A objetividade da relação profissional de negócios predomina. Não há espaço para emoções ou parentescos. O mérito parece imperar. É ele que valida a remuneração do serviço. Para o sucesso dessa relação, o "AC" pressupõe a existência de processos que devem ser cumpridos:

*O profissional tem critérios, processos e práticas, e está baseado em dados objetivos, tem explicação e sustentação para as coisas. Assim você consegue ser justo...*

Não coincidentemente, a definição do "AC" parece coincidir em grande parte com a definição de burocracia. Aqui, ser justo, profissional e burocrático podem

ser parte de um mesmo processo. De uma mesma estratégia. A conduta profissional deixa claro que a base racional que sempre caracterizou a burocracia como dominação permanece viva. Se a formalização e a rigidez de uma estrutura anterior não parece ser mais possível sob um contexto capitalista mais dinâmico de relações de negócios, aquela racionalidade objetiva com relação aos fins surge ainda mais consistente por meio de uma disciplina que já faz parte dos valores incorporados ao ideário do profissional. O executivo, por sua vez, é um dos principais representantes desse momento..

#### IV - EXECUTIVO COMO PORTADOR DE UM CAPITALISMO

*(...) os líderes "naturais" em épocas de dificuldades psíquicas, físicas, econômicas, éticas, religiosas ou políticas – não foram os ocupantes de cargos nem os titulares de uma "profissão" no sentido atual da palavra, isto é, homens que adquiriram um conhecimento especializado e que servem em troca de uma remuneração. Os líderes naturais nas dificuldades foram os portadores de dons específicos do corpo e do espírito, dons esses considerados como sobrenaturais, não acessíveis a todos. (Weber, 1982: 283)*

##### **Dupla função**

A burocracia como sistema social de dominação, a organização burocrática, é historicamente anterior ao capitalismo, mas foi e é alterada, adequada e até superada no atual contexto histórico do capitalismo avançado. E continuará sendo, com o próprio desenvolvimento capitalista. É preciso notar que o racionalismo inerente àquele "espírito" do capitalismo moderno descrito por Weber (2004) é concernente ao indivíduo, que é seu portador, e não à estrutura (ou organização) histórica do sistema econômico que ele aperfeiçoa e alavanca.

Um olhar sobre o executivo é um olhar para uma trajetória de “sucesso, a avançada de alguém coerente na sua conduta, persistente na condução de sua trajetória (sua carreira) e eficaz nos seus resultados no cargo. Seu campo de ação é seu próprio berço e lar, a organização burocrática. Em tempos atuais, atuando em um cenário caracterizado pela incerteza do transitório, do precário e do volátil, a função do executivo se assemelha à de um verdadeiro “agente de mudanças necessárias”. Seu cargo, alinhado com outros na organização, tem um aspecto de disfarce e seu compromisso principal é com a reprodução do capital e não mais tanto, como quando burocrata, com o funcionalismo e a solidez “quase



indestrutível” da estrutura burocrática identificada por Weber<sup>93</sup> (1982: 284). É que durante a carreira que percorre, o executivo “deixa” de ser apenas o burocrata, no sentido das atribuições operacionais que desempenha, para poder garantir ao negócio sua sustentação. Entretanto, ele ainda permanece um burocrata, pois tem para si a função de mantenedor e aperfeiçoador do sistema de dominação racional que a organização representa. Dentro desse papel, ele vai continuar a exercer funções relacionadas ao funcionamento rotineiro da empresa capitalista como organização e, sendo a burocracia produto não do capitalismo, mas de um desenvolvimento histórico geral, onde um determinado racionalismo tem papel de destaque, é possível perceber o executivo como produto legítimo do capitalismo, sim, mas em solo burocrático. É a dinâmica do próprio capitalismo que vai exigir estruturas sociais (a organização é uma delas) que não impeçam o processo transformador ou inovador necessário para a manutenção dos ganhos do capital hoje e no amanhã. O executivo se torna a um só tempo agente e efeito desse processo. Deve liderar um processo de racionalização econômica, no sentido específico de uma gestão econômica da produtividade do trabalho (Weber, 2000: 37), que envolve processos outros de racionalização do próprio sentido das relações humanas, colocado desde logo em perspectiva funcional e utilitarista, ou seja, instrumental. A racionalização como exploração, entendida por Tragtemberg como processo gerador da lucratividade do empreendimento capitalista, depende de uma dimensão de controle daqueles que a compõem. É o próprio Tragtemberg que, ao descrever o desenvolvimento da própria organização capitalista burocrática, aponta a existência de dois processos de naturezas distintas não obrigatoriamente sobrepostos:

*(...) todos os processos e objetos “econômicos” adquirem seu caráter como tais unicamente pelo sentido que neles põe a ação humana – como fim, meio, obstáculo ou resultado acessório. (Tragtemberg, 1974:188).*

---

<sup>93</sup> É provável que Weber, ao considerar a burocracia como quase invencível, estivesse se referindo ao sistema de dominação. Entretanto, esse qualificativo acaba sendo transportado para a sua expressão mais tangível, a organização burocrática como ele a descreveu. Nos dias de hoje, essa estrutura baseada em especializações e especialistas, ou *peritos*, parece estar sendo superada (ou “flexibilizada”, como hoje se diz) em vários aspectos.

*(...) a racionalização não conduz necessariamente à burocratização, pois a primeira se processa num regime fundado na exploração, e a burocratização é um sistema de dominação. (ibid.)*

A característica de previsibilidade da moderna burocracia (“regras calculáveis”, no dizer de Weber (1982: 251), amplia enormemente sua utilidade para o empreendimento capitalista e para a própria sustentabilidade da economia capitalista em geral. Afinal,

*A peculiaridade da cultura moderna, e especificamente de sua base técnica e econômica, exige essa “calculabilidade” de resultados. (Weber, 1982: 251)*

No sentido de tornar a burocracia o mais eficiente possível para os objetivos do capitalista, o executivo se compromete com o resultado financeiro da organização capitalista e promove um sistema de administração (ou seja, de dominação) que melhor se adapte ao atendimento de objetivos que apenas em parte são suas metas pessoais.

Na mais recente interpretação de Sennett (2006), a flexibilização da organização capitalista burocrática significou, frente ao modelo burocrático do tipo-ideal weberiano, o “desenjaular-se” do indivíduo, com o achatamento da base e do meio da pirâmide e a aparente libertação completa desse indivíduo de um modelo iniciado anteriormente na pirâmide ainda paternalista. A crítica de Sennett se põe tendo em vista os efeitos que esse novo modelo, ainda nascente nas grandes corporações de capital aberto, mas pujante na sociedade globalizada, tem na constituição de uma nova experiência de individualidade, que não está (nem deseja estar) mais presa à instituição e pode ser deslocada com facilidade e utilizada no curto prazo:

*Na pirâmide da cadeia de comando, desempenhamos nossa função e cumprimos nosso dever, e eventualmente somos recompensados, como detentores de um cargo, pelo desempenho ou por antiguidade; se não formos ignorados ou rebaixados. Seja como for, a infra-estrutura da empresa é suficientemente clara. Não é o que acontece no mundo oscilante do trabalho de curto prazo por tarefa. A estrutura da empresa não constitui um sólido objeto passível de estudo, seu futuro não pode ser previsto. (Sennett, 2006: 51)*

Não se trata para ele de levar em conta um caso de exceção, mas de analisar a organização globalizada, de valor de curto prazo e tecnologicamente complexa como modelo de mudança institucional, e isso inclui o próprio Estado.

Contudo, um olhar mais amplo nos sugere que a “jaula”, tal como Sennett a visualiza, é que tenha se flexibilizado ou mesmo já esteja “incrustada no corpo do indivíduo profissional”. Podemos interpretar que a ascensão do burocrata aos altos escalões estratégicos da empresa capitalista pode significar não o fim da jaula, mas a sua completa transformação em algo que; metaforizando, agora faz parte do indivíduo, acompanhando-o em seu ir e vir no tempo e em qualquer espaço e em quaisquer relações. A tão festejada mobilidade (dos celulares e de outros equipamentos) permite à jaula acompanhá-lo. Talvez fosse mais adequado até falarmos, isto sim, no aperfeiçoamento tecnológico dessa “jaula”. A célebre tradução de Talcott Parsons (1930) para o inglês da expressão alemã *stahlhartes Gehäuse* — empregada por Weber no final de *A ética protestante* — como *iron cage* (jaula de ferro) perde força e validade diante da realidade que estamos analisando aqui, mas uma outra tradução da mesma expressão diretamente para o português, mais recente e mais literal, vem falar em “crosta de aço” (Weber, 2004: 165), remetendo a algo que se enrijece colado à própria individualidade de seu portador, me parece mais apta a dar conta desse novo contexto capitalista contemporâneo de extrema mobilidade e transitoriedade. Não é prisão, mas armadura.

O papel do executivo se mostra duplo, por conseguinte. Primeiro, como burocrata, responsável pelo sistema de dominação e pela sua legitimação. Segundo, como empreendedor moderno, inovador desafiado pela cultura capitalista. Quanto mais alto esse profissional se posiciona na hierarquia organizacional, mais próximo está das preocupações relacionadas ao valor da empresa; ou seja, na sua capacidade essencial de gerar lucro aqui e agora e no futuro planejado. O executivo toma a forma do verdadeiro “especialista” ou “perito” da direção e do planejamento estratégico do empreendimento capitalista. Ao mesmo tempo, quanto mais baixo esse executivo estiver localizado, mais

preocupado ele estará com o aperfeiçoamento das ferramentas de controle capaz de garantir a reprodução dos ganhos da organização.

A partir desse ponto, compreende-se a consequência do possível equívoco em se considerar a estrutura física de relações sociais que compreende a organização burocrática, tal como a vimos muito claramente no século XX e ainda em grande parte a vemos hoje, como sinônimo do sistema de dominação que a produz (e principalmente da racionalidade como sua base legitimadora) . Com a “radicalização” do capitalismo, e da manutenção e ampliação da dominação em bases burocráticas, sua estrutura anterior resultante tem se transformado, ainda que não superada. É o advento da alta tecnologia que vem permitir a existência de novos *dispositivos de controle*, já ilustrados por Foucault e visíveis em todo aparato tecnológico que nos cerca não apenas quando no ambiente de trabalho. Internet, celulares, *palm tops*, *notebooks*, câmeras por todos os locais: são esses dispositivos que viabilizam a festejada mobilidade do indivíduo profissional e que cumprem aqui também o duplo papel do próprio executivo. Ao mesmo tempo em que ampliam a possibilidade de controle do tempo do indivíduo independentemente do espaço em que se situa, legitimam a ampliação capilar da dominação pela construção “racional” de uma crença num mundo mais solto e “livre” de amarras autoritárias, mas talvez não liberto de outras amarras ainda mais eficientes e anônimas, pois invisíveis aos olhos acostumados a outras amarras mais explícitas. O Executivo “H”<sup>94</sup> parece refletir isso em sua fala:

*(...) não vamos contratar ninguém aqui dentro que só cumpra uma ordem ou preencha uma planilha, pra isso existem as máquinas. Aqui na nossa empresa todo o sistema de gestão com parceiros; com clientes; com fornecedores e com os funcionários está automatizado. Não existe mais função... Nem administração... Tudo está embutido no sistema da empresa e em cada um de nós. Na medida em que isso é certo é a partir daí que começa o meu trabalho. Não quer dizer que eu não precise usar esses mecanismos,*

---

<sup>94</sup> Conforme informado na parte introdutória do trabalho, no intuito de preservar os nomes dos entrevistados se fará uso de códigos de referência (por exemplo: Executivo “H” ou entrevistado “JB”) no lugar de cada um dos seus respectivos nomes. Informações adicionais sobre cada entrevistado são apresentadas em quadro constante no Anexo 1 (página 155).

*nós temos que respeitar leis, ordens, mas são ferramentas que nós usamos e que ocupam parte do nosso tempo, eu diria a parte burocrática do nosso tempo, mas não é por isso que nós somos pagos aqui. Nós somos pagos aqui pra criar, para criar mercados, para criar oportunidades, para criar soluções que venham ao encontro do que nossos clientes precisam ou ao encontro do que pode trazer mais sucesso aos nossos clientes frente aos mercados deles. E isso é algo que ninguém nos limita, pelo contrário...*

Esse depoimento soa a Foucault descrevendo o desenvolvimento dos grandes sistemas de disciplina no período moderno clássico, baseado desde então em métodos aperfeiçoados de “acumulação do capital” e de “acumulação dos homens”, quando o aperfeiçoamento de técnicas de controle já se processava mutuamente vinculado ao desenvolvimento das técnicas produção:

*Se a decolagem econômica do Ocidente começou com os processos que permitiram a acumulação do capital, pode-se dizer, talvez, que os métodos para gerir acumulação dos homens permitiram uma decolagem política em relação a formas de poder tradicionais, rituais, dispendiosas, violentas e que, logo caídas em desuso, foram substituídas por uma tecnologia minuciosa e calculada de sujeição. Na verdade, os dois processos, acumulação de homens e acumulação do capital, não podem ser separados; não teria sido possível resolver o problema da acumulação de homens sem o crescimento de um aparelho de produção capaz de mantê-lo e de utilizá-los; inversamente, as técnicas que tornam útil a multiplicidade cumulativa dos homens aceleram o movimento de acumulação do capital. Em um nível menos geral, as mutações tecnológicas do aparelho de produção, a divisão do trabalho e a elaboração das maneiras de proceder disciplinares mantiveram um conjunto de relações muito próximas. Cada uma das duas tornou possível a outra, e necessária; cada uma das duas serviu de modelo para a outra. (Foucault, 1987: 182)*

Ambos os processos de acumulação, de capital e de homens, correspondem àquilo que Weber (2000) chama duplamente de concentração, concentração dos meios de produção mais concentração dos meios de administração. Sabemos todos que na ótica foucaultiana falar em dispositivos de controle é falar de tecnologias de dominação, do mundo e do *self*, as quais incluem a própria burocracia. Com a recente redução neoliberal da atuação do Estado no Ocidente a um papel de regulador, em contraste com o papel crescente

que é exercido pelas grandes organizações capitalistas, nacionais e multinacionais, esse processo de acumulação de homens, ou de administração, que foi liderado em outro momento pelo Estado na sua própria necessidade de afirmação via um processo intenso de burocratização durante o século XIX, passa a ser condicionado ainda mais intensamente e mais calculadamente pela lógica da acumulação privada de capital.

A ampliação da docilidade foucaultiana e, assim, da utilidade desse homem sempre mais esquadrihado é o que na verdade está em jogo no estabelecimento de um sistema de dominação, seja ele qual for. A especialização, insistirá Weber, é parte indispensável desse sistema. A idéia de uma sociedade disciplinar é assim o desenho de uma sociedade de especialistas alinhados em torno de uma conduta. Disciplina aqui significa tanto a especialização profissional como a conduta selecionada garantida por controles muito intensos porém muito discretos e indolores:

*A formação da sociedade disciplinar está ligada a um certo número de amplos processos históricos no interior dos quais ela tem lugar: econômicos, jurídico-políticos, científicos, enfim.*

*(1) (...) disciplinas são técnicas para assegurar a ordenação das multiplicidades humanas. É verdade que não há nada de excepcional, nem mesmo de característico: a qualquer sistema de poder se coloca o mesmo problema. Mas o que é próprio das disciplinas é que elas tentam definir em relação às multiplicidades uma tática de poder que responde a três critérios: tornar o exercício do poder o menos custoso possível (economicamente, pela parca despesa que acarreta; politicamente, por sua discrição, sua fraca exteriorização, sua relativa invisibilidade, o pouco de resistência que suscita); fazer com que os efeitos desse poder social sejam levados a seu máximo de intensidade e estendidos tão longe quanto possível, sem fracasso nem lacuna; ligar enfim esse crescimento “econômico” do poder e o rendimento dos aparelhos dos quais se exerce (sejam os aparelhos pedagógicos, militares, industriais, médicos), em suma fazer crescer ao mesmo tempo a docilidade e a utilidade de todos os elementos do sistema. (Foucault, 1987: 179)*

Disciplina significa, aqui, profissionalização. Se, nos dias de hoje, dentro das empresas que se “flexibilizam” dá-se espaço a um trabalho caracterizado por

formas ditas mais “democráticas e descentralizadas”, a vigilância é permanente e conta agora com o reforço de uma legitimação obtida pela difusão da própria ideologia capitalista nas diversas dimensões sociais vividas, sejam elas a educação, a política (a democracia), a economia e o trabalho (ou seja, o contexto profissional). É a integração dessas dimensões que justifica e legitima de maneira mais eficiente o tipo de dominação pretendida e necessária para a atual etapa do capitalismo:

*E se, de uma maneira formal, o regime representativo permite que direta ou indiretamente, com ou sem revezamento, a vontade de todos forme a instância fundamental da soberania, as disciplinas dão, na base, garantia da submissão das forças e dos corpos. As disciplinas reais e corporais constituíram o subsolo das liberdades formais e jurídicas. (Foucault, 1987: 183)*

Na busca por eficiência e melhores resultados (a ampliação do lucro), a centralização do poder por meio do monopólio dos meios de produção e de administração proporciona a possibilidade de organizar, direcionar e planejar a produção em escala e induzir o consumo. A estrutura monocrática, apontada por Weber (1982: 249) como o modelo de burocracia mais eficiente, toma corpo na forma da pirâmide organizacional. A burocracia como forma de disciplina, de dominação e como forma de organização burocrática, é resultado desse processo centralizador das decisões de planejamento e direção e, por assim dizer, racionalizador da organização, conduzido por uma minoria intelectualizada - no sentido de cada vez mais especializada - que fica no topo desse processo de administração. Uma organização caracterizada de um lado pela existência de uma minoria de administradores profissionais que garantem a operacionalização da produção e consumo de bens e serviços, e, de outro, por uma maioria (na verdade) decrescente, também especializada e hoje também muitas vezes graduada para atividades de trabalho de caráter operacional (incluindo aí as atividades manuais), que age em interação com as máquinas automatizadas. Um desenho que certamente faz lembrar das burocracias de outrora, as primeiras da história.

*O que acontecia no Egito também acontecia na China, na Mesopotâmia, no México e no Peru. O camponês chinês, por exemplo, não se organiza; apenas cultiva a terra segundo um plano elaborado por funcionários intelectualizados, que também controlam a execução de um plano. A burocracia monopoliza todo o conhecimento e o mantém em segredo. (Motta, 1981: 14)*

Um elemento “estamental” que muito condiz com a burocracia parece aflorar em nossa moderna sociedade capitalista. O conflito entre esse aspecto estratificador da burocracia se põe diretamente em confronto com a própria idéia de democracia, tão oriunda dessa nossa sociedade de massa dos dias de hoje:

*A burocracia, por sua vez, luta em toda a parte por um “direito ao cargo”, pela adoção de um processo disciplinar regular e pela eliminação da autoridade totalmente arbitrária do “chefe” sobre o funcionário, o seu progresso ordenado e a provisão pela velhice. Nisso, a burocracia é apoiada pelo sentimento “democrático” dos governados, que exige a minimização do domínio. Os partidários dessa posição consideram-se capazes de discernir um enfraquecimento das prerrogativas do senhor, em qualquer enfraquecimento do poder arbitrário do senhor sobre os funcionários. Sob esse aspecto, a burocracia, tanto nos escritórios comerciais quanto no serviço público, é a base de uma evolução especialmente estamental, já desenvolvida de forma bem diferente pelos ocupantes de cargos no passado. (...) A democracia reage precisamente contra o inevitável caráter estamental da burocracia. (Weber, 1982: 279-280)*

O entendimento do papel do executivo como profissional moderno de controle do empreendimento capitalista parte da compreensão do que mudou nas suas formas de controle, na difusão de uma “ideologia” na qual a burocracia moderna se vê concebida e aperfeiçoada, além do próprio desenvolvimento do conhecimento formal dentro da teoria da administração (Tragtemberg, 1980).

Se hoje formas de trabalho mais flexíveis e descentralizadas e menos autoritárias são possíveis e celebradas, isso só é possível também, vale lembrar, pela contrapartida do desenvolvimento de um autocontrole ou autodisciplina da parte de cada indivíduo, cada vez mais consciente de seu papel profissional com sua correspondente conduta. A dimensão interior (outrora extramundana) da palavra profissão, ilustrada em *Beruf*, opera em conjunto com a sua face exterior. Tanto nos altos níveis hierárquicos como nos níveis mais operacionais, a cultura



capitalista se incorpora no “dominado” e no “dominante”. Se antes a tensão capital-trabalho se dava de maneira explícita, hoje ela se dá de maneira cada vez mais sutil e até mesmo cínica. A tensão é objetivada de forma impessoalizada e assume um caráter funcional e baseado em responsabilidades (distribuídas entre profissionais remunerados de acordo com seu nível hierárquico) que percorrem toda a estrutura, como prefere assumir Drucker (1962: 15) em sua teoria da administração:

*A administração constitui ainda um grupo distinto e importante na sociedade industrial. Já não se fala em “capital” e “trabalho”; fala-se em administração e “trabalho”. As “responsabilidades do capital” desapareceram do vocabulário, juntamente com os “direitos do capital”; em lugar disso, fala-se nas “responsabilidades da administração”.*(Drucker, 1962: 15)

O executivo é aquele profissional que é remunerado para exercer a dupla função de administrador e empreendedor. Sempre que convenientemente ele romperá com as formas às vezes rígidas que limitam a possibilidade de uma “inovação”, no sentido da transformação das estruturas organizacionais, desde que esse processo esteja sempre voltado para a “geração de valor” como fonte de lucro em meio à competição acirrada.

### **"Profissionalização" de empresas: burocratização**

Considerando a sua renda, o alto executivo certamente não é mais da classe média. Glória Bonelli (1987), num estudo sobre a ascensão da classe média, classifica o alto gerente como parte da classe alta e, aquele que se situava ao nível da gerência média como parte de uma classe média alta. Essa classificação de caráter estático, coerente com o contexto e os objetivos de sua pesquisa, não serve de apoio para o presente trabalho já que nele se tenta uma

reflexão que contemple perspectiva ao mesmo tempo mais ampla e mais específica de mobilidade ligada a uma carreira em direção ao topo da organização burocrática. Bonelli também destaca que, desde a década de 1960 ocorre no Brasil processo de assalariamento das profissões liberais com as esperadas conseqüências no tipo de reivindicações desses profissionais:

*O assalariamento das profissões liberais tradicionais, que já havia se desenvolvido na década de (19)60, ganhou novas características com o crescimento do setor privado da economia nesse processo. Nos anos (19)80, as situações de trabalho exclusivamente autônomas ou liberais caracterizam-se por uma posição no mercado de trabalho particularmente difícil, com pouca clientela e renda mensal concentrada nas faixas inferiores. Em geral, essas situações de trabalho representam tentativas de integração ao mercado e são mais importantes nas novas ocupações.*

*(...) A busca de autonomia e a negação do assalariamento, que predominavam nas reivindicações dos profissionais liberais até o início da década de (19)70, cedem lugar às demandas por melhores condições de trabalho e remuneração, nos anos (19)80. (Bonelli, 1987: 41)*

Nesse contexto, a idéia de uma classe média munida de uma consciência coletiva se vê enfraquecida dentro das condições de trabalho e controle social em solo burocrático. Bonelli nota, além do mais, que o surgimento de reivindicações de “empregados” está ligado à própria “democratização” do ensino superior:

*Essas reivindicações, típicas da posição de “empregado”, difundem-se pelas ocupações de nível universitário e estão associadas ao crescimento fenomenal da oferta de títulos no mercado de trabalho. (Bonelli, 1987: 41)*

Contudo, não se pode esquecer que, conforme já pudemos apresentar na presente pesquisa, a ampliação da oferta de um determinado diploma não deixa de fazer sentido com a maior procura por uma formação universitária que de alguma forma signifique qualidade, isto é, que seja lá como for “qualifique” o indivíduo: na “ciência da administração”, por exemplo, e em outras correlatas como a economia. Apesar de sua mais ampla difusão, a obtenção do diploma em Administração de Empresas ainda simboliza o acesso a uma situação profissional

de status superior. Para “JB”, esse diploma não deixa de representar a elevação de uma função a uma área específica de conhecimento, a uma especialização "profissional":

*Agora, como é que é possível que uma coisa assim tenha ficado tão importante, tão poderosa? Por causa da quantidade de energia que se colocou para enaltecer o pequeno (...). É claro que dá para fazer isso, você fica falando tão bem de uma coisa pobre que ela fica boa porque no fundo se estabelece uma convenção... Porque no fundo você está querendo dar um status de profissão a uma função...*

A inserção dos profissionais liberais em estruturas organizacionais em detrimento do trabalho autônomo também reforça essa tendência a enxergarmos na atualidade a construção de uma sociedade baseada num universo de organizações: onde *a unidade básica do sistema de produção era a empresa familiar, hoje passou a ser a empresa burocrática* (cf. Bresser Pereira, 1980: 47). Não se trata apenas da inserção física em uma unidade maior de produção, mas da inserção em um modelo racional de negócios que vai trazer à baila fatores e valores além daqueles que anteriormente regiam a profissão. O conflito entre essa lógica burocrático-capitalista e a outra baseada em um senso de dever é representado na situação vivida pelo entrevistado “JB”:

*Vou dar um exemplo muito prático, eu não quero citar os nomes por uma questão ética, mas eu atendo um grande hospital em São Paulo, importante, que está em processo de reconstrução da sua cultura, de construção governante. Eu aconselho nessas questões de transição, de sucessão. São essas coisas que eu faço. E claramente o tema do amor à medicina, do amor à profissão médica, com todas as suas características humanísticas, relação médico-paciente... Isso se coloca num contexto crítico por quê? Porque evidentemente começam aulas para os médicos sobre a estrutura dos planos de saúde, a questão financeira do plano de saúde, o porquê que o plano de saúde tem que pagar pelo... etc. E começa aquele monte de assunto que quando você vê, enfim... Para um médico, para um alquimista, para o cara que lida ali com... Ele não quer entrar nisso, ele tem imensa dificuldade. Mas tem que entrar, eu até acho que tem que entrar mesmo, por um monte de outros motivos... É esse o ponto. Você começa a introduzir na sala cirúrgica um modelo de pensamento que pode ser extremamente nocivo e muito pouco prático, muito pouco pragmático, não é? Por exemplo, pode-se inaugurar um sistema de censura através dos olhares dentro de uma sala cirúrgica*

*porque um profissional pegou um produto e não outro; usou mais de uma coisa e não de outra, isso acontece, isso é a formação da censura, situação do inconsciente, inflamação do superego. Então, eu acho que isso tudo está ao redor da questão desse executivo, dessas questões... Isso é profissionalização, e não profissão.*

Na medida em que não apenas as ocupações burocráticas – como também as profissões ditas liberais que têm se integrado dia-a-dia a essa estrutura – estão historicamente vinculadas à própria conformação de uma classe média (ou intermediária), o executivo, como profissional de topo de carreira, pode representar o símbolo de uma ascensão social possível e comprovada dentro de uma carreira. Claro que está presente um lado ideológico nisso tudo, mas o caráter ideológico dos depoimentos colhidos nas entrevistas é difícil de avaliar em uma pesquisa como esta, mas certamente tem um peso grande nesse sentido. O depoimento do Executivo “G” nos remete a isso:

*Eu vim da classe média. Há executivos que já vieram de famílias ricas, mas esses têm o estigma de não serem tão bons e de estarem na posição que estão ali por outras razões e não a performance pessoal. O meu presidente veio de baixo, por exemplo. Ele fez uma carreira internacional do nada. Normalmente, esse cara tem muito mais garra, pois precisou ralar. Na época da GV eu via que os caras mais dedicados e com mais garra eram os caras de fora e que viviam em uma condição bem mais complicada.*

O que seguramente dá para afirmar aqui é que a aderência valorativa a um sistema baseado em títulos com caráter de especialização de funções (mas também gerador de distinções de status), em áreas onde a prática comprovada do profissional por meio de competências é elemento fortemente relevante, pareceu-me que diverge, ao menos até certo ponto, daquilo que Drucker afirma quando argumenta que:

*Desde o fim das corporações medievais, e se exceptuarmos os regimes tradicionalistas em que os altos cargos directivos são reservados a uma casta aristocrática, bem como os regimes totalitários em que as funções importantes são atribuídas numa base de pendência política e de acordo com o plano duma autoridade central, o acesso às carreiras directivas é, em princípio generalizado, aberto a todo e qualquer candidato. (Drucker, 1962: 12)*

Quando é a empresa que passa por um processo de profissionalização, o qual não deixa de ser *ipso facto* um processo de modernização porquanto se trata antes de mais nada de uma atualização dos métodos vigentes e da "cultura organizacional" estabelecida, nesse processo os executivos é que são basicamente solicitados, instados a implementar novos critérios de tomada de decisão enquanto a cúpula da empresa se vê necessariamente às voltas com novos critérios de sucessão no poder, todos eles critérios de visada "destraditionalizante" e que se baseiam no principalmente em conhecimento técnico e mérito profissional. Confira-se o testemunho de "AC":

*Se estivermos falando de uma empresa familiar, profissionalizar significa, no fundo, mudar os processos de decisão lá dentro. Se você pegar uma velha empresa familiar, você tem o dono atrás de uma mesa e um exército de subordinados perguntando o que eles devem fazer e obedecendo ao que ele manda. É assim: hoje você dá aumento porque tem dinheiro. Amanhã, quando ta mais difícil, você diz "não me enche o saco. Na empresa profissionalizada, você, executivo, chama o profissional de cargos e salários e vai perguntar para ele "qual o dissídio?"; "como está o mercado?"; "qual a porcentagem?", "qual o desempenho do indivíduo?"...*

Não coincidentemente, o processo aqui chamado de profissionalização de uma empresa equivale no seu cerne àquele de burocratização tal como apresentado por Weber no seu tipo-ideal:

*(...) do mesmo modo que a burocratização cria um nivelamento estamental (tendência normal e historicamente comprovável como tal), todo nivelamento social, por sua vez, fomenta a burocracia que, por toda a parte, é a sombra inescapável da progressiva "democracia de massas". E isso pela eliminação do detentor do domínio estamental em virtude da apropriação dos meios e do poder administrativos e, no interesse da "igualdade", pelo afastamento do detentor de cargos capacitado à administração "honorária" ou "acessória" em virtude de propriedade. (Weber, 2000: 145)*

Não é demais anotar que um processo como esse de burocratização não apenas das profissões, mas também das ocupações de um modo geral, no capitalismo avançado não se restringe às classes médias superiores e à classe alta, mas envolve também a própria classe baixa ascendente à média na medida em

que o trabalhador da linha de produção se rarefaz e se desloca para outras funções de caráter operacional como aquelas do setor terciário, as quais são fortemente abrangidas dentro da estrutura da burocracia moderna. Um exemplo disso é o trabalho do profissional de telemarketing, um dos setores que mais emprega no país em nossos dias e que, segundo a socióloga Selma Venco, é parte de um “proletariado não operário”<sup>95</sup>.

Assim, a própria divisão da sociedade em classes parece se refletir no interior da organização burocrática em camadas diferenciadas separadas pelos diferentes ramos de prestação de serviços ou no interior de uma mesma estrutura hierárquica. Se antes a classe média representava boa parte dessa burocracia (Wright Mills, 1979), agora talvez ela tenha que ser pensada apenas como uma camada que dentro dela ascende (ou que tem esse potencial) em função de sua bagagem educacional e seu cabedal social. Ao mesmo tempo, a simples divisão entre trabalho intelectual e manual deverá ser revista na medida em que, como discutido anteriormente aqui, hoje é exigida dentro das modernas organizações uma qualificação que se coloca além da habilidade manual e individualizada como nos ofícios tradicionais.

O surgimento do executivo não pode ser pensado fora desse contexto de separação contínua do trabalho assalariado entre trabalho de concepção-organização-direção e operação, lição que aprendemos com Braverman e Tragtemberg. Uma separação que pode significar uma estrutura com características estamentais na prática, quando não apoiada pela educação continuada. É ela, ou o acesso a ela, que permitirá a ascensão nessa estrutura e não o domínio de uma ou outra função ou ofício:

*A terceira fase da industrialização se inicia com a decadência dos ofícios tradicionais. Os ofícios qualificados subdividem-se, especializam-se, embora outros ofícios que continuam qualificados percam parte de seus valores. Os novos ofícios estão na dependência de uma máquina que sofre aperfeiçoamento contínuo.*

---

<sup>95</sup> De acordo com entrevista dada ao *Jornal da Unicamp* ([www.unicamp.br/unicamp\\_hoje/ju/fevereiro2007/ju349pag04.html](http://www.unicamp.br/unicamp_hoje/ju/fevereiro2007/ju349pag04.html)) a respeito de sua pesquisa de doutorado sobre o profissional do setor de telemarketing..

*A especialização impede que o aprendiz passe a ajudante e este a companheiro; o trabalho como elemento de ascensão social implicará a educação permanente... na medida em que o cálculo substitui a experiência... (Tragtemberg, 1974: 70)*

Hoje, a inserção do processo produtivo no ambiente de domínio burocrático “flexível” sugere a ampliação da legitimação de uma dominação que se faz em bases racionais nas mais diversas dimensões, reduzindo ainda mais a probabilidade de qualquer tipo de contestação de cunho coletivo, ou de classe, conforme já ressaltado por Glória Bonelli (1987) ao analisar a inserção das profissões liberais em contexto da organização capitalista. Tudo se passa como se a ação organizada de cunho coletivo (e de reivindicação classe, no sentido referido) fosse neutralizada por um ethos individualizado travejado pelas idéias de profissão e dever profissional, ou seja, por uma conduta individualizada fundada em um profissionalismo; e esse, por sua vez, não mais fundado na adesão a valores coletivos comunitários e juramentado pelo indivíduo, como no caso das *professions*, mas sim na eticização da condução de vida, como carreira.

### **Inovação conservadora**

*Então, para os últimos homens desse desenvolvimento cultural, bem poderiam tornar-se verdadeiras as palavras: especialistas sem espírito, gozadores sem coração: esse Nada imagina ter chegado a um grau de humanidade nunca antes alcançado. (Weber, 2004: 166)*

A conclusão deste trabalho guarda um paradoxo inevitável representado na pergunta complexa demais para ser respondida aqui: Como as organizações e seus líderes buscam inovar de forma racional? Como transformarão a organização em nome da manutenção do lucro no futuro, ao mesmo tempo que lhes cabe como dever o reproduzir de sua dominação no presente? Não se trataria

aqui de uma ilusão somada a uma vã pretensão conforme a desolada acusação contida na alusão weberiana aos "últimos homens" no final do seu mais célebre ensaio, *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo?* Certamente, o aspecto que, do ponto de vista da tematização buscada no presente trabalho, nos chama atenção nessa crítica cultural que Weber dirige apaixonadamente à cultura capitalista do seu tempo nos chama é justamente a menção aos "especialistas sem espírito", a atenção que nesse momento de repulsa ele dirige a um processo especializador despido de sentido, despojado de um encantamento de outrora, que estaria apontando na direção de uma sociedade desumanizada por sua capacidade de "racionalizar" apenas "técnicamente", para não dizer instrumentalmente. Não haveria mais espaço para emoções ou irracionalidades do tipo. O próprio processo de mudança seria planejado e calculado, a isso se limitando o já reduzido espaço para inovações...

A inovação como prática supostamente necessária à moderna organização capitalista e a seu profissional parece estar em desalinhamento com a lógica do burocrata do tipo-ideal weberiano, baseada num formalismo e impessoalização nas relações. Essa necessidade da organização está presente na afirmação do Executivo "B":

*Eu gasto quarenta por cento do meu tempo corporativamente.. Acho que essa empresa sofreu muito com isso, pois nos tornamos um paquiderme do mundo da Internet. Acho que se eu fosse construir hoje a empresa eu pensaria desde o primeiro momento em construir uma cultura da inovação. Estou tentando fazer isso aqui, pedindo para as pessoas quebrarem paradigmas diariamente. Peço para testarem e tentarem sempre. Acho que temos muita gente aqui que pensa de forma muito burocratizada e isso leva a uma série de conflitos. É mais ou menos assim, se eu vou fazer diferente eu tenho que me reportar que vou fazer diferente... Testar. Não tem uma fórmula pronta. O grande desafio é colocar a inovação como um pilar da empresa. Esse é grande desafio dessa empresa, pois com treze mil funcionários fica muito difícil construir isso. Hoje a grande empresa compra a empresa menor que está inovando...*

Até que ponto essa inovação, resultado que é de idéias individuais que transformam organizações, pode representar uma alteração real da estrutura do atual capitalismo? Até que ponto a racionalidade contida nas idéias mais



inovadoras pode superar aquela outra racionalidade das regras burocratizadas, normas rígidas e processos a serem seguidos inquestionavelmente? Até que ponto a idéia de uma quase invencibilidade “militar” da antiga organização burocrática pode ser superada? Significa a inovação a expressão ainda maior daquela racionalidade instrumental ou apenas sua redefinição para um cenário atual? Certamente, a resposta é a de que não se trata de uma volta de tradicionalismos ou da ascensão de valores afetivos na determinação das ações dentro das organizações. Elas permanecem racionalmente capitalistas na sua busca irracional pelo lucro. Também não parece se tratar aqui de uma redefinição dessas ações racionais agora com relação a novos valores ou princípios que surgem, sejam esses resgatados de um tempo passado ou (re)fundados no atual momento histórico.

O executivo, burocrata que atinge o topo da carreira, se compromete com a conservação e ampliação do ganho do empreendimento capitalista. Ele deve ser capaz – possuir a competência – de “inovar” (no sentido de mudar e planejar a transformação de forma ágil e flexível) ao alterar suas estruturas e estratégias de produção e de administração. Parece claro assim que tal inovação está a serviço de um conservadorismo vicioso, na medida em que está também a serviço da manutenção e aperfeiçoamento das formas de controle que se fazem ainda mais legitimadas em bases racionais (ou seja, burocráticas), e impulsionadas pela introdução do aparato tecnológico. O executivo é, portanto, um inovador-conservador. Promove a transformação necessária em nome da manutenção de um sistema baseado no lucro e legitimado em uma dominação cada vez mais racional-burocrática, a qual se amplia e se internaliza no executivo como o profissional dos dias de hoje:

*Talvez uma característica, particularmente para o executivo (...), é que ele tipicamente está muito no mundo do fazer, e o mundo do fazer está muito longe do mundo do ser. Então você tem que ter um esforço como executivo em voltar ao teu ser, senão você fica meio que hipnotizado ou submisso à tua parte de fazer e à felicidade efêmera. Na essência é isso, acho que todo ser humano tem que ser... Só que o executivo talvez tenha um pouco mais de risco pelo fato de*

*chegar muito mais longe no mundo do fazer e daí se perder nessa vida em que vivemos. (Executivo "H")*

Na medida em que aqueles profissionais que fazem parte da organização burocrática são remunerados para reproduzir o “mesmo” capital, ou ao menos suas bases, a inteligência “criativa” parece estar localizada fora da grande organização. Como nos disse o Executivo “E”, o bom profissional deve fazer *o que se espera dele* para ser assim reconhecido por seu trabalho. O formalismo expresso por meio de regras, normas, processos bem definidos e marcados na impessoalidade das relações, são a garantia de uma conformação (no sentido da forma e da resignação a ela). E essa conformação é, antes de tudo, o sinônimo de uma previsibilidade para os ganhos futuros do capital.

A organização moderna tem pela frente um desafio. Deve abrir espaço para a inovação no sentido daquilo que a transformará e projetará sua sobrevivência, mas exige no presente a preservação daquilo que garante a sua lucratividade. No instante em que visualizamos uma sociedade brasileira composta de organizações, nacionais ou multinacionais, que têm seu valor dado pelo seu futuro em ações da bolsa (ou seja, investimentos) e pelo risco ampliado racionalmente, o futuro se aproxima, ou faz parte, do presente. O executivo se torna o agente com a competência de conservar ou, se necessário, mudar; o mais das vezes, mudar para conservar. E provavelmente na maioria das vezes a mudança aparecerá como inevitável. Essa estrutura estimula nele uma atitude “empreendedora” que se expressa como uma *paixão* interior e que permite ao seu portador assumir os riscos de uma carreira incerta.

Esses executivos são os eleitos e premiados pelos proprietários do capital ou pelo mercado como os mais aptos para conduzir racionalmente (ou seja, sem riscos) uma transformação necessária para a manutenção do lucro. São eles verdadeiros portadores de um capitalismo no contexto da organização.

Dois movimentos opostos são assim possíveis de se perceber. Ambos giram em torno da legitimação de uma dominação (ou desigualdade de oportunidades). Uma ideologia de cunho “liberal-democrático”, representada na

possibilidade de ascensão social baseada no mérito profissional, só que não se mostra o efeito de risco dessa situação de mercado dita flexível, ainda mais despreendida de controles burocráticos ditos tradicionais. Tal situação foi recentemente descrita em tintas fortes por Sennett (2004: 105):

*Nessas condições, toma forma um tipo de risco extremo, em que grandes números de jovens apostam que serão eles os escolhidos. Essa aceitação do risco ocorre no que os economistas Robert Frank e Philip Cook chamam de “mercados em que o vencedor leva tudo”. Nessa paisagem competitiva, os bem-sucedidos levam a mesa toda, enquanto a massa dos perdedores fica com migalhas para dividir entre si. A flexibilidade é um elemento chave para permitir a formação desse mercado. Sem um sistema burocrático que canalize os ganhos de riqueza através de uma hierarquia, as recompensas gravitam para os mais poderosos; numa instituição sem peias, os que estão em posição de açambarcar tudo o fazem. A flexibilidade, assim, acentua a desigualdade, pelo mercado em que o vencedor leva tudo.*

A flexibilização das amarras burocráticas gera a impressão de um mundo mais justo em oportunidades para todos, da mesma forma que uma sociedade democrática quando oferece ensino (e diploma) para todos, onde todos votam e são iguais. Se, para Sennett, a superação daquela estrutura de tipo-ideal da organização burocrática significa a ampliação da desigualdade nos ganhos individuais dos participantes da organização flexível, ela vai significar a diminuição da hierarquia formal expressa nos cargos. Se o executivo significa a possibilidade real de um dos “debaixo” ascender ao topo da pirâmide, ao mesmo tempo as regras não estão formalmente dadas ou pelo menos não são claras e seu entendimento depende de uma interpretação das regras que nossa sociedade impõe. Por fim, a pirâmide monocrática permanece muito bem viva, embora talvez não tão visível.

*“Sem relação com pessoas” é também a palavra de ordem no “mercado” e, em geral, de todos os empreendimentos onde há apenas interesses econômicos. Uma execução coerente do domínio burocrático significa o nivelamento da honra “estamental”. Daí, se o princípio de livre mercado não for limitado ao mesmo tempo, significa o domínio universal da “situação de classe”. Essa consequência do domínio burocrático não se estabeleceu por toda parte, seguindo paralela à extensão da burocratização, o que se deve*

*às diferenças entre os possíveis princípios pelos quais as estruturas políticas podem atender às suas exigências. (Weber, 1982: 250-251)*

O “domínio universal” da situação de classe, vislumbrado naquele momento por Weber, pode estar novamente pairando sobre nossas cabeças como um fantasma saído da própria estrutura burocrática ao se flexibilizar, e, vencido a essas alturas do capitalismo atual o prazo de validade da velha "honra estamental", o vale tudo de uma individualização possessiva da premiação dos mais aptos no ambiente organizacional não tem como não se alçar a um novo patamar com a valorização de elementos mais subjetivos como a competência e a conduta.

## CONCLUSÃO

*Se no fundo, a modernização simples (ou ortodoxa) significa primeiro a desincorporação e, segundo a reincorporação das formas sociais tradicionais pelas formas sociais industriais, então a modernização reflexiva significa primeiro a desincorporação e, segundo, a reincorporação das formas sociais industriais por outra modernidade.*

*Assim, em virtude do seu inerente dinamismo, a sociedade moderna está acabando com suas formações de classe, camadas sociais, ocupação, papéis dos sexos, família nuclear, agricultura, setores empresariais e, é claro, também com os pré-requisitos e as formas contínuas do progresso técnico-econômico. (Beck, 1995: 12)*

O desenho do executivo como profissional dos nossos tempos tem paralelo com o processo de *modernização reflexiva* pensado por Ulrich Beck na medida em que, em busca do melhor resultado para a organização capitalista, ele se desincorpora ativamente das velhas estruturas (que se tornaram conservadoras, de viés tradicionalista): primeiramente a organização burocrática, seu próprio habitat e origem, que em seu tipo-ideal weberiano tem como princípio a manutenção de um formalismo baseado numa total impessoalidade, e, em segundo lugar, a própria profissão como formação adquirida de uma vez por todas. O executivo delas se desincorpora para depois incorporá-las em uma lógica outra, capaz de permitir o fluxo mais ágil do conhecimento e do trabalho colaborativo, de estabelecer uma forma nova e mais adaptável de organização do capital, capaz de enfrentar com novas armas um cenário de incertezas e precariedade promovidas pela competição em escala global e pela própria obsolescência não só tecnológica mas também institucional.

Em primeiro lugar, o executivo compreendido como resultado do auge de um longo processo de profissionalização da administração capitalista representa a obtenção de um nível mais amplo de dominação em bases racionais legais das coisas e das pessoas até então vislumbrado. O afastamento da figura personalizada e caricaturada do patrão representa o aperfeiçoamento das técnicas

de controle e disciplina que permeiam os processos de produção e de administração. Representa também um tempo no qual o indivíduo trabalhador não-proprietário se localiza cada vez mais dentro da organização, mesmo quando essa é de pequeno porte. A estrutura de cunho tradicional herdada das guildas e da igreja medieval, que mantinha o *professional* ou o profissional liberal sem amarras de subordinação à lógica do capital e que lhe proporcionava uma boa margem de negatividade crítica que fosse baseada também em princípios mais nobres, se não é reduzida, se torna cada vez mais dependente das grandes organizações que plasmam o trabalho em bases burocráticas e cada vez mais submetida à dinâmica impessoal e utilitarista do mercado sem fronteiras.

Nessa medida, o executivo também orbita o universo das profissões ao trazê-las junto consigo, impessoal que é no cargo que ocupa e procura desempenhar o mais pessoalmente possível. Situado no seio mesmo da organização burocrático-empresarial capitalista, o executivo agora se vê confundido com cada uma das profissões daqueles outros profissionais que arregimenta e comanda na medida em que redefine ou mesmo inclui no papel de cada profissão, mesmo que contraditoriamente, os objetivos funcionais da forma burocrática e aqueles voltados para a geração do resultado econômico: o lucro. Como dito por Weber (1999: 200) em outra circunstância: *O cargo é profissão*.

O executivo, ao ocupar o posto outrora ocupado pelo empresário ou “dono da empresa”, assume como meta a continuidade e o desenvolvimento da organização, já considerando que em nossos tempos a propagação do empreendimento capitalista, de caráter cotidiano<sup>96</sup>, nos obriga a considerar como sinônimos os conteúdos semânticos contidos nos verbos “continuar” e “desenvolver-se”. Tal como o sacerdote precisa dar continuidade, e atualizar, a Profecia original frente aos novos tempos e necessidades dos “mercados” que se anunciam (e agora se anunciam em todos os sentidos da palavra anúncio), o executivo, burocrata de origem, em nome da manutenção da taxa de lucro e do valor ascendente das ações da empresa nas bolsas, precisa repensar a estrutura na

---

<sup>96</sup> Conforme o sentido de “continuidade de sua existência”, dado por Weber (1999: 234).

qual se encontra e da qual é originário. Ao atingir os postos mais altos da organização ele ganha autoridade para transformar-lhe a estrutura, algo a ser feito “racionalmente”, afinal, não se pode colocar em risco o resultado substancial visado pela empresa. Resta a ele “ousar” dentro das regras pré-estabelecidas no que for preciso e “na medida certa” e assim, com resultados, justificar as decisões tomadas aos verdadeiros donos do capital. Afinal, não se trata de revolução, mas de inovação, certo?!

Mas isso não será para ele uma tarefa tão ingrata, o bom executivo tem competências para isso. Dotado de um profissionalismo próprio do seu cargo e do seu tempo, ele as desenvolveu na sua trajetória até o topo. Soube ousar, soube planejar, soube jogar o jogo. E teve, antes de tudo, sorte. Soube sempre acreditar na realização de seus objetivos e, por isso, agora, tem confiança mais uma vez em sua nova missão.

É possível afirmar agora que a completude de uma profissionalização da empresa capitalista, outrora regida em bases paternalistas, com a ascensão de um administrador profissional não representou nem representa a etapa final de um processo racionalizador voltado para fins, mas a sua continuidade lógica, agora em bases reflexivas.

Enfim, o executivo, se não é capaz de prever o futuro, ao menos se mostra capaz de crer que crê naquilo que o futuro lhe reserva e para o que se sente convocado: o “sucesso” em sua profissão como vocação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- ASSIS, M. de. A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias. In: FERRETTI, C. [org.et al.]. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- BARBOSA, M. Ensaio bibliográfico: As profissões no Brasil e sua sociologia. In: *Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Vol.46, nº3, 2003, pp.593- 603*.
- BARTOLI, J. *Ser executivo: um ideal? Uma religião?* Aparecida: Idéias & Letras, 2005.
- BAUMAN, Z. *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- \_\_\_\_\_ *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- \_\_\_\_\_ *O mal estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- \_\_\_\_\_ *Ética pós-moderna*. São Paulo: Paulus, 1997.
- BECK, U. *The Risk Society: Towards a New Modernity*. Londres: Sage, 1992.
- \_\_\_\_\_ *A reinvenção da Política: Rumo a uma teoria da Modernização Reflexiva*. In: GIDDENS, A., BECK, U., LASH, S. *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. São Paulo: UNESP, 1995.
- BERTAUX, D. *Destinos pessoais e estrutura de classe*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- BONELLI, M. G. *A classe média do “milagre” à recessão: mobilidade social, expectativas e identidade coletiva*. São Paulo: IDESP, 1987.
- BOSÍSIO JÚNIOR, A. *O comércio e suas profissões: imagens Brasil – 1500/1946*. Rio de Janeiro: SENAC, 1983.
- BOURDIEU, P. Gostos de classe e estilos de vida In: ORTIZ, R. *A sociologia de Pierre Bourdieu*. São Paulo: Olho D’água, 2003.
- \_\_\_\_\_ *Razões Práticas: Sobre a teoria da ação*. Campinas: Papiurus, 1996.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Capitalismo dos técnicos e democracia. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais, 20(59), outubro 2005, p.133-148*.



- \_\_\_\_\_. *Empresários e administradores no Brasil*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1974.
- BRESSER PEREIRA, L. C. e MOTTA, P. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Editora Brasiliense, 5ª edição, 1980.
- BRUYNE, P. *Formação de Dirigentes de Empresas*. Lisboa: Editorial Presença, 1964.
- CANÁRIO, R. *A escola tem futuro? Das promessas às incertezas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CAMPOS, E. Introdução. In: CAMPOS, E. (org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.
- CARVALHO, L. e AZEVEDO, C. Breve história das profissões liberais no Brasil. In *Revista das Profissões Liberais*, nº 1. São Paulo. Junho de 2004, pp.13-20.
- COELHO, E. C. *As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro 1822-1930*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- COSTA, B. e ALMEIDA, M. *Estratégia: Perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- COVRE, M. *A formação e a ideologia do administrador de empresa*. Petrópolis: Editora Vozes, 1980.
- DRUCKER, P. *Uma era de descontinuidades*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1962.
- \_\_\_\_\_. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Práticas e princípios*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- DURKHEIM, E. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 2ª.ed.
- ELLIOTT, P. *Sociología de las profesiones*. Madrid: Editorial Tecnos, 1975.
- FREIDSON, E. *Professionalism reborn: Theory, prophecy and policy*. Chicago: The University of Chicago Press, 1994.
- \_\_\_\_\_. Para uma análise comparada das profissões: A institucionalização do discurso e do conhecimento formais. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, nº 31, ano 11, junho de 1996, p. 141-155.
- \_\_\_\_\_. *Professionalism: The third logic*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade I: A vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

- \_\_\_\_\_ *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GILLAM, W. *Business codes*. Contribuição à Encyclopaedia Britannica. Edição de 1968.
- GRUN, R. *A revolução dos gerentes brasileiros*. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 1995.
- HABERMAS, J. *Técnica e ciência como “ideologia”*. Lisboa: Edições 70, 1968.
- HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 2005.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. [org.et al.]. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- HUBER, G. Prefácio da Edição Brasileira In: DRUCKER, P. [org]. *Formação de dirigentes*. Rio de Janeiro; Editora Expressão e Cultura, 1970.
- KRAUSE, E. *Death of the guilds: professions, states and the advance of the capitalism, 1930 to the present*. Yale: Yale University, 1996.
- KROOSS, H e DRUCKER, P. Como chegamos a este ponto: Cinquenta anos de transformação estrutural no sistema comercial e na Escola de comércio, 1918-1968. In: DRUCKER, P. [org]. *Formação de dirigentes*. Rio de Janeiro; Editora Expressão e Cultura, 1970.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE GOFF, J. *A civilização do ocidente medieval*. Bauru: EDUSC, 2005.
- LOCKWOOD, D. *The blackcoated worker*. Londres: Unwin University Books, 1969.
- LOUREIRO, M. (coord.) *História das universidades*. São Paulo: Editora Alfa, 1970.
- MACEDO, R. In Estado de São Paulo, coluna “Profissões e ocupação” no caderno Empregos. São Paulo, 2005 (dias 2/10/2005 na página Ce3, e 30/10 na página Ce5).
- MATTOS, O. *Filosofia a polifonia da razão: filosofia e educação*. São Paulo: Scipione, 1997.
- MENEZES, L. *Universidade Sitiada*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- MILLER, L. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycles; Lessons from the rise and Fall of Civilizations*. Clarkson N. Potter: New York, 1989.
- MOTTA, P. *O que é Burocracia*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.
- PARSONS, T. *O sistema das sociedades modernas*. São Paulo: Pioneira, 1974.
- \_\_\_\_\_ “*Sociedades: Perspectivas evolutivas e comparativas*”. Pioneira, 1969.

- \_\_\_\_\_ “The professions and social structure”. In: *Social Forces*. Vol.17, nº 4. (May, 1939), pp.457-467.
- PESAVENTO, S. *Uma outra cidade: o mundo dos excluídos no final do século XIX*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2001.
- PIERUCCI, A. *O desencantamento do mundo*. São Paulo: Editora 34, 2003.
- READER, W. *Professional Men: The rise of the Professional Classes in Nineteenth-Century England*. New York. Basic Books, Inc., 1966.
- RITZER, G. Professionalization, Bureaucratization and Rationalization: The Views of Max Weber. In: *Social Forces*. Vol.53, nº 4. (June, 1975), pp.627-634.
- RUIZ, O. *O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, agosto de 2004.
- SALERNO, M. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, C. [org.et al.]. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SANTOS, W. Prefácio In: COELHO, E. *As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro 1822-1930*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SCHWARTZ, G. *As profissões do futuro*. São Paulo, Publifolha, 2000.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- \_\_\_\_\_ “Ruas e Escritórios: 2 fontes de identidade”: In: HUTTON, W. e GIDDENS, A. *No limite da racionalidade (Convivendo com o capitalismo global)*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- \_\_\_\_\_ *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Recorde, 2006.
- STIGLITZ, J. *Os exuberantes anos noventa: uma nova interpretação da década mais próspera da história*. São Paulo: Editora Schwarcz (Companhia das Letras), 2003.
- THIOLLENT, M. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. São Paulo: Polis, 1980.
- TOURAINÉ, A. *A sociedade post industrial*. Lisboa: Moraes Editores, 1970.
- TRAGTEMBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1980.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966, pp. 16-27.
- \_\_\_\_\_ *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1982.

\_\_\_\_\_ *Economia e Sociedade*, vol.1. Brasília: UNB, 2000.

\_\_\_\_\_ *Economia e Sociedade*, vol.2. Brasília: UNB, 1999.

\_\_\_\_\_ *A ética protestante e o 'espírito' do capitalismo*. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2004.

WRIGHT MILLS, C. *A nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1979.

# **ANEXOS**

## Anexo 1 – Informações adicionais sobre os entrevistados

### 1.1 Executivos (conforme citações durante a dissertação)

Código do Entrevistado	Idade	Formação	Cargo	Outras informações
Executivo "A"	40	Direito - USP	Diretor geral e acionista	Casado
Executivo "B"	35	Economia (com Mestrado) - PUC/RJ	Presidente	1 filho e casado
Executivo "C"	37	Economia - PUC/RJ	Presidente	3 filhos e casado
Executivo "D"	53	Administrador - FGV	Ex-presidente	2 filhos, casado
Executivo "E"	59	Engenheiro - ITA	Diretor executivo	2 filhos e casado
Executivo "F"	50	Administrador - (chegou a cursar o curso de Letras)	Consultora executiva e ex Diretora	2 filhos, casado.
Executivo "G"	40	Administrador - FGV	Diretor	1 filho
Executivo "H"	51	Engenheiro	Country Manager	Casado
Executivo "I"	38	Administrador - FGV e MBA nos EUA	Vice-presidente	Casado, sem filhos
Executivo "J"	40	Administração	Country Manager	2 filhos, casado
Executivo "K"	48	Jornalista e filósofo - USP	Presidente	Casado com filhos
Executivo "L"	31	Engenheiro de computação - Unicamp	CEO	Casado
Executivo "M"	41	Engenheiro - INATEL	Vice-presidente	Casado com filhos

## 1.2 Outros profissionais relacionados a executivos (conforme citações durante a dissertação)

Código do Entrevistado	Profissão e referências
"JB"	Consultor Organizacional e psiquiatra (atende a vários executivos)
"AC"	Coordenador do curso de MBA na BSP e de pós-graduação da FASP.
"HH"	Consultor de RH ( <i>headhunter</i> )
Jean Bartoli	Professor do IBMEC, consultor empresarial e autor do livro "Ser Executivo"
"GR"	Ex-aluno da Escola Politécnica da USP e do MBA da London School of Business e sócio-diretor da Semeia
"BR"	Ex-aluno da Escola Politécnica da USP e do MBA da INSEAD (França) e sócio-diretor da Semeia

## **Anexo 2 – Listagem das profissões regulamentadas no Ministério do Trabalho e Emprego**

### 1. Administrador

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 - Dispõe sobre o exercício da profissão de técnico de administração, e dá outras providências.
- Lei nº 7.321, de 13 de junho de 1985 - Altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração e dá outras providências.
- Decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração e a constituição dos Conselhos Federal e Regionais de Técnicos de Administração, de acordo com a lei nº 4.769/65, e dá outras providências. \* A Lei nº 4.769/65 sofreu alterações pelas Leis nº 6.642/79 e 8.873/94.

### 2. Advogado

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 - Dispõe sobre o estatuto da advocacia e a ordem dos Advogados do Brasil - OAB.

### 3. Aeronauta

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.183, de 05 de abril de 1984 - Regula o exercício da profissão de Aeronauta e dá outras providências.
- Portaria Interministerial nº 3.016, de 05 de fevereiro de 1988 - Expede instruções para a execução da lei nº 7.183, de 05 de abril de 1984, que dispõe sobre o exercício da profissão de Aeronauta.
- Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986 - Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronauta.

OBS<sup>1</sup>: A lei nº 7.183/84 define que são tripulantes: comandante, co-piloto, mecânico de voo, navegador, radioperador de voo e comissário.

OBS<sup>2</sup>: Nas instruções para execução da lei nº 7.183/84 os tripulantes são definidos como tripulantes técnicos e não técnicos, conforme anexo III deste documento.

### 4. Arquivista / Técnico de Arquivo

Norma Regulamentadora:

Lei nº 6.546, de 4 de julho de 1978 - Dispõe sobre a regulamentação de Arquivista e Técnico de Arquivo.

Decreto nº 82.590, de 6 de novembro de 1985 - Regulamenta a Lei nº 6.546, de 4/07/78.

### 5. Artista/Técnico em espetáculos de diversões

Norma Regulamentadora:

Lei nº 6.533, de 24 de maio de 1978 - Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Artista e de Técnico em Espetáculos de Diversões e dá outras providências

Decreto nº 82.385, de 5 de outubro de 1978 - Regulamenta a Lei nº 6533, de 24/05/1978

OBS: O Decreto nº 82.385/78 apresenta um quadro com as descrições dos títulos das funções em que se desdobram as atividades de artistas e técnicos em espetáculos de diversões, conforme anexo I deste documento.

### 6. Assistente Social

Norma Regulamentadora:



Lei nº8.662, de 07 de junho de 1993 - Dispõe sobre a profissão de Assistente Social e dá outras providências.

#### 7. Atleta de Futebol

Norma Regulamentadora:

Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976


#### 8. Atleta Profissional de Futebol

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.354, de 02 de setembro de 1976 - Dispõe sobre as relações de trabalho do Atleta Profissional de Futebol e dá outras providências.
- Lei nº 9.615, de 25 de março de 1998 - Trata das normas gerais sobre desporto. Atleta Profissional. Altera dispositivos da Lei nº 6.354/76.

#### 9. Atuário

Norma Regulamentadora:

- Decreto-Lei nº 806, de 4 de setembro de 1969 - Dispõe sobre a profissão de Atuário e dá outras providências
- Decreto nº 66.408, de 3 de abril de 1970 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Atuário, de acordo com o decreto-lei nº 806/69. 

#### 10. Bibliotecário

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962 - Dispõe sobre a profissão de Bibliotecário e regula o seu exercício. - Decreto nº 56.725, de 16 de agosto de 1965 - Regulamenta a Lei nº 4.084/62.

\*A redação do art. 3º da Lei nº 4.084/62, foi alterada pela Lei nº 7.504, de 02/07/86.


#### 11. Biólogo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 1.017, de 30 de agosto 1982 - Dispõe sobre o desmembramento dos Conselhos federal e Regionais de Biomedicina e de Biologia.
- Decreto nº 88.438, de 28 de junho de 1983 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Biomédico de acordo com a Lei nº 6.684, de 03 de setembro de 1979 e de conformidade com a alteração estabelecida pela Lei nº 7.707, de 30 de agosto de 1982.

#### 12. Biomédico

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.017, de 30 de agosto de 1982 - Dispõe sobre o desmembramento dos Conselhos federal e Regionais de Biomedicina e de Biologia.
- Decreto nº 88.439, de 28 de junho de 1983 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Biomédico de acordo com a Lei nº 6.684, de 03 de setembro de 1979 e de conformidade com a alteração estabelecida pela Lei nº 7.707, de 30 de agosto de 1982. 

#### 13. Contabilista

Norma Regulamentadora:

- Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências.

- Decreto-Lei nº 9.710, de 03 de setembro de 1946. Dá nova redação a dispositivos do Decreto-Lei nº 9.295/46.
- Lei nº 570, de 22 de dezembro de 1948. Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 9.295/46.
- Lei nº 4.695, de 22 de junho de 1965. Dispõe sobre a composição do Conselho Federal de Contabilidade e dá outras providências.
- Decreto-Lei nº 1.040, de 21 de outubro de 1969. Dispõe sobre os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade.
- Lei nº 5.730, de 08 de novembro de 1971. Altera o Decreto -Lei nº 1.040/69.

#### 14. Corretor de Imóveis

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978 - Dá nova regulamentação a profissão de Corretor de Imóveis, disciplina o funcionamento de seus órgãos de fiscalização e dá outras providências.
- Decreto nº 81.871, de 29 de junho de 1978 - Regulamenta a Lei nº 6.530/78.
- Resolução nº 12, de 25.11.78, do Conselho Federal de Corretores de Imóveis. - Dispõe sobre o exercício da profissão de Corretor de Imóveis e sua inscrição nos Conselhos Regionais.

#### 15. Corretor de Seguros


Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964. Regula a profissão de Corretor de Seguros.
- Decreto nº 56.903, de 24 de setembro de 1965. Regulamenta a profissão de Corretor de Seguros de vida e da capitalização, de conformidade com o art. 32 da Lei nº 4.594/64.

OBS: A Lei nº 7.278, de 10.12.1984, deu nova redação ao artigo 4º, da Lei nº 4.594/64. 

#### 16. Despachante Aduaneiro

Norma regulamentadora:

- Portaria Interministerial MF/MTb nº 209, de 10 de abril de 1980 - Dispõe sobre a habilitação para o exercício da atividade de despachante aduaneiro e de ajudante de despachante aduaneiro, bem como sobre o registro e a cassação de habilitação e dá outras providências. 

#### 17. Economista

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 1.411, de 13 de agosto de 1951 - Dispõe sobre a profissão de Economista.
- Decreto nº 31.794, de 21 de novembro de 1952 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Economista.
- Lei nº 6.537, de 19 de junho de 1978. Altera dispositivos da Lei nº 1.411/51.

OBS: A redação dos arts 06,15,17 e 19 da Lei nº 1.411/51 foi dada pela Lei nº 6.021, de 04 de janeiro de 1974.

#### 18. Economista Doméstico

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.387, de 21 de outubro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Economista Doméstico e dá outras providências.

- Decreto nº 92.524, de 08 de abril de 1986. Regulamenta a Lei nº 7.387/85.
- Lei nº 8.042, de 15 de junho de 1990. Cria os Conselhos Federal e Regionais de Economistas Domésticos, regula seu funcionamento e dá outras providências.

#### 19. Educação Física

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 9.696, de 01 de setembro de 1998 - Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Regionais de Educação Física.

#### 20. Empregado Doméstico

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.859, de 11/12/72 - Dispõe sobre a profissão de empregado doméstico e dá outras providências.
- Decreto nº 71.885, de 09.03.1973 - Aprova o regulamento da Lei nº 5.859, de 11.12.1972.

\*Medida Provisória 1.986-1, de 12.01.2000 - Acresce dispositivos à Lei nº 5.859, de 11.12.1972, para facultar o acesso ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e ao Seguro-Desemprego.

#### 21. Enfermagem

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973 - Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências. - Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. - Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987. Regulamenta a Lei nº 7.498/86.

OBS1: O parágrafo único do art. 23 da Lei nº 7.498/86 foi alterado pela Lei nº 8.967, de 28/12/94. OBS2: A Lei nº 7.498/86 estabelece que o exercício da enfermagem é privativo de Enfermeiro, Técnico de Enfermagem, Auxiliar de Enfermagem e Parteiro.

#### 22. Engenharia de Segurança

Norma Regulamentadora:

Lei nº 7.410, de 27 de novembro de 1985 - Dispõe sobre a especialização de Engenheiros e Arquitetos em Engenharia de Segurança do Trabalho, a profissão de Técnico de Segurança do Trabalho e dá outras providências.

Decreto nº 92.530, de 9 de abril de 1986 - Regulamenta a Lei nº 7.410/85

#### 23. Engenheiro/ Arquiteto/ Agrônomo

Norma Regulamentadora:

Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966 - Regula o exercício das profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro Agrônomo e dá outras providências.

Lei nº 8.195, de 26 de junho de 1991 - Altera a Lei nº 5.194/66.

OBS1: O Decreto nº 241/67, incluiu entre as profissões cujo exercício é regulado pela lei nº 5.194/66, a profissão de engenheiro de operação.


OBS2: A resolução CFEAA nº 313/86, de 26 de setembro de 1986, do Conselho federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, dispõe sobre o exercício profissional dos Técnicos das áreas submetidas à regulamentação e fiscalização instituídas pela Lei nº 5.194/66. A relação das áreas especificadas na referida resolução encontra-se no Anexo IV deste documento.

#### 24. Estatístico

Norma Regulamentadora:

Lei nº 4.739, de 15 de julho de 1965 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Estatístico e dá outras providências.

Decreto nº 62.497, de 05 de abril de 1968 - Regulamenta o exercício da profissão de Estatístico.

\* A redação dos artigos 50,51,52 e 53 do Decreto nº 62.497/68, foi dada pelo Decreto nº 80.404/77. 

## 25. Farmacêutico

Norma Regulamentadora:

Lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1960 - Cria o Conselho Federal e os Conselhos regionais de Farmácia, e dá outras providências. - Decreto nº 85.878, de 9 de abril de 1981 - Regulamenta a Lei nº 3.820/60. \*Alterações: Lei nº 9.120/95; lei nº 4.817 e Lei nº 5.724/71.


## 26. Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional

Norma Regulamentadora:

- Decreto-Lei nº 938, de 13 de outubro de 1969 - Prevê sobre as profissões de Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional, e dá outras providências.
- Lei nº 6.316, de 17 de dezembro de 1975 - Cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Fisioterapia e Terapia Ocupacional e dá outras providências. \*Alteração: Lei nº 9.098/95.

## 27. Fonoaudiólogo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.965, de 9 de dezembro de 1981 - Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Fonoaudiólogo, e determina outras providências.
- Decreto nº 87.218, de 31 de maio de 1982 - Regulamenta a Lei nº 6.965/81 - Alterações: Lei nº 9.9098/95 

## 28. Geógrafo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.664, de 26 de junho de 1979 - Disciplina a profissão de Geógrafo e dá outras providências.
- Decreto nº 85.138, de 17 de setembro de 1980 - Regulamenta a Lei nº 6.664/79. - Lei nº 7.399, de 04 de novembro de 1985 - Altera a redação da Lei nº 6.664/79. - Decreto nº 92.290, de 10 de janeiro de 1986 - Regulamenta a Lei nº 7.399/85.


## 29. Geólogo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.076, de 23 de junho de 1962 - Regulamenta o exercício da profissão de Geólogo.

## 30. Guardador e Lavador de Veículos

Norma Regulamentadora:


- Lei nº 6.242, de 23 de setembro de 1975 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Guardador e Lavador de veículos automotores, e dá outras providências.
- Decreto nº 79.797, de 8 de junho de 1977 - regulamenta a lei nº 6.242/75. 

## 31. Jornalista

Norma Regulamentadora:

- Decreto-Lei nº 972, de 17 de outubro de 1969 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Jornalista.

- Decreto nº 83.284, de 13 de março de 1979 - Dá nova regulamentação ao decreto-lei nº 972, de 17 de outubro de 1969, que dispõe sobre o exercício da profissão de Jornalista, em decorrência das alterações introduzidas pela Lei nº 6.612, de 07 de dezembro de 1978.

OBS: O art.11 do Decreto nº 82.285/78 estabelece que as funções desempenhadas pelos jornalistas, como empregados, serão assim classificadas: redator, noticiarista, repórter, repórter de setor, rádio repórter, arquivista-pesquisador, revisor, ilustrador, repórter fotográfico, repórter cinematográfico e diagramador. 


### 32. Leiloeiro

Norma Regulamentar:

- Decreto nº 21.981, de 19 de outubro de 1932 - Regula a profissão de Leiloeiro no território da República.
- Instrução Normativa nº 47, de 6 de março de 1996 - Dispõe sobre a matrícula e seu cancelamento como Leiloeiro e dá outras providências.

### 33. Leiloeiro Rural

Norma Regulamentar:

- Lei nº 4.021, de 20 de dezembro de 1961 - Cria a profissão de leiloeiro rural, e dá outras providências. 

### 34. Massagista

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 3.968, de 5 de outubro de 1961 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Massagista.

### 35. Medicina Veterinária

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.517, de 23 de outubro de 1968 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Médico Veterinário e cria os Conselhos Federal e Regionais de Medicina Veterinária. - Decreto nº 64.704, de 17 de junho de 1969 - Aprova o regulamento do exercício da profissão de Médico Veterinário e dos Conselhos de Medicina Veterinária. - Decreto-Lei nº 818, de 05 de setembro de 1969 - Dispõe sobre a aceitação, pelo Ministério da Agricultura, para fins relacionados com a defesa sanitária animal, de atestados firmados por médico veterinário sem vínculo com o serviço público, e dá outras providências.

### 36. Médico

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 3.268, de 30 de setembro de 1957 - Dispõe sobre os Conselhos de Medicina, e dá outras providências. - Decreto nº 44.045, de 19 de julho de 1958 - Aprova o regulamento do Conselho Federal e Conselhos Regionais de Medicina a que se refere a Lei nº 3.268/57. - Lei nº 6.932, de 07 de julho de 1981 - Dispõe sobre as atividades do médico residente e dá outras providências.


### 37. Museólogo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.287, de 18 de dezembro de 1984 - Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Museólogo;
- Decreto nº 91.775, de 16 de outubro de 1985 - Regulamenta a Lei nº 7.287/84.

### 38. Músico

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 3.857, de 22 de dezembro de 1960 - Cria a ordem dos músicos do Brasil e dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de músico, e dá outras providências.
- Portaria nº 3.346, de 30 de setembro de 1986, do Ministério do Trabalho - Dispõe sobre a fiscalização do trabalho de Artistas e Técnicos em espetáculos de diversões e Músicos. 

### 39. Nutricionista

#### Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.583, de 20 de outubro de 1978 - Cria os Conselhos Federal e Regionais de Nutricionistas, regula o seu funcionamento, e dá outras providências.
- Decreto nº 84.444, de 31 de janeiro de 1980 - Regulamenta a Lei nº 6.583/78.
- Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991 - Regulamenta a profissão de Nutricionista e determina outras providências.

\* Os §8 e §10 do art. 20, da Lei nº 6.583/78 foram revogados pela Lei nº 9.098, de 20 de setembro de 1995.



### 40. Odontologia

#### Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.324, de 14 de abril de 1964 - Institui os Conselhos Federal e Regionais de Odontologia e dá outras providências.
- Decreto nº 68.704, de 04 de junho de 1971 - Regulamenta a Lei nº 4.324/64.
- Lei nº 5.081, de 24 de agosto de 1966 - Regula o exercício da odontologia.

\*A redação do inciso III, art. 6º da Lei nº 5.081/66 foi dada pela Lei nº 6.215, de 30 de junho de 1975.

### 41. Orientador Educacional

#### Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.564, de 21 de dezembro de 1968 - Dispões sobre o exercício da profissão de orientador educacional.
- Decreto nº 72.846, de 26 de setembro de 1973 - Regulamenta a Lei nº 5.564/68.

### 42. Psicologia

#### Norma Regulamentadora:

- Lei nº 4.119, de 27 de agosto de 1962 - Dispõe sobre os cursos de formação em psicologia e regulamenta a profissão de psicólogo.
- Decreto-Lei nº 706, de 25 de julho de 1969 - Estende aos portadores de certificado de curso de pós-graduação em psicologia e psicologia educacional, o direito assegurado pelo art. 19 da Lei nº 4.119/62.
- Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971 - Cria o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e dá outras providências.
- Decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977 - Regulamenta a Lei nº 5.766/71.

### 43. Publicitário/Agenciador de Propaganda

#### Norma Regulamentadora:


- Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda e dá outras providências.  
Decreto nº 57.690, de 1 de fevereiro de 1966 - Aprova o regulamento para execução da Lei nº 4.680/65.

### 44. Químico

#### Norma Regulamentadora:

- Lei nº 2.800, de 18 de junho de 1956 - Cria os Conselhos Federal e Regionais de Química, dispõe sobre o exercício da profissão de Químico e dá outras providências.

Decreto nº 85.877 - Regulamenta a Lei nº 2.800/56.

\* A redação do art. 27, Parágrafo Único da Lei nº 2.800/56, foi dada pela Lei nº 5.735, de 17 de novembro de 1971. 

#### 45. Radialista

Norma Regulamentadora:

Lei nº 6.615, de 16 de dezembro de 1978 - Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Radialista e dá outras providências.

Decreto nº 84.134, de 30 de outubro de 1979 - Regulamenta a Lei nº 6.615/78.

OBS: O Decreto nº 84.134, de 30 de outubro de 1979 apresenta um quadro com as descrições dos títulos das funções em que se desdobram as atividades de Radialista, conforme anexo II deste documento.

#### 46. Relações Públicas

Norma Regulamentadora:


Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 - Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências.

Decreto nº 63.283, de 26 de setembro de 1968 - Regulamenta a Lei nº 5.377/67.

Decreto-Lei nº 860, de 11 de setembro de 1969 - Dispõe sobre a Constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas e dá outras providências.

#### 47. Representantes Comerciais Autônomos

Norma Regulamentadora:

Lei nº 4.886, de 09 de dezembro de 1965 - Regula as atividades dos Representantes Comerciais autônomos. - Lei nº 8.420, de 08 de maio de 1992 - Introduz alterações na Lei nº 4.886/1965, que regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. 

#### 48. Secretário - Secretário Executivo e Técnico em Secretariado.


Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.377\*, de 30 de setembro de 1985 - Dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências.

a) \* A redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inc. VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º foram alteradas pela Lei nº 9261, de 10-1-1996.

#### 49. Sociólogo

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.888, de 10 de dezembro de 1980 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Sociólogo e dá outras providências.
- Decreto nº 89.531, de 5 de abril de 1984 - Regulamenta a Lei nº 6.888/80, que dispõe sobre o exercício da profissão de sociólogo e dá outras providências. 

#### 50. Técnico em Prótese Dentária

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 6.710, de 05 de novembro de 1979 - Dispõe sobre a profissão de Técnico em prótese Dentária e determina outras providências. - Decreto nº 87.689, de 11 de outubro de 1982 - Regulamenta a Lei nº 6.710/79


#### 51. Técnico em Radiologia

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 7.394, de 29 de outubro de 1985 - Regula o exercício da profissão de Técnico em radiologia e dá outras providências. - Decreto nº 92.790, de 17 de junho de 1986 - regulamenta a Lei nº 7.394/85.

#### 52. Técnico Industrial

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.524, de 5 de novembro de 1968 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico Industrial de nível médio - Resolução Normativa nº 24, de 18 de fevereiro de 1970 - Autoriza os Conselhos regionais de Química a procederem ao registro de Técnicos Industriais.
- Decreto nº 90.922, de 02 de fevereiro de 1985 - regulamenta a lei nº 5.524/68 e dispõe sobre a profissão de técnico agrícola de nível médio ou de 2º grau. 

#### 53. Zootecnista

Norma Regulamentadora:

- Lei nº 5.550, de 4 de dezembro de 1968 - Dispõe sobre o exercício da profissão de Zootecnista.