

TECNOBUROCRACIA E EDUCAÇÃO FORMAL

Fernando C. Prestes Motta

USP - Fac. Educação e Fundação
Getúlio Vargas

Num esforço considerável para abarcar quase quinhentos anos de história de forma sumarizada, mas esclarecedora, W.H.G. Armytage, professor de educação da Universidade de Sheffield, procura identificar o processo histórico que levou à emergência da tecnoburocracia e do pensamento tecnoburocrático (Armytage, 1969).

Nesse esforço, recorre à história de diversos países, acabando por se concentrar em análises relativamente recentes que procuram avaliar o impacto da ação tecnoburocrática na política e na vida social em geral.

É nesse sentido que recorda Ortega y Gasset, que via os tecnoburocratas dominando paulatinamente a esfera política, como os "bárbaros" que outrora derrubavam as portas aparentemente fortes das cidadelas "civilizadas".

Para Ortega y Gasset, o domínio das massas estava cada vez mais em mãos desses tecnoburocratas, no que viam a causa mais imediata do processo de desmoralização da civilização europeia.

Para o autor, o pior estava no fato de que esses tecnoburocratas, a que chama simplesmente tecnocratas, usavam a seu bel-prazer a ciência, de modo a fazer com que nem mesmo o progresso científico estivesse garantido.

Além disso, sua dominação implicava uma transformação radical do Estado, colocado a seu serviço. Para Ortega y Gasset todo esse movimento vinha dos Estados Unidos e os americanos eram para ele apenas um povo primitivo camuflado pelas mais modernas invenções (Ortega y Gasset, 1969).

A meu ver, qualquer critério para a classificação de povos como bárbaros ou primitivos é arbitrário, o que de forma alguma, entretanto, invalida a preocupação de Ortega y Gasset com a tecnocratização do mundo e da ciência.

O dado histórico relevante parece-me estar no fato de que a grande arrancada tecnoburocratizante só poderia emergir dos Estados Unidos, a grande potência econômica do século XX.

A Primeira Guerra Mundial e especialmente a Segunda Guerra Mundial possibilitaram aos tecnoburocratas uma oportunidade histórica, que eles souberam aproveitar, da mesma forma que souberam aproveitar revoluções como a russa e a chinesa, que de resto, em grande medida, conduziram.

Os tecnoburocratas querem fazer crer de todas as formas, e a teoria das organizações é uma demonstração disto, que estamos entrando num mundo menos rígido e mais livre.

Entretanto, estamos apenas passando de uma rigidez para outra, a meu ver, bastante mais forte. A automação tem nesse fenômeno um papel decisivo, já que toda maquinaria de precisão e de alta velocidade é em si um mecanismo rígido, que estende sua rigidez para todas as esferas sob seu domínio.

Tudo isto leva a uma dependência inimaginável em outros tempos dos homens com relação às grandes organizações, como as empresas multinacionais e o Estado. Essa dependência chega em alguns casos a tornar supérfluas certas definições ideológicas individuais (Juenger, 1956 : 96-7 e 127-9).

Por toda parte, a tecnoburocracia estatal, empresarial, universitária, partidária, sindical e eclesiástica instaura um mundo desencantado, apático e conservador, quando não competitivo e belicoso.

É dessa forma que Richard Pipes lamenta a transformação aparentemente ocorrida nos meios acadêmicos russos. Para ele, o amor indisciplinado pela teoria, a receptividade para com as novas idéias e o arrebatamento intelectual que caracterizavam a "**intelligentsia russa**", foram substituídos pela docilidade tecnocrática, pela estreiteza de visão e pelo utilitarismo e imediatismo na pesquisa científica (Pipes, 1964).

Trata-se bem de uma ciência produzida por tecnoburocratas da pesquisa, fração dominada da tecnoburocracia estatal e não de uma ciência a serviço da sociedade e do compromisso milenar com a busca da verdade.

Também nos Estados Unidos, o papel do intelectual foi radicalmente mudado. O criticismo e o questionamento, antes tidos como a essência do pensamento científico e filosófico ficam marginalizados diante do ideal de uma sociedade estável, de uma população conservadora no que tange a suas atitudes, crenças e valores básicos, condição **sine qua non** da dominação tecnoburocrática (Schlesinger & Phillips, 1959 : 450, Lerner, 1959).

Emerge disso também uma educação voltada para a conformidade e para a ambição em termos de ascensão burocrática e não para o desenvolvimento de habilidades críticas.

Esses valores são transmitidos como regras que favorecem a inserção relativamente indolor da força de trabalho na realidade institucional burocrática do trabalho na indústria (Lerner, 1959), bem como em outros setores igualmente burocratizados, da mesma forma que orienta a reprodução da tecnoburocracia.

Tudo isto nos leva a tentar compreender melhor quem são esses tecnoburocratas. Na realidade, trata-se de uma tarefa complexa, dada a multiplicidade de aspectos envolvidos em sua caracterização. Mesmo a vasta bibliografia produzida sobre os administradores no pós-guerra pode esclarecer muito ou pouco, conforme o ângulo de visão que seja adotado.

Há, de qualquer modo, um certo nível de consenso quanto ao fato de que os anos de 1944 e 1945 constituem marcos, nos países ditos capitalistas, do reforço tecnoburocrático a nível de Estado, fenômeno que ocorre paralelamente à decadência da autoridade política, mormente no domínio econômico.

Existe, portanto, uma relação entre o novo poder e o desenvolvimento no Ocidente do aparelho produtivo do Estado, bem como o crescimento do controle estatal crescente da esfera econômica privada via planejamento e política econômica, que acaba repercutindo na esfera geral da ação do Estado.

Este marco também corresponde à ascensão da tecnoburocracia privada, fruto da concentração de capital em grandes organizações econômicas e da pulverização deste capital em uma miríade de acionistas.

A ascensão tecnoburocrática na empresa privada torna-se especialmente clara quanto se considera alguns dos resultados de duas pesquisas realizadas nas duzentas maiores empresas norte-americanas.

A primeira delas, conduzida por Berle e Means, em 1929, já revelou um alto nível de concentração e diluição de capital e o fato de que 44% das grandes empresas estavam sob controle de administradores profissionais (Berle & Means, 1950).

A segunda, conduzida por Robert Larner, em 1963, revelou que, em 1963, 84,5% das maiores empresas não-financeiras estavam já sob controle de administradores profissionais (Larner, 1966 : 77-8).

Antes de mais nada, a tecnoburocracia implica um poder exercido primordialmente no domínio econômico, nas condições gerais de produção, na indústria e no comércio especialmente, em nível do Estado e da grande empresa que se explicita no crescente monopólio da organização e da decisão por um grupo relativamente pequeno de homens de formação técnica, que aceitam a disciplina hierárquica, rígida ou flexível, e que, na maior parte das vezes, se situam sob a autoridade de um chefe. Da economia, esse poder tende a se estender às demais esferas da vida social, como à política, à cultura, etc. (Billy, 1963).

As atividades da tecnoburocracia são primordialmente administrativas, o que não significa que todos os seus membros sejam egressos de cursos de administração de empresas ou administração pública. Muitos deles são economistas, engenheiros, etc., formando-se nos Estados Unidos em universidades de prestígio como Harvard, Princeton, Yale, Colúmbia, etc., na Grã-Bretanha, em universidades como Oxford e Cambridge, e na França, nas chamadas grandes escolas como a Ecole Nationale d'Administration, a Ecole des Hautes Etudes Commerciales, a Ecole Polytechnique, a Ecole Libre de Sciences Politiques, etc.

Progresso: o trunfo da tecnoburocracia

Muitos fatores concorrem para o aumento do poder dos tecnoburocratas, entre os quais a concentração industrial, a uniformização do estilo de vida dos grupos urbanos, a automação crescente, a organização administrativa dos mercados e a crescente regulação do trabalho.

Constitui fato conhecido que a discussão weberiana a propósito dos fundamentos da sociedade moderna encontra sua especificidade no postulado do domínio crescente das formas burocráticas de controle social.

Para Max Weber, não há diferença significativa nos métodos de gestão e nos formatos organizacionais que começam a preva-

lecer na empresa industrial e nos vários níveis do Estado. Eles correspondem a um processo mais geral de racionalização que caracteriza a contemporaneidade (Weber, tomo II).

O mesmo fenômeno é observado, posteriormente, por Schumpeter, que vê o centro da dinâmica capitalista, que pode eventualmente conduzir à destruição do sistema, na substituição do empreendedor pelo tecnoburocrata.

Também Schumpeter observou a seu modo o "desencantamento do mundo", isto é, a racionalização dos comportamentos e das idéias, que toma o lugar às crenças metafísicas e às idéias místicas e românticas de toda ordem.

Tanto em Weber quanto em Schumpeter encontra-se a idéia de que o sistema capitalista é mais do que um sistema econômico, devido ao seu aspecto racionalizador primordial. É essa racionalização que faz do progresso técnico o ponto nodal do sistema; progresso técnico este, que como bem observa Schumpeter, se torna crescentemente o negócio de um time de especialistas treinados (Schumpeter, 1947).

Nesse contexto, as palavras de ordem são produtividade, eficiência, eficácia e efetividade. A função essencial do tecnoburocrata é fazer com que as coisas sejam feitas disciplinadamente, com o mínimo de custos e o máximo de resultados. Tudo o que não se converte diretamente em produção perde sentido.

O crescimento econômico domina a mente tecnoburocrática. É esse crescimento que resulta usualmente da introdução ou ainda do aperfeiçoamento da tecnologia que domina.

Entretanto, esse crescimento econômico e a mudança tecnológica correspondente não se dão no vazio, mas sim em contextos sociais e culturais específicos que tendem a mudar rápida e radicalmente.

Dessa forma, a tecnificação afeta todas as instituições e a cultura das sociedades em que se implanta. Instaura-se dessa forma um vasto processo de destruição que geralmente é chamado de modernização.

Essa modernização homogeneiza culturas concomitantemente e em nome de um progresso econômico geral, que beneficia principalmente os países centrais, mas que acaba sendo perseguido por todos os países do mundo.

Nesse clima cultural, os ideólogos capitalistas apelam para as teorias de modernização produzidas nos Estados Unidos, principalmente, e os ideólogos da via soviética, para determinadas leituras de Marx. Os resultados da aplicação da tecnologia decorrente dessas versões não são com freqüência muito diversos do ponto de vista político e cultural.

Produtivismo e controle tecnoburocrático andam juntos. Implicam em geral um tipo de visão que percebe todos os problemas humanos como conversíveis em problemas técnicos. O que ainda não pode ser objeto dessa conversão não nega, nessa visão, a possibilidade, mas apenas indica que uma nova técnica precisa ser desenvolvida (Berger, 1979 : Caps. 1 e 2).

Tudo isto confere àqueles que manejam a economia e a tecnologia um grande poder e um grande prestígio. Numa pesquisa clássica sobre a estrutura de poder em comunidades, Presthus verifica a tendência à concentração do processo decisório comunal nas mãos dos níveis mais altos do governo e da indústria, o que restringe consideravelmente a autonomia local (Presthus, 1969).

Tecnoburocracia e personalidade

As décadas de 50 e 60 foram pródigas na identificação de alguns traços de personalidade encontrados na tecnoburocracia em ascensão. Entre os trabalhos nessa linha destacam-se principalmente as pesquisas conduzidas por W. Lloyd Warner e seus colaboradores.

Warner parte do pressuposto de que a personalidade deve ser vista como um processo de conciliação continuada de necessidades internas e situações ambientais externas, compondo um leque quase infinito de possibilidades.

Nesse processo, cada pessoa é única na forma pela qual procura utilizar os seus recursos internos, bem como na forma pela qual procura auxílio no ambiente, enfrenta as incertezas, bem como percebe e tenta solucionar os conflitos emergentes entre ela e o mundo circundante.

Estabelece-se, dessa forma, uma interpenetração entre mundo interno e mundo externo, de onde decorre a necessidade de perceber o segmento específico do mundo externo com o qual as pessoas convivem mais proximamente.

Assim, qualquer tentativa de estabelecer algo semelhante a um perfil do alto administrador público norte-americano precisa partir da compreensão do mundo da alta administração pública.

O primeiro ponto a ser considerado refere-se ao fato desses altos administradores serem membros de uma organização burocrática múltipla, massiva e altamente estruturada, enfim, um mundo de relações precisamente determinadas, que leva a uma ação do tipo associativo, de comando e de subordinação.

Esse mundo social exige de seus membros um esforço intelectual considerável no processo cognitivo de identificação das diversas posições no sentido da percepção de como elas afetam suas situações particulares.

Entretanto, não basta a capacidade intelectual. Há ainda a necessidade de uma atitude sempre vigilante com relação às demandas externas, bem como o envolvimento permanente na atividade de formulação de diretrizes administrativas.

Num primeiro momento, é possível que o processo de formulação de políticas possa parecer meramente técnico, no seu sentido mais restrito. Entretanto, a formulação e os constrangimentos impostos das e pelas diretrizes envolvem um intrincado sistema de relações sociais, que incluem não apenas os tecnoburocratas, mas a elite política e a sociedade civil.

Entretanto, mesmo considerando todas as restrições impostas pelos grupos em causa, os tecnoburocratas públicos derivam um enorme poder da gigantesca máquina administrativa do Estado. Suas decisões não apenas afetam a sociedade nacional, mas com frequência todo o mundo.

Também é muito significativo o fato de que suas decisões repercutem não apenas nas organizações burocráticas estatais, mas numa infinidade de grandes organizações em todo o mundo.

O exercício desse poder é tenso por muitas razões. Uma delas refere-se ao fato de que a responsabilidade a ela associada, sendo igualmente muito grande, pode ser, a qualquer momento, invocada para a punição, a marginalização ou o afastamento do tecnoburocrata, no quadro da luta pelo poder que é inerente a esse mundo.

A velha idéia de que as paredes têm ouvidos e que há uma armadilha pronta face ao menor deslize é algo com que os tecnoburocratas precisam rapidamente aprender a conviver. Entretanto trata-se de um curioso mundo em que a hostilidade assume áreas de cordialidade, em que a competição precisa ocorrer no quadro da cooperação e da interdependência, que entretanto ainda exige independência e firmeza.

Trata-se de um universo onde as "boas" relações sociais são fundamentais. É preciso ter trânsito na elite política, nos sindicatos, nas empresas, nas universidades.

Se isto é verdadeiro para a tecnoburocracia estatal, não o é menos para a elite política e para os demais segmentos da tecnoburocracia.

Disso depende a eficiência e a eficácia de suas ações, como dependem também suas carreiras. O "fisiologismo" é apenas um aspecto desse caráter pessoal da elite burocrática.

Estabelece-se uma imensa teia de relações sociais, na qual alguns são reconhecidos como membros e outros não. Há nessa teia posições centrais, periféricas e marginais.

As ligações pessoais entre os membros da tecnoburocracia estatal têm sua contrapartida emocional. Embora altamente competitivos, os tecnoburocratas baseiam fortemente suas ações na confiança, na lealdade e na obrigação moral. Dessa forma, violações desses valores têm com freqüência sérias implicações psicológicas para essas pessoas.

Não é tarefa simples conciliar a impessoalidade burocrática no exercício do cargo com toda essa teia de relações pessoais. Em nenhuma hipótese as relações pessoais podem afetar a ação administrativa. Quando isto ocorre tem lugar a corrupção com todas as suas implicações. O conflito torna-se evidente.

As tentativas continuadas de observar esses limites implicam com freqüência a quebra de velhos e novos laços de amizade e são geralmente experimentadas com sentimentos de dúvida, vergonha e culpa.

Em todas as situações, há uma exigência muito forte de segurança emocional e afetiva, geralmente entretida por um sentido de missão e de grandeza da função. A crença na legitimidade de seu poder é fundamental para essas pessoas (Warner, Riper, Martin & Mollins, 1965 : Parte VI).

A situação não se apresentava de forma significativamente diversa para a tecnoburocracia privada na mesma época, e também nesse caso o tamanho e a importância das empresas é fundamental para o poder tecnoburocrático.

Na realidade, isto torna compreensível o fato de que, embora se proclame a importância das pequenas e médias empresas, muito pouco se faz no sentido de lhes fornecer meios de subsistência, além dos elementos diretamente econômicos.

Uma interessante demonstração desse fato decorre das conclusões de uma pesquisa conduzida pelo College of Business Administration, da Universidade de Washington, ainda em 1951.

A referida pesquisa tinha o fim básico de prestar subsídio às pequenas empresas, entendidas como fundamentais para a economia norte-americana. Paradoxalmente, uma das conclusões a que chega é a de que muitas delas jamais deveriam ter nascido (Grimshaw, 1955 : 20).

O trabalho de Lloyd Warner sobre os administradores de empresa situa-se claramente entre aqueles estudos que assumem o caráter democrático da sociedade industrial, que sublinham a mobilidade social típica de uma fase de transição, sem se dar conta de que uma nova estrutura social rígida está se formando.

Para Warner, a trajetória dos novos líderes empresariais, todos administradores profissionais, quando comparada à dos velhos empresários, exhibe um perfil satisfatório, isto porque aparentemente a mobilidade social aumentou.

Dessa forma, a hereditariedade e os princípios aristocráticos que regiam as velhas famílias já não eram tão importantes. Agora, importante era a competição, o desejo de realização, de forma que relativamente poucos filhos da velha elite permaneciam no topo das grandes organizações, enquanto os demais espaços eram principalmente preenchidos pelos jovens vindos da classe média.¹

Por discutível que seja a ideologia que orienta Warner, há entretanto a identificação do papel indiscutível do longo treinamento, do desenvolvimento de capacidades e habilidades especiais e da tenacidade exigidas pela escalada burocrática.

Também ficam identificados os deslocamentos dos administradores profissionais de cidade para cidade, estado para estado, região para região, em função das exigências de suas carreiras nas grandes empresas. Esse fenômeno seria mais tarde ampliado pelos deslocamentos de país para país e de continente para continente. Da mesma forma fica registrada a facilidade com que os administradores passam de empresa para empresa.

Como os administradores públicos, também os administradores de empresa precisam viver a competição na cooperação, de-

1. Uma pesquisa com conclusões semelhantes foi realizada no Brasil por Luiz Carlos Bresser Pereira. Desta pesquisa resultou uma tese de doutoramento defendida na Universidade de São Paulo. Ver Bresser Pereira (1974).

envolvendo habilidades sociais e capacidade, no seu caso talvez maior, de estabelecer e romper, com um mínimo de desgaste, laços de amizade.

Os tecnoburocratas inauguram um novo tipo de relacionamento social, absolutamente instrumental e provisório, não se prendendo aos envoltivos emocionais duradouros. Disso, em grande medida, depende o sucesso de suas carreiras, para as quais se preparam diligentemente nas universidades de prestígio (Warner & Abegglen, 1963 : Caps. 3 e 11; Warner & Martin, 1959).

Relativamente pouco se sabe sobre o significado disto no inculcamento ideológico que teve e tem lugar nas grandes escolas norte-americanas de administração, pelas quais passaram as novas gerações de norte-americanos, e onde se formaram os primeiros professores de administração de empresas de quase todo o mundo, inclusive do Brasil, numa verdadeira preparação para a multinacionalização.

Paulatinamente foi se formando um perfil do administrador bem-sucedido, do homem voltado para a ascensão social como valor supremo, que orientou milhares e milhares de jovens de todo o mundo. Inaugurou-se um discurso que com freqüência assume ares de epopéia heróica.

Comportamento e tecnoburocracia

Trata-se de uma estratégia de conquista, na qual o administrador em ascensão sabe que à medida em que escala a hierarquia, administra e é administrado por homens que são melhor sucedidos do que aqueles que estão nos níveis mais baixos.

A hierarquia é vista como um lugar de aprendizado e também como o ponto final para aqueles que não agüentam o **stress** e as restrições da vida burocrática. Trata-se de uma batalha, na qual o saber técnico, social e político são as grandes armas que cumpre dominar e utilizar (Jennings, 1967 : 108).

Nessa batalha, a palavra de ordem é o envolvimento com a organização. Ele pode discordar de certas metas e diretrizes da organização, porém, essa discordância se traduz numa crítica leal e de conteúdo afetivo evidente.

A identificação com a organização, base de seu poder, leva à tentativa de controlar os demais para maior segurança e grandeza da organização. Isto leva a uma série de tensões, que o adminis-

trador procura manter em benefício da organização, sem deixar que se tornem prejudiciais ou que umas prevaleçam sobre outras. São tensões positivas aquelas que levam as pessoas ao trabalho necessário ao progresso da organização (Erwing, 1968 : 194-5).

Todo esse discurso tem o sabor religioso que a ideologia mantém e cultiva. Ele, ao mesmo tempo, trata de emular as aspirações dos "noviços" e desestimular os que não se sentem capazes de se submeter a um processo de "conversão". Nesse sentido, é particularmente notável o artigo clássico de William E. Henry, lido e relido durante décadas nas **business schools** americanas (Henry, 1949).

De forma muito didática esse autor vai definindo o perfil psicológico do administrador de empresas norte-americano. Para ele, sua pesquisa evidenciou de forma inequívoca que os tecnoburocratas empresariais "bem-sucedidos" tinham características de personalidade comuns a todos eles. Da mesma forma, a pesquisa teria demonstrado igualmente de forma inequívoca que o fracasso no desempenho desse papel social coincidia com a ausência dessas características.

O primeiro traço é o desejo e o impulso para a realização. A representação que o administrador faz de si próprio é a de uma pessoa trabalhadora e realizadora, incapaz de se tornar feliz sem atingir objetivos concretos. É, assim, alguém que tira muito prazer do seu trabalho, o que não significa em absoluto que esse prazer não tenha freqüentemente um custo alto.

O segundo traço é o acentuado desejo de ascensão social, de acúmulo de recompensas por realizações vistas como sempre mais grandiosas. Para Henry, dentre eles há o grupo dos que conferem muita importância ao prestígio social decorrente de um **status** mais elevado na comunidade e aquele mais preocupado com seu **status** na hierarquia de suas organizações. A diferença estaria no fato de que para o primeiro grupo a satisfação advém da comunidade, enquanto para o segundo a satisfação advém da relação do trabalho com o prestígio que pode conferir.

O terceiro traço diz respeito à visão que o administrador bem-sucedido tem de seus superiores. Ele não se considera oprimido. Vê seus superiores como capazes e experientes e, por essa razão, considera justo e útil o controle a que está submetido.

O quarto traço refere-se a um tipo específico de raciocínio que leva à capacidade de organizar situações não-estruturadas.

bem como de prever as conseqüências dessa organização. Reúnem, assim, fatos aparentemente isolados, conseguindo relacioná-los entre si e com outros já conhecidos.

Finalmente, o administrador bem-sucedido tem uma grande inclinação para a realidade. É pragmático, imediatista e objetivo, o que, se não contrabalançado por uma certa capacidade contemplativa, de manutenção de uma certa distância, pode levar a uma ansiedade muito grande e à muita tensão no relacionamento interpessoal.

Em 1949, Henry admitia o fato, atualmente contestado, de que o administrador bem-sucedido sentia uma grande admiração por seus superiores, procurando imitá-los.

A contrapartida disto, porém, é uma visão impessoal e desinteressada dos subordinados; visão esta sempre dissimulada sob a capa da simpatia e da compreensão. Isto não exclui o orgulho por jovens que parecem ter a seus olhos características semelhantes às suas.

Em relação à família de origem, o administrador bem-sucedido também exhibe uma grande autonomia. Não se sente dependente emocionalmente dos pais e também não guarda deles qualquer ressentimento aparente. Exibe, em geral, uma completa libertação da influência materna, embora mantenha uma ligação com o pai, visto como alguém que pode ajudá-lo sem restringir sua liberdade.

O preço desse perfil, reconhece Henry, é alto. A incerteza, a atividade febril, o medo constante de perder terreno, a incapacidade de repousar, o medo perene do fracasso, a impossibilidade de estabelecer ligações emocionais satisfatórias nas relações interpessoais são alguns dos fantasmas que perseguem os tecnoburocratas.

Hoje, quase quarenta anos depois, dispomos de pesquisas e análises bem mais elaboradas sobre o comportamento dos administradores. Entretanto, é preciso reconhecer que Henry produziu uma descrição bastante acurada do tecnoburocrata ascendente enquanto categoria social dotada de traços distintivos.

Mais palatáveis para a cultura brasileira da época eram os textos que os professores da missão norte-americana que ajudou a fundar os primeiros cursos de administração de empresas no Brasil, especialmente os da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em Porto

Alegre, e da Universidade Federal da Bahia, em Salvador, aqui escreviam ou divulgavam. Entretanto, os valores que procuravam transmitir eram essencialmente os mesmos.

E assim que Carl Frederick Frost, professor do Departamento de Psicologia da Michigan State University, escreve um texto que foi extremamente divulgado nas principais escolas de administração do Brasil.

Para Frost, há um certo consenso quanto ao fato de que um alto administrador necessita de capacidade de julgamento, bom senso, habilidade para tomar decisões e capacidade de se fazer respeitado.

Entretanto, isto é um lugar-comum, na medida em que basta analisar o comportamento dos administradores bem-sucedidos para perceber o quanto diferem suas qualidades.

Isto faz pensar que não se espera exatamente as mesmas habilidades ou qualidades dos administradores em quaisquer funções, em quaisquer empresas ou, ainda, em quaisquer níveis hierárquicos.

As habilidades do bom administrador

Há, no entanto, a seu ver, três qualidades essenciais de um bom administrador, que assumem diferentes configurações conforme as contingências. Essas habilidades são fundamentalmente técnicas, sociais e conceptuais.

Para Frost, o termo habilidade técnica, no contexto da administração, implica compreensão e proficiência num ramo específico. Isto se refere particularmente aos métodos, processos ou técnicas relacionados a uma determinada atividade.

A maior parte dos administradores progride em suas carreiras dominando métodos, processos e técnicas desde as mais simples até as mais complexas nos campos de produção e operações industriais, mercadização, recursos humanos, organização e métodos, contabilidade e finanças, etc.

O termo habilidade social refere-se à disponibilidade psíquica e à capacidade do administrador para trabalhar de modo eficiente enquanto membro de um grupo, bem como de promover e conseguir a cooperação de esforços dentro da "equipe" que lidera.

Entende Frost que a eficiência gerencial da maior parte dos executivos depende de sua capacidade de estruturar e liderar as

aptidões criativas e operacionais dos seus subordinados, de modo a satisfazer as necessidades organizacionais de desempenho eficaz.

O administrador dotado de habilidades sociais altamente desenvolvidas é aquele que está consciente de suas próprias atitudes, bem como de suas pressuposições, preconceitos e crenças a respeito dos demais indivíduos ou grupos e, portanto, aprende a lidar com isto em benefício da organização, o que, a meu ver, significa em benefício próprio.

Evidentemente, um administrador que tenha habilidades técnicas muito desenvolvidas, mas, por outro lado, tenha muitas dificuldades na esfera social, terá dificuldades em galgar a pirâmide hierárquica. Todavia, pouco adianta a habilidade social, sem a habilidade técnica.

O termo habilidade conceitual, por seu turno, refere-se à capacidade de reconhecer e compreender as diversas funções de uma organização, de saber examinar e analisar as relações, as configurações e as formas de equilíbrio das partes, bem como de perceber e implementar a ação corretiva necessária para manter ou recuperar uma situação de equilíbrio.

Essa é a grande habilidade exigida dos tecnoburocratas. É aquela que permite compreender e liderar a organização como um todo. Essa habilidade é evidenciada especialmente no planejamento estratégico quando os tecnoburocratas conseguem antever e prever as necessidades de respostas a mudanças tendenciais nos fatores econômicos, políticos, sociais e psicológicos que influenciam a operação da organização.

As habilidades sociais e conceituais são extremamente importantes para os executivos que ocupam altas posições nas organizações burocráticas. As últimas têm sua importância consideravelmente aumentada à medida que o administrador assume responsabilidades mais amplas. São habilidades de tipo predominantemente político.

De modo geral, as habilidades conceituais muito desenvolvidas em altos administradores parecem ser responsáveis, em larga medida, pelo trânsito relativamente fácil dos tecnoburocratas da indústria para o comércio, do comércio para as instituições financeiras, destas para o Estado e vice-versa. Isto pode inclusive incluir as grandes universidades, os grandes partidos políticos, os grandes sindicatos e as associações de classe mais importantes (Frost, 100).

Entretanto, talvez poucos professores norte-americanos tenham sido tão bem-sucedidos na transmissão do modo tecnoburocrático de pensar no Brasil do que Stanley E. Bryan, professor de administração da Michigan State University.

Bryan, mais do que qualquer outro desse grupo, explora a "habilidade conceitual" de Frost. Para ele, o administrador é pago para tomar decisões e, portanto, o que cumpre fazer é melhorar a capacidade de tomar decisões pertinentes.

Por sua vez, as boas decisões não são tomadas senão tendo como base dois fatores. O primeiro desses fatores é a intuição feliz; o segundo é o "pensamento efetivamente consciente".

De acordo com Bryan, o "grosso" do pensamento de um administrador é a intuição ou o pensamento subconsciente, e isto porque o cotidiano dos negócios requer, quase sempre, uma multiplicidade de respostas imediatas que só podem ter por base a intuição ou a experiência.

Mesmo problemas complexos, de ordem mais geral, exigem freqüentemente intuição. Entende-se aqui por intuição algo que se caracteriza, geralmente, em sua preparação mental, pelo conhecimento total de um problema.

Entende Bryan que o problema assim conhecido provoca, com freqüência, um bloqueio mental, que é seguido de uma frustração que tende a levar uma reação consciente de deixar o problema de lado.

Entretanto, ainda segundo o ideólogo, o inconsciente parece continuar a "trabalhar" o problema, donde resulta uma decisão do tipo **insight**.

A outra base da decisão é o pensamento consciente, que compreende a utilização sistemática das analogias e de outros processos "lógicos", como a dedução e a indução. Disto Bryan deduz o que chama "método científico" de solução de problemas administrativos, na realidade um conjunto de regras aparentemente simples, muito características do pensamento tecnoburocrático.

O "método científico" de Bryan se resume em sete estágios ou fases, como segue: em primeiro lugar, define-se o problema; em segundo lugar, faz-se um levantamento inicial da situação; em terceiro lugar, procura-se saber quais são as alternativas, as várias

decisões que podem imediatamente, ser aplicadas ao problema; em quarto lugar, trata-se de ter presente uma quantidade adequada de fatos, procedendo-se ao estudo dos mesmos; em quinto lugar, torna-se a definir o problema, acrescentam-se quaisquer decisões porventura aplicáveis alternativamente e tenta-se chegar a uma solução ou decisão provisória final e única; em sexto lugar, examina-se a decisão final provisória à luz da experiência ou da razão; e, finalmente, em sétimo lugar, modifica-se a decisão final e providencia-se para que seja levada a cabo de boa forma, não olvidando que qualquer decisão cria novos problemas, que serão novamente objetos de processo decisório.

Para Bryan, o "método científico" possibilita o diagnóstico do problema. Porém, uma vez feito esse diagnóstico, é necessário prescrever a decisão e agir. Para tanto, no mais puro pragmatismo americano, oferece alguns "conselhos úteis".

Assim, sugere o uso de fatos verdadeiros em lugar de fatos presumidos, a ação baseada no que ditam os fatos, a desconsideração para com gastos já tidos com o problema na modelagem da decisão, a busca de causas e não de culpados, a consideração para com o elemento humano, o uso da velha máxima "dê tempo ao tempo", a não-intromissão na esfera decisória de outros, o pensar nas várias decisões que poderão ser usadas alternativamente e o reconhecimento da natureza "ilógica" de certos problemas, que precisam ser tratados mais como meio-termo, do que como "isto ou aquilo" (Bryan, 1967).

Tecnoburocracia: a classe especializada em pensar de maneira "correta"

O que é realmente importante para os meus objetivos é verificar o quanto esses valores, essas crenças, essas regras de pensamento e ação acabam por generalizar-se num segmento considerável da sociedade, embora ainda assim minoritário na maioria dos países, preparando caminho para a dominação tecnoburocrática, bem como para a sujeição a essa dominação.

Define-se paulatinamente um saber que é tido como legítimo, talvez como o único saber, que em parte é transmissível e em parte não, já que baseado em determinados perfis psicológicos. Define-se uma nova competência rara, que confere o direito de dominar os demais, como na sociedade dita primitiva ocorria com o saber mítico.

Tecnoburocracia e administração da educação

O mesmo tipo de saber é encontrado na teoria organizacional aplicada às organizações educacionais, onde claramente se percebe o pensamento tecnoburocrático deslocando-se dos modelos mecânicos do racionalismo tradicional para os modelos orgânicos, mas não menos racionalistas, do político, passando pelo modelo híbrido do nível organizacional.

O primeiro modelo é extremamente normativo, como o de Bryan; o processo decisório sendo visto como dotado de uma lógica baseada na adequação de meios e fins e no consenso sobre os objetivos da organização. É o modelo da teoria da firma (Bower, 1968 : 103-48), tão dominante nos estudos de administração escolar na primeira fase do pós-guerra norte-americano e transpostos para os cursos de educação brasileiros, onde em muitos casos ainda predominam.

No modelo intermediário, há as idéias de Simon, Cyert e March, que ainda mantém a idéia de calculabilidade bem como a noção dos objetivos precedendo a ação (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963), e que aplicadas às universidades exigem uma adaptação.

Para March, Cohen e Olsen, a adaptação decorre do fato de que nas universidades deparamo-nos com uma situação bastante diversa das empresas, o que exige um modelo decisório especial.

As variáveis-chave desse modelo são as "preferências problemáticas", que se referem ao fato de não se ter uma idéia muito clara do que se tenta fazer; a "tecnologia indefinida", que se refere à ausência de idéias claras a respeito de como se deve fazer e, finalmente, a "participação dispersa", que se refere à ausência de uma noção clara de quem deve fazer. Trata-se do modelo que em administração da educação ficou conhecido como "anarquia organizada". Em grande medida, isto leva os administradores universitários a procurarem com empenho o apoio para a decisão (Weick, 1976; Cohen, March & Olsen, 1972; Kerr, 1972; Allison, 1971; Baldrige, 1972; Rodrigues, 1984).

O administrador universitário aparece aqui como o homem dotado de habilidades sociais e conceituais, capaz de promover a articulação dos grupos diferenciados que compõem a universidade com suas diferentes culturas, impondo-lhes uma racionalidade (meios e fins) baseada no compromisso.

O terceiro modelo, mais recente, procura explorar o conflito que tende a ocorrer entre militantes políticos e administradores universitários, considerados militantes aqueles indivíduos e grupos que são mais afetados pela decisão e que se organizam de modo a modificar a decisão em seu benefício. Trata-se aqui de um processo decisório por acomodação e articulação de interesses. É por definição o processo decisório típico do administrador universitário contemporâneo.

Trata-se aqui da concepção do processo decisório como um modelo probabilístico, algo que vem dominando a produção cultural ocidental nos anos mais recentes, especialmente no campo da macroeconomia e da ciência política, mas também na teoria das organizações. É um modelo racionalista por excelência, que acrescenta no cálculo do tomador de decisões as margens de insegurança introduzidas pelos diversos agentes envolvidos na decisão.

Em grande medida coube a Galbraith o reconhecimento do papel estratégico deste saber, entendido como conhecimento técnico, organizacional e político-instrumental, no mundo contemporâneo, em suas noções de "talento especializado" e "informação organizada" (Galbraith, 1968: Cap. 5).

Esse conhecimento, que já se mostrava fundamental a partir da mecanização, torna-se decisivo na tecnologia da automação. A primeira apóia-se no desenvolvimento científico e no racionalismo; a segunda está inteira e completamente baseada neles (Bresser Pereira, 1981: 38).

O conhecimento técnico refere-se ao saber altamente especializado das áreas financeira, mercadológica, de pessoal, bem como da pesquisa operacional. O conhecimento organizacional e político-instrumental diz respeito à qualificação para administrar eficiente, eficaz e efetivamente sistemas sociais altamente complexos, via domínio de sua dinâmica interna e externa.

Se o conhecimento técnico é a mola inicial da trajetória dos administradores na empresa e no Estado, o conhecimento político-organizacional representa a possibilidade de ascensão aos altos cargos e a participação no planejamento estratégico.

É isto que leva as escolas de administração de elite em todo o mundo a apresentarem um perfil curricular de quatro módulos.

Há um módulo básico que inclui o ensino dos métodos quantitativos. Há um outro módulo que compreende o ensino da admi-

nistração da produção e das operações industriais, da administração contábil e financeira, da administração mercadológica e da gestão dos recursos humanos. Um módulo paralelo trata do ensino da economia, da política, da antropologia, da sociologia, da psicologia, do direito e das relações internacionais, sendo que boa parte desse ensino volta-se para as relações de trabalho. Finalmente, um quarto módulo trata da integração dos anteriores. É o local da administração geral, da teoria das organizações e do planejamento estratégico.

Como demonstram alguns estudos sobre a formação e a ideologia do administrador de empresas, mesmo o conhecimento mais crítico pode ser assimilado pela maior parte dos estudantes sob forma instrumental, servindo à ascensão burocrática e às tarefas de dominação (Covre, 1981).

Técnica e tecnoburocracia — a nova pirâmide

Em sentido amplo, todavia, o que chamo conhecimento ou saber técnico pode ser exclusivamente chamado de técnico que, num salto qualitativo após a Segunda Guerra Mundial, transforma efetivamente a sociedade moderna em sociedade organizacional (Presthus, 1985).

Essa sociedade que confere um enorme poder aos que detêm o domínio escasso da técnica, entendida em sentido restrito e amplo, implica, como bem observou Jacques Ellul, uma civilização construída pela e para a técnica, transformando em residual ou desviante tudo o que escapa à racionalidade técnica (Ellul, 1968).

Progressivamente, essa competência técnica vai sendo considerada a principal justificativa para a hierarquia. Esta já não consiste mais apenas no sistema clássico de responsabilidades em cascata.

Aparecem novos princípios de divisão do trabalho concentrados nas tarefas de concepção e reflexão, que exigem conhecimentos amplos e polivalentes.

Há uma hipertrofia no topo da pirâmide tradicional, que tem sua contrapartida no estreitamento de sua base. A população dos administradores se diversifica muito, incluindo o que tange a suas atitudes, especialmente face à mudança tecnológica.

Para uma parte desses administradores, os modernos tecnoburocratas, o desenvolvimento de uma nova técnica representa a oportunidade de um aumento de poder; para outra parte, os

administradores tradicionais, pode significar o esvaziamento de suas funções (CFDT, 1977).

De fato, a automação introduz mudanças estruturais muito significativas, que reduzem, tanto no setor público como no privado, a importância de diversos tipos de administradores, especialmente de nível médio.

Concentra porém muito poder naqueles administradores que concebem e geram sistemas de informação e reserva à cúpula administrativa o monopólio da síntese das informações. Muitos administradores se transformam em meros vigilantes do processo de produção (Lasfarcue, in Caire; Freyssenet: p. 87).

A escola, a empresa e a reprodução da tecnoburocracia

Entretanto, há multiplicidade de administradores na empresa contemporânea e essa multiplicidade exhibe uma relação relativamente complexa entre formação e emprego. É preciso, logo de início, considerar que a própria noção de qualificação é complexa e controvertida.

Para certos objetivos, porém, parece conveniente considerar a qualificação como uma relação que se estabelece num dado momento e num dado espaço entre formação, antigüidade, conteúdo das tarefas executadas e seu nível de remuneração.

A determinação dessa relação depende de múltiplas variáveis, entre as quais é preciso considerar o poder regulamentar do Estado, os controles coletivos, as tradições intelectuais, bem como o sistema de relações profissionais num dado país.

Alguns estudiosos formulam a hipótese de que, se há uma regularidade entre formação, antigüidade, conteúdo das tarefas designadas para um indivíduo e seu nível de remuneração, então, essa regularidade deve resultar da agregação de um certo número de decisões separadas resultantes de negociações explícitas ou implícitas entre a direção de recursos humanos ou o órgão correspondente da empresa e as divisões funcionais que expressam determinadas aspirações em matéria de perfil profissional.

Os elementos de negociação irão, por sua vez, depender da maior ou menor elaboração da gestão do quadro administrativo pela alta cúpula tecnoburocrática, ou, pura e simplesmente, pela diretoria de recursos humanos, bem como pela posição mais ou menos estratégica da direção funcional na empresa como um todo.

A escolha de um determinado perfil profissional, entretanto, isto é, de alguém dotado de uma certa formação e uma certa antigüidade, irá depender de imagens que se tem a respeito do que são essas formações e experiências profissionais.

Essas imagens, que se traduzem em opiniões, relacionam-se às trocas que se estabelecem entre escolas superiores e universidades, de um lado, e empresas, de outro.

É possível distinguir três atitudes ou comportamentos básicos das direções de recursos humanos com relação a essas instituições universitárias formadoras de quadros gerenciais.

A primeira atitude que se traduz num comportamento é a indiferença. Muitas empresas exibem uma atitude fortemente passiva com relação ao sistema educacional superior na maioria dos países.

De modo geral, isto corresponde igualmente a uma atitude passiva com relação ao mercado de trabalho dos administradores. Não há, neste caso, contatos entre as empresas e as instituições de ensino e não se busca informação.

A ausência de contato com as instituições de ensino relaciona-se a uma política de contratar um engenheiro ou um economista, e não de contratar um engenheiro ou um economista formados em determinadas escolas.

Geralmente, essas empresas possuem um sistema de gerência de executivos pouco elaborado, não exibindo propriamente uma administração da carreira do administrador. Recruta-se para um cargo e não para um itinerário.

Outro traço dessas empresas é a pouca diferenciação entre os procedimentos de pessoal para o conjunto de empregados e para o corpo administrativo.

Entretanto, isto não significa, absolutamente, ausência de administração de recursos humanos, que freqüentemente é bastante ativa, embora pouco diferenciada.

Outro comportamento é a sedução, típica de empresas que exibem uma direção de recursos humanos dotada de uma política agressiva em termos de ação no mercado de trabalho de administradores.

Nesses casos, práticas como visitas a escolas superiores e universidades, participação em seus conselhos de administração

e oferecimento de estágios para seus alunos são freqüentemente comuns.

O sistema de informações que essas empresas possuem a respeito das escolas superiores é bastante elaborado e o contato com ex-alunos geralmente constitui um dado de grande importância.

De forma mais geral essas empresas são dotadas de procedimentos de administração de executivos bastante específicos e, nelas, a noção de carreira predomina e se sobrepõe à noção de cargo.

Os sistemas de promoção são bastante elaborados e se cuida bastante no mercado de administradores dos procedimentos e técnicas da propaganda institucional.

Outra atitude que se converte em um comportamento facilmente identificável é o interesse. Trata-se aqui de relações diversas. Embora se procure diplomados de determinadas instituições de ensino superior, isto se faz sem ativismo.

Há pouca preocupação com a propaganda institucional nas instituições de ensino e no mercado de trabalho de administradores em geral. Tampouco, nessas empresas, existe uma carreira organizada para os jovens que para elas se encaminham.

A lógica que preside o recrutamento não é a das trajetórias mas a de reunião de jovens que se reeducam no interior da empresa para atingir futuras posições.

Nesses casos, a administração de recursos humanos é descentralizada e as relações com o mercado de trabalho de administradores derivam diretamente das áreas funcionais. Conseqüentemente, a direção de recursos humanos é fraca, sua intervenção dando-se apenas em nível interno.

As empresas que utilizam processos de sedução e interesse diferenciam-se das que utilizam a indiferença pela proporção relativamente alta de administradores por escolas superiores e universidades de prestígio alto e mediano, sendo ainda que aquelas que utilizam procedimentos de sedução concentram ainda administradores da nata das escolas e universidades de prestígio.

Como resultado, as empresas dos dois últimos grupos concentram mais saber técnico e político-organizacional nos indivíduos do que nos manuais de organização.

Disso decorre que há um grande esforço no sentido de assegurar perenemente a memória coletiva da empresa, já que a transmissão desse saber e seu domínio exigem longa aprendizagem e altos investimentos.

Os indivíduos já não são, nesses casos, considerados como ocupantes de cargos desempenhando conjuntos restritos de funções, mas como locais de acumulação sucessiva de um saber técnico e político-organizacional próprio da empresa.

Esse tipo de política empresarial de gestão de executivos implica uma política de carreira, cujos pressupostos são muito semelhantes aos das instituições modernas de ensino superior de alta reputação.

Essa carreira implica a capacidade de resolver os problemas colocados por uma aprendizagem paulatina e programada, embora flexível e orientada para o sucesso. Essa programação é explícita e pública e articula-se com a formação por etapas no sistema escolar como um todo.

Para manter os seus administradores, a empresa oferece as oportunidades de progressão, da mesma forma que os momentos de avaliação típicos do sistema educacional formal.

Outro ponto importante é que, como as passagens de um nível a outro podem ser demoradas, os níveis hierárquicos são subdivididos em classes que implicam um diferencial salarial normalmente pequeno, mas um referencial de progresso para o administrador. Raramente, o tempo mínimo de passagem de uma classe para outra ultrapassa os limites de um semestre ou um ano.

Com freqüência, essas empresas apresentam uma administração salarial diferenciada, que possibilita a determinados tipos de administradores dotados de um saber técnico e político-organizacional que ela formou uma progressão salarial mais alta que a do conjunto.

Essa verdadeira estratégia de reprodução da elite tecnoburocrática no seio da empresa coloca para os esta elementos de ensino superior algumas situações-tipo.

Estabelece-se entre as escolas uma concorrência que implica uma determinada estratégia, concebida aqui como tudo o que faz proceder, do ponto de vista presente, a batalha.

Nessa estratégia são pontos importantes a situação estrutural da escola, isto é, sua tradição institucional e científica e sua reputação nos meios empresariais, governamentais e universitários.

Cria-se, portanto, uma competição em torno desses pontos, que geralmente se traduzem na escolha de disciplinas e organização do ensino, no leque de opções e escolhas pedagógicas, no recrutamento de pessoal para o ensino e a pesquisa, na determinação de escolhas sobre alocação do tempo ou dos recursos financeiros para a pesquisa e nas ligações com o meio empresarial através da prestação de serviços diversos, como pesquisa, consultoria, programas de educação continuada, etc.

De modo simples, pode-se dizer que, quanto às suas relações com as empresas, as escolas superiores podem assumir quatro posições estratégicas.

Há, assim, escolas hegemônicas em situação de monopólio, em situação de concorrência no meio empresarial e em situação de concorrência no meio universitário.

Essas posições estratégicas estão estruturadas em torno de dois eixos principais. O primeiro refere-se às atividades de pesquisa e à gestão dessa pesquisa; o segundo refere-se à reputação, antigüidade, influência de ex-alunos e dificuldade de ingresso.

As instituições de nível superior em posição hegemônica são geralmente aquelas cujos vestibulares são mais prestigiados e os recursos para pesquisa mais abundantes e diversificados. São também aquelas que apresentam maior facilidade no recrutamento de professores e que mantêm boas relações com os meios empresariais. São ainda aquelas cujos antigos alunos são melhor organizados e mais influentes e cujo ensino tem boa reputação.

Essas instituições de ensino superior em posição hegemônica também se caracterizam por bons relacionamentos com os órgãos governamentais e que exibem uma abertura apreciável com relação à criação de novos programas de ensino e pesquisa.

São ainda instituições que geram seu crescimento mediante uma diversificação prudente aliada a uma descentralização moderada que confere um certo nível de autonomia a seus departamentos.

Esses mesmos fatores entram em jogo nas situações de concorrência nos meios empresariais e nos meios universitários. No primeiro caso as estratégias de cooperação escola-empresa pre-

dominam sobre a cooperação interescolas; no segundo caso, predomina a competição cordial, freqüentemente mediada por elos de ligação diversos, entre os quais desempenham um papel importante associações que congregam programas de várias instituições.

As situações de monopólio são caracterizadas pela passividade institucional, por uma preocupação pequena com as transações com os meios empresariais e universitários e, com freqüência, por um nível alto de resistência a inovações, incluída a exploração de novos campos de pesquisa e ensino (Rivard, Saussois & Tripier, 1982).

Reprodução do capital cultural e do habitus

Em princípio, porém, o papel da escola na reprodução da elite tecnoburocrática é complexo e reflete diferentes modos de dominação e estratégias de reprodução.

Dessa forma, os altos administradores das grandes empresas multinacionais e de todas as empresas que tendem a apresentar um relacionamento muito íntimo com o Estado com freqüência são oriundos de famílias de classe média alta ou alta, ou ainda de profissionais liberais e altos funcionários, e baseiam suas estratégias de carreira fundamentalmente no capital de relações sociais que detêm, e evidentemente do conhecimento técnico e político-organizacional, isto é, no capital cultural herdado de suas famílias e adquirido ou enriquecido nas instituições de ensino superior de prestígio.

O capital cultural não age assim como único fator nessa reprodução, embora seja determinante. Observa-se mesmo que esse capital cultural muitas vezes é mais aparente do que real. Ocorre, porém, que os diplomas das escolas de prestígio legitimam o preenchimento de altas posições ou de posições promissoras.

Pode-se falar, dessa forma, de um modo educacional de reprodução, que implica uma transmissão de poder que tem a mediação da escola e que obedece às leis do mercado educacional.

De qualquer forma, porém, a família é sempre um suporte precioso para a escola nessa estratégia, bem como, inversamente, a escola é um suporte precioso para a família. Assim, seria errôneo desconsiderar, por exemplo, diferenças de nascimento, tra-

dições familiares e estratégicas matrimoniais (Bourdieu & Saint Martin, 1978; Desrosières, 1978).

Seja, entretanto, como real disseminadora de um saber, ao mesmo tempo operacional e abstrato, mas sempre raro, seja como legitimadora de uma transmissão baseada fundamentalmente nas relações sociais ou familiares, a escola de prestígio continua a fornecer os quadros administrativos.

Na França, é especialmente das chamadas grandes escolas de administração e engenharia que saem os administradores que deverão percorrer as trajetórias de carreira mais promissoras. Entre 1960 e 1975 essa tendência intensificou-se e entre todos os novos administradores de empresa até metade do corpo administrativo das empresas é recrutado nessas instituições (Balazs, Faguer & Laroche, 1977).

No caso francês, as escolas de engenharia continuam liderando esse processo. Dos jovens que ingressaram como administradores no mundo empresarial no ano de 1978, os engenheiros representavam 68% (APEC, 1975).

Entretanto, é preciso estar atento para o fato de que é relativamente grande a independência relativa das funções exercidas por esses administradores nas empresas, com relação à formação recebida nas grandes escolas (Bourdieu & Boltanski, 1975: 95-107).

Isto sugere que, além do conhecimento transmitido, estas escolas preenchem outras funções vitais para a reprodução tecnoburocrática, funções estas que incluem a criação de um **habitus**, fruto de uma ação moralizante, bem como funções de diferenciação e legitimação sociais.

Tudo indica que o diploma não é realmente tudo. As empresas desenvolvem, elas próprias, uma série de técnicas educacionais, como seminários de reciclagem, dinâmica de grupo, etc., que visam tornar os "noviços" mais flexíveis e adaptados à cultura organizacional própria. Não é necessário que o julgamento da empresa coincida com o julgamento escolar.

Tanto nos Estados Unidos quanto nos países europeus a absorção pelo setor público de egressos de escolas superiores de prestígio é uma tradição relativamente antiga. Em certos países europeus, como a França, a absorção desses ex-alunos pelo setor privado é mais recente, embora crescente.

Muitos fatores contribuíram para esse fenômeno, inclusive a divulgação do **management** norte-americano em todas as partes do mundo, até mesmo no chamado bloco soviético.

Outro fator muito importante refere-se às mudanças relativas na legitimidade organizacional, cuja tendência revela-se em termos de subordinar efetivamente o preenchimento das posições de poder nas grandes empresas à posse de um título escolar e não mais apenas a um título de propriedade.

Isto certamente leva as grandes empresas a recorrer mais intensamente e mais freqüentemente ao sistema de ensino. Não só jovens de sucesso escolar são procurados, como também filhos de empresários e de altos administradores legitimam sua entrada pelo diploma. (Boltanski, 1982: Parte II, Cap. 2, item 5).

De resto, é interessante observar que a origem de algumas instituições universitárias de prestígio nos meios empresarial e acadêmico nacional em alguns casos de escolas praticamente hegemônicas, como é o caso da Ecole des Hautes Etudes Commerciales, relaciona-se a uma pressão sobre o meio universitário e empresarial, por uma fração de burguesia tradicional que perdia paulatinamente o poder político e econômico (More, 1982).

Um cuidado adicional a ser observado é que família e escola constituem atributos iniciais do administrador. Isto significa que tais atributos não apresentam necessariamente o mesmo peso durante toda sua carreira.

Em outras palavras, os atributos iniciais são transformados pela socialização interna às organizações nas quais se desenrolam as carreiras administrativas.

O itinerário da carreira subordina-se ao valor do diploma no mercado no momento do ingresso na organização empregadora. Enquanto socialização, a carreira apresenta-se como processo permanente de transformação de predisposições e de **savoir-faire**.

A socialização no interior da empresa está na dependência de uma série de contingências derivadas do mercado de trabalho, bem como dos diversos estilos de administração e de organização.

Na empresa contemporânea a carreira é fundamental enquanto processo organizacional, e cada um de seus passos reorganiza o universo de futuros possíveis e prováveis objetiva e subjetivamente para os administradores.

Assim, a trajetória dos administradores move-se em torno de uma série de eixos, que incluem dados objetivos de base, tais como origem social, educação formal, faixa etária; dados objetivos de carreira e dados subjetivos que são, ao mesmo tempo, a tradução e a condição da experiência. Em suma, os administradores desenvolvem uma visão de mundo, visão meritocrática onde a ansiedade pelo controle das situações e pelo sucesso, pode relacionar-se a determinados traços esquizóides e paranóides de personalidade, como demonstram algumas pesquisas recentes (Bonetti & Gaulejac, 1982: 413).

BIBLIOGRAFIA

- ALLISON, Graham. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston, Little Brown, 1971.
- APEC — Association pour l'Emploi des Cadres. *L'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans la vie active*. Paris, APEC, 1975.
- ARMYTAGE, W. H. G. **The rise of the technocrats: a social history**. London, Routledge and Kegan Paul and Toronto, University of Toronto Press, 1969.
- BALAZS, G., FAGUER & LAROCHE, F. *Bilan des travaux sur les jeunes et l'emploi*. Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, 1977.
- BALDRIDGE, J. V. Power and conflict in the university. **Administrative Science Quarterly** 17 (1): 1972.
- BERGER, Peter L. **Pyramids of sacrifice: political ethics and social change**. Middlesex, Penguin Books, 1979.
- BERLE JR., Adolph A. & MEANS, Gardiner. **The modern corporation and private property**. New York, Mac Millan, 1950.
- BILLY, Jacques, **Les techniciens et le pouvoir**. Paris, Presses Universitaires de France, 1963.
- BOLTANSKI, Luc. **Les cadres: la formation d'un groupe social**. Paris, Minuit, 1982.
- BONETTI, Michel & GAULEJAC, Vincent de. *Condamnés à réussir*. **Sociologie du Travail**. Dunod, 4:82, octobre, décembre, 1982.
- BOURDIEU, Pierre & SAINT MARTIN, Monique de. *Le patronat*. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**. n. 20-21, mars-avril, 1978.
- BOURDIEU, Pierre & BOLTANSKI, Luc. *Le titre et le poste*. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, 2. 1975.
- BOWER, J. Descriptive decision theory from the administrative viewpoint. In: BAUER, R. A. & GERGEN, K. J., eds. **The study of policy formation**. New York, The Free Press, 1968.
- BRYAN, Stanley E. **Visando melhorar as decisões dos administradores de negócios**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, mimeo, 1967.
- CFDT. **Les dégâts du progrès: les travailleurs face au changement technique**. Paris, Seuil, 1977.
- COHEN, M. D., MARCH, J. & OLSEN, J. P. A garbage can model of organizations choice. **Administrative Science Quarterly**, 17 (1): 1972.
- COVRE, M. de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis, Vozes, 1981.
- CYERT, R. M. & MARCH, James G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood cliffs, Prentice Hall, 1963.
- DESROSIERES, Alain. *Marché matrimonial et structure des classes sociales*. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**. n. 20-1, mars-avril, 1978.

- ELLUL, Jacques. **A técnica e o desafio do século**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1968.
- ERWING, David W. **The managerial wind**. New York, The Free Press, 1968.
- FREYSSINET, M. **La division capitaliste du travail**.
- FROST, Carl Frederick. Habilidades executivas e seu desenvolvimento. **Revista de Organização e Produtividade**. São Paulo, IDORT, ns. 329-30. Ano XXVIII.
- GALBRAITH, John K. **O novo estado industrial**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- GRIMSHAW, Austin. **Problems of the independent businessman**. New York, McGraw-Hill, 1955.
- HENRY, William E. The business executive: the psychodynamics of a social role. **The American Journal of Sociology**. LIV (4): jan. 1949.
- JENNINGS, Eugene Emerson. **The mobile manager: a study of the new generation of top executives**. New York, McGraw-Hill, 1967.
- JUENGER, F. G. **The failure of technology**. Chicago, University of Chicago Press, 1956.
- KERR, Clark. **The uses of the university**. Cambridge, Harvard University Press, 1972.
- LARNER, Robert J. Ownership and control in 200 largest nonfinancial corporations: 1929 and 1963. **American Economic Review**. September, 1966.
- LERNER, Max. Big technology and neutral technicians. **Perspectives** 14, 1959.
- LASFARCUE, Yves, La rôle des cadres face au développement de l'informatique, In **Caire**.
- MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. **Organizations**, New York, John Wiley, 1958.
- MORE, Henri le. L'invention du cadre comercial (1881-1947). **Sociologie du Travail**. Paris, 4/82, octobre-décembre, 1982.
- ORTEGA y GASSET, José. **The revolt of the masses**. London Penguin Books, 1969.
- PEREIRA, Luiz C. Bresser. **A sociedade estatal e a tecnoburocracia**. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- PIPES, Richard. Russian Intellectuals. **Encounter**. XXII (81): 1964.
- PRESTHUS, Robert. **Men at the top: a study in community power**. New York, Oxford University Press, 1969.
- **The organizational society: an analysis and a theory**. London, Vintage Books, 1965.
- RIVARD, P., SAUSSOIS, J. M. & TRIPIER, P. L'espace de qualification des cadres. **Sociologie du travail**. Paris, 4/82, oct-déc. 1982.
- RODRIGUES, Suzana Braga. **Processo decisório em universidades: teoria III**. Seminário sobre teoria administrativa e a prática de administração universitária, Gramada, mimeog., 1984.
- SCHLESINGER, J. R., Phillips, A. The Ebb Tide of Capitalism: Schumpeter's prophecy re-examined. **Quarterly Journal of Economics**, LXXVIII, 1959.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, socialism and democracy**. London, George Allen and Unwin, 1947.
- WARNER, W. Lloyd & ABEGGLEN, James. **Big business leaders in America**. New York, Atheneum, 1963.
- WARNER, W. Lloyd & MARTIN, Norman H., eds. **Industrial men: businessmen and business organization**. New York, Harper and Brothers, 1959.
- WARNER, W. Lloyd, ROPER, Paul P. van, MARTIN, Norman H. & COLLINS, Orvis F. **The american federal executive**. New Haven and London, Yale University Press, 1963.
- WEBER, M. **Economia y Sociedad**. Tomo II.
- WEICK, K. E. Educational organizations as Loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**. 21 (1): 1976.