

Novas elites, velhas elites: a análise do comportamento organizacional sob a perspectiva das relações de poder

Jose Paulo de Angelo Sanchez

Mestre em Engenharia Mecânica (Universidade de São Paulo) e doutorando em Engenharia de Produção (Universidade Federal de São Carlos)

E-mail: jpa_sanchez@yahoo.com

Julio Cesar Donadone

Doutor em Engenharia de Produção (Universidade Federal de São Carlos), pós-doutorado em Sociologia Econômica (École des Hautes Études en Sciences Sociales - França) e professor adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

E-mail: donado@ufscar.br

Introdução

Muito se tem escrito sobre as transformações trazidas pela tecnologia da informação, pela globalização, pela financeirização e como isso tudo tem mudado radicalmente as organizações e as elites que as controlam. Cada vez mais atentos às demandas do mercado financeiro, os novos executivos buscam extrair o maior retorno possível de suas organizações de modo a maximizar o valor para o acionista. Somos levados a crer que esse cenário surgido no final do século XX é produto de uma sucessão de inovações tecnológicas, organizacionais e culturais de tamanha magnitude que se torna praticamente impossível compará-lo ao que havia até então. Há uma nítida sensação de descontinuidade. É inegável que a velocidade das mudanças tem aumentado, em grande parte pelo acesso rápido a um volume de informações antes inimaginável. Entretanto, talvez pela própria saturação de informação, raramente nos detemos na análise dos resultados dessas transformações com o devido cuidado. Estamos mesmo num novo patamar de eficiência organizacional? As elites que hoje comandam as grandes corporações têm realmente obtido resultados extraordinários em comparação com suas antecessoras? Seu comportamento representa uma ruptura em relação ao passado? São mais capazes e mais éticas a ponto de podermos nos referir distintivamente a elas como “novas elites”?

A seguir faremos uma reflexão sobre essas questões, num esforço para compreender as transformações sofridas pelas organizações nas últimas décadas e o papel das elites organizacionais nesse processo: estariam essas elites se transformando como resultado de mudanças sociais e tecnológicas profundas ou seriam essas próprias elites os agentes desencadeadores e maiores beneficiários dessas mudanças?

Uma evidência da influência determinante das elites na constituição das estruturas organizacionais é a grande diferença observada entre as empresas americanas e as empresas de outros países, notadamente as empresas asiáticas, refletindo as diferentes concepções de controle das elites desses países. Acima de quaisquer forças de mercado, as estruturas de dominação características de cada sociedade, suas institucionalizações e suas crenças compartilhadas é que moldam a dinâmica das interações sociais no interior de suas organizações. Dessa forma podemos entender porque a lógica financeira originou-se e tornou-se hegemônica nas organizações americanas, ao passo que encontrou resistência considerável na Europa e principalmente no Japão.

A seguir analisaremos dois conceitos fundamentais para o desenvolvimento de nossa discussão.

Elites e poder

Savage e Williams (2008) refletem sobre a importância do estudo das elites para uma melhor compreensão da dinâmica da mudança social nos tempos atuais. Afinal de contas, argumentam, as duas últimas décadas do século XX testemunharam a mais rápida e dramática transferência de recursos a favor dos muito ricos já ocorrida na história moderna. Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha os 5% mais ricos dobraram sua participação na renda total a partir do início da década de 1980. Por razões ainda não completamente compreendidas os CEOs (*Chief Executive Officers*) nesses países obtiveram aumentos reais de salários de 20% ao ano ao longo de 20 anos e o número de intermediários do setor financeiro aumentou enormemente. A despeito disto, esses autores chamam a atenção para a pequena quantidade de estudos abordando a questão das elites, o que eles atribuem a duas causas principais. A primeira é a consolidação da pesquisa quantitativa por amostragem (*sample survey*) como ferramenta para a análise da desigualdade social. Devido ao número estatisticamente insignificante de indivíduos, as elites tornam-se invisíveis nesse tipo de pesquisa. A segunda causa é

a difusão das teorias sociais estruturalistas e pós-estruturalistas a partir dos anos de 1960. Essas perspectivas minimizam a relevância da ação premeditada de indivíduos ou grupos isolados na definição dos processos de transformação social. Mesmo reconhecendo a natureza distribuída e capilarizada das relações de poder (Foucault, 1975) e o caráter fluido e dinâmico da atuação dos agentes do capitalismo financeirizado, é de fundamental importância entender como determinados indivíduos e grupos prosperam tão destacadamente e de que maneira eles conseguem organizar a sociedade segundo seus próprios interesses.

Uma vez estabelecida a importância do estudo das elites, coloca-se a questão fundamental: o que são elites? Scott (2008) alega que a utilização do termo de forma imprecisa e indiscriminada é uma das razões pelas quais os estudiosos têm evitado abordar o tema nas últimas décadas. Seu uso generalizado e muitas vezes com intenções populistas fez com que o termo se tornasse destituído de significado. Para Scott o requisito mínimo para uma definição mais precisa é que a palavra "elite" somente deva ser usada relativamente a grupos que detenham algum grau de poder. Assim, em seu sentido estrito, elites podem ser definidas como grupos de pessoas que ocupam as posições de maior poder em estruturas de dominação.

Já para Bourdieu (2005), elites são os grupos dominantes em campos semiautônomos. Um campo consiste de um conjunto de práticas interligadas por interesses e preocupações comuns, e de um entendimento das "regras do jogo", das quais os participantes estão cientes e às quais se submetem. Essa definição é consistente com a de Scott, pois ambas se baseiam no papel de dominação desempenhado pelas elites, embora talvez Scott tenha uma preocupação mais direta com as relações de poder, enquanto que Bourdieu dá mais ênfase aos processos de legitimação cultural dessas relações.

No que se refere ao emprego inadequado do termo "elite", um equívoco comum é usar as expressões "elite econômica" e "classe capitalista" de forma intercambiável. Não devemos esquecer que elite e classe são conceitos distintos. Uma elite econômica é um grupo interorganizacional de pessoas que detêm posições dominantes em organizações de negócios. Estruturas de classe, por sua vez, se caracterizam pelas divisões de propriedade e emprego que originam desigualdades de riqueza e de oportunidades. Uma classe capitalista compreende pessoas que detêm a propriedade de empresas e que têm a capacidade de

assegurar sua reprodução como classe através de herança ou casamentos cruzados. Mesmo que essas pessoas possam ter uma representação desproporcional dentro da elite econômica, isto não torna os conceitos de classe e elite redundantes. É compreensível, entretanto, a dificuldade em diferenciar esses grupos, uma vez que eles estão cada vez mais se sobrepondo devido à tendência de remunerar os executivos por meio de participação acionária (*stock options*).

Se a identificação das elites se dá em função de seu exercício do poder, torna-se imprescindível para o entendimento de sua atuação uma análise das estruturas de dominação e dos mecanismos de operação do poder. Segundo Scott (2008), existem duas perspectivas básicas do estudo do poder. A abordagem mais antiga, que poderia ser chamada de convencional ou dominante (*mainstream*), tem em Lukes (1975) um de seus teóricos mais importantes. A segunda abordagem, que podemos chamar de alternativa, foi desenvolvida principalmente por Foucault (1975), mas teve como precursores Gramsci, Althusser, Arendt e Parsons. Embora Foucault tenha argumentado que o poder, pela sua natureza, não poderia ser definido de maneira sistemática e rigorosa, Scott alega que a perspectiva de Foucault e a perspectiva convencional enfocam aspectos distintos e complementares, de modo que sua combinação poderia proporcionar o embasamento necessário ao entendimento das múltiplas formas que o poder pode assumir.

Na linha convencional de investigação do poder os pesquisadores estudam o exercício real do poder por um superior (“principal”) sobre um subalterno. O poder nesse caso consiste em obrigar outros a fazerem o que por vontade própria não fariam. Trata-se do poder soberano abordado por Weber (Hatch e Cunliffe, 2006), caracterizado por relações assimétricas envolvendo participantes com metas e interesses conflitantes. Analisemos algumas implicações desse tipo de estrutura de dominação. Segundo essa lógica, para que alguns tenham mais poder é necessário que outros tenham menos, ou seja, o poder se assemelharia a um recurso limitado cuja distribuição seria sempre objeto de conflito, o qual necessariamente produziria vencedores e perdedores. A manutenção dessa ordem exigiria a imposição de limitações aos destituídos de poder, de modo a assegurar que eles não viessem a obtê-lo. Temos, então, como consequência, uma tendência natural de agravamento das desigualdades, fazendo com que se tenha muito a perder em fazer parte do grupo dos subalternos e muito a ganhar

em ascender ao grupo dos privilegiados. Essa dinâmica obviamente induz fortemente ao comportamento competitivo e autointeressado.

A linha alternativa de investigação do poder não se concentra na intervenção de um agente social na vida de outro, mas na forma como o poder se difunde socialmente e assume o caráter de uma propriedade inerente aos sistemas sociais cooperativos. Foucault e os teóricos pós-modernistas vêem poder e controle não como algo localizado num cargo particular (poder hierárquico) ou possuído por um indivíduo (poder soberano), mas como algo inserido em todas as relações sociais e práticas organizacionais. O que Foucault chamou de “formação discursiva do poder” opera através de mecanismos de socialização e construção comunitária que constituem os indivíduos com tipos particulares de orientação mental e rotinas habituais de ação. Conforme exposto por Hatch e Cunliffe (2006), Foucault usou o conceito de “poder disciplinar” para explicar que a expectativa do controle faz com que as pessoas se entreguem à autovigilância. Sua inspiração foi a idéia do Panóptico, de Jeremy Bentham - uma única torre no pátio de uma prisão, localizada de forma que um guarda pudesse ver o interior de cada cela e monitorar o comportamento de cada indivíduo. Como os prisioneiros nunca sabiam quando estavam sendo observados eles acabavam obedecendo às regras e comportando-se como desejado. Dessa forma eles se entregavam à autovigilância, que é um sistema de monitoração altamente eficiente. Foucault definiu a autovigilância como o produto de dois processos: o olhar da inspeção (no qual os superiores empregam várias técnicas de monitoração para criar a expectativa de vigilância), e a interiorização (pressentimento do olhar e automonitoração). Foucault sugere que o poder disciplinar é parte da vida cotidiana e que as práticas rotineiras de vigilância acabam sendo aceitas como normais. Isto não seria inerentemente mau, podendo mesmo proporcionar a criação de oportunidades para a produção de conhecimento, evolução profissional e realização pessoal, na medida em que a autovigilância leva à autodisciplina e favorece a organização do trabalho. O poder disciplinar também cria economias de poder, que são técnicas de controle menos susceptíveis à resistência do que as formas nas quais os indivíduos são monitorados diretamente. Grupos de trabalho autônomos e sistemas de avaliação de desempenho, em que os empregados participam no estabelecimento das metas, são exemplos de economias de poder. A participação de todos no estabelecimento das regras cria uma percepção de legitimidade das relações de

poder, uma vez que os próprios indivíduos se vêem como sujeitos desse poder. Deixam assim de prevalecer os conflitos de interesses, pois há um consentimento tácito em submeter-se ao interesse comum. Conseqüentemente, relações de poder assim constituídas inibem o comportamento autointeressado e motivam ações sociais cooperativas.

Através da combinação dos conceitos proporcionados pelas abordagens convencional e alternativa do estudo do poder, Scott constrói seu mapa das relações de poder (vide Figura 1). De acordo com essa sistematização existem duas formas elementares de poder social. A "influência corretiva", analisada principalmente dentro da corrente convencional, baseia-se nas avaliações racionais feitas pelos agentes e opera através de punições e recompensas. A "influência persuasiva", tema principal da corrente alternativa, baseia-se no oferecimento de argumentos e motivos que levem os subalternos a acreditar que é apropriado agir de uma determinada maneira e não de outra. As duas principais formas de influência corretiva são "força" e "manipulação", sendo que a força envolve o emprego de restrições físicas para impedir as ações dos subalternos, enquanto que a manipulação envolve sanções negativas e positivas - punições e recompensas - para influenciar as decisões dos subalternos (por exemplo, dinheiro, benefícios, ascensão ou estagnação profissional, etc.). Por sua vez, a influência persuasiva tem como formas principais a "significação" e a "legitimação", operando respectivamente através de significados cognitivos compartilhados e do comprometimento com valores compartilhados. Esses significados discursivos fazem um curso de ação particular parecer necessário ou emocionalmente adequado.

Essas formas elementares de poder são os blocos de construção a partir dos quais são constituídas formas mais desenvolvidas de relações de poder, como as estruturas de dominação. Estruturas de dominação são sistemas através dos quais o poder toma a forma de relações de controle estáveis e duráveis. Assim, "coação" é a forma de dominação em que os superiores são capazes de influenciar os subalternos pela delimitação das alternativas de ação abertas a eles, seja pelo emprego direto de coerção ou pelo oferecimento de induzimentos que influenciem as escolhas dos subalternos. Já "autoridade" é a forma de dominação em que os superiores influenciam os subalternos através de persuasão fundamentada no comprometimento institucionalizado, na lealdade e na confiança que advêm da ascendência aceita como legítima (*command*) e do conhecimento (*expertise*). Agentes que

tenham valores culturais internalizados tenderão a se identificar com aqueles que ocupem posições de dominação definidas em termos desses valores.

Figura 1: Mapa de relações de poder (adaptado de Scott, 2008).

Formas elementares de poder	Influência corretiva		Influência persuasiva	
	Força	Manipulação	Significação	Legitimação
Formas desenvolvidas de poder	Dominação			
	Pela coação (alocativa)		Pela autoridade	
	Coerção	Induzimento	Conhecimento	Ascendência

Em correspondência aos quatro tipos de dominação temos quatro tipos de elite. As elites coercitivas e induzidoras derivam seu poder da coação resultante de seu controle sobre a distribuição dos recursos que possuem (dominação alocativa). Já as elites do conhecimento e da ascendência derivam seu poder do processo de internalização da autovigilância e da autodisciplina, sustentado pela legitimidade decorrente do compartilhamento de crenças e valores (dominação autoritativa).

Em situações concretas pode haver intersecções entre esses tipos ideais, mas em geral pode-se identificar a predominância de determinados tipos, o que torna essa distinção analítica muito útil para a caracterização das elites e para o estudo de seu comportamento. Com o auxílio dessa classificação podemos, por exemplo, entender como elites de um tipo particular favorecem o estabelecimento e a reprodução de relações de poder específicas que sirvam a seus interesses. Elites que exercem seu poder através da força e da manipulação (elites alocativas) o fazem através de estruturas sociais caracterizadas pela competição e pelo individualismo, enquanto que elites que exercem o poder através do compartilhamento de crenças e valores (elites autoritativas) estimulam o estabelecimento de estruturas sociais baseadas na cooperação e na participação. Isto decorre da lógica intrínseca aos seus modos de atuação, isto é, são conseqüências inevitáveis das estruturas de dominação das quais essas elites se utilizam.

A compreensão dessa dinâmica nos permite lançar um novo olhar sobre as transformações pelas quais o controle das empresas tem passado ao longo do último século até os dias atuais. Em especial, podemos observar certa linha de continuidade entre etapas antes apresentadas como quase estanques, uma lógica evolutiva nas sucessivas revoluções atribuídas a mudanças sociais ou tecnológicas. Esse fio condutor é tecido pela atuação das elites, que muitas vezes se valem de mudanças em aspectos mais visíveis do ambiente organizacional com o intuito de assegurar que a essência de sua dominação permaneça inalterada ou se consolide ainda mais. Embora não faça sentido supor que todas as transformações sejam determinadas por elites organizadas, seria igualmente equivocado sustentar que os que detêm poder não se utilizem dele de alguma maneira para moldar o curso dos acontecimentos conforme sua visão de mundo. É a partir dessa perspectiva que nos proporemos em seguida a uma interpretação da evolução das concepções de controle nas corporações americanas.

A evolução do controle corporativo

Segundo Fligstein (1990), os atores que controlam as organizações devem interpretar seus campos organizacionais e traçar programas de ação a partir de suas leituras desses campos - os campos organizacionais compõem-se de empresas que se constituem em referências umas para as outras. Esses programas de ação serão moldados pela lógica interna das organizações, pela visão de mundo dos atores e por sua definição de um comportamento organizacional adequado. A perspectiva assim desenvolvida por gerentes e empreendedores pode ser chamada de uma "concepção de controle", na medida em que esses atores têm a intenção de controlar seus ambientes internos e externos. Ao se difundirem em seus campos organizacionais, essas concepções são coletivamente adotadas pelas empresas. Nas palavras de Fligstein:

Concepções de controle são visões de mundo totalizantes que fazem com que os atores interpretem as situações de uma dada perspectiva. São formas de análise usadas pelos atores para encontrar soluções para os problemas existentes na organização. No centro das concepções de controle estão hipóteses simplificadoras sobre como o mundo deve ser analisado. (Fligstein, 1990:10).

A partir disso, Fligstein descreve as transformações sofridas pela economia americana no período do final do século XIX ao final do século XX em termos de uma sucessão de concepções de controle: (1) o controle direto dos competidores; (2) o controle manufatureiro; (3) o controle de marketing e vendas; e (4) o controle financeiro.

A concepção de empresa que enfatizava o controle direto sobre os competidores tornou-se dominante no final do século XIX. Nessa época quase não havia regras para disciplinar os mercados, de modo que as únicas estratégias possíveis eram atacar os concorrentes através de práticas comerciais predatórias, unir-se a eles em cartéis ou comprá-los para eliminar a competição. Entretanto, o direito anglo-saxão tinha uma longa tradição de considerar ilegais quaisquer restrições ao comércio e não tardaram a surgir leis que proibiam o estabelecimento de cartéis e monopólios. Assim, no início do século XX a única solução estável encontrada para o problema da concorrência foi a concepção manufatureira, cujo objetivo principal era eliminar as interferências dos competidores através da integração vertical e horizontal da produção. Com o aumento de escala os custos eram reduzidos e as grandes empresas resultantes suplantavam os concorrentes menores, criando mercados oligopolizados.

Nos anos de 1920, entretanto, enquanto a concepção manufatureira encontrava-se no auge, tomava forma a revolução do marketing, originada da compreensão por parte dos gerentes e empreendedores de que os produtos tinham ciclos de vida. Isto significava que as empresas precisavam contar com um “mix” de produtos, alguns novos, outros maduros, para assegurar a sustentabilidade de seu crescimento. A busca por novos mercados para os novos produtos levou as empresas a se diversificarem, o que causou o surgimento das firmas multidivisionais. Durante a depressão as corporações diversificadas apresentaram melhor desempenho que as grandes empresas verticalizadas, evidenciando a predominância da concepção de controle de marketing e vendas.

A partir da década de 1940 as atividades antitruste do governo americano se intensificaram, culminando em 1950 com o ato Celler-Kefauver que, ao tentar restringir a instalação de monopólios gerados por fusões horizontais e verticais, acabou por acelerar o movimento de diversificação das empresas. Como as fusões entre empresas atuantes em mercados diferentes não eram consideradas prejudiciais à competição, criou-se um estímulo indireto à expansão dos conglomerados multidivisionais (*m-forms*).

O fato de esses conglomerados operarem simultaneamente em diferentes ambientes, com diferentes tecnologias e em várias indústrias, tornava necessário que todas as informações fossem reduzidas a um denominador comum que permitisse a tomada de decisões pela alta administração. Fazendo o papel desse denominador comum, os indicadores financeiros passaram paulatinamente a determinar a própria lógica de gestão dessas corporações. Estavam lançadas as sementes da concepção financeira de controle, caracterizada por estratégias voltadas à maximização dos indicadores financeiros no curto prazo. Essa concepção se consolidou com as mudanças na legislação americana que permitiram, a partir da década de 1970, que fundos de pensão e empresas de seguros passassem a investir pesadamente em ações. Esses grupos detinham recursos suficientes para assumir o controle das grandes corporações e influenciar sua administração conforme seus interesses.

A perspectiva da construção social das concepções de controle reforça a relevância da atuação das elites, na medida em que esclarece que as transformações pelas quais passam as grandes empresas não são determinadas por leis determinísticas de mercado, mas são resultado de processos sociais moldados por relações de poder entre as empresas, os campos organizacionais e o estado. Considerar o mercado como motor de todas as transformações equivale a sugerir que os processos de mercado ocorrem fora dos processos sociais e, assim, não necessitam explicação. Segundo essa visão, as oportunidades seriam percebidas por empreendedores e gerentes racionais, que então criariam as estratégias e estruturas organizacionais mais adequadas à exploração das possibilidades de lucro oferecidas pelo mercado, criando-se dessa maneira formas mais eficientes de organização social em benefício dos consumidores.

Fligstein (1990) sustenta que essa lógica inverte a relação causal real. Segundo ele, interesses poderosos se institucionalizam na sociedade e legitimam as estratégias de empreendedores, gerentes e políticos, que então determinam as regras de mercado consideradas eficientes, segundo a concepção de controle vigente. Ao invés de os mercados estimularem formas mais eficientes de organização social, são as interações sociais e políticas que estruturam mercados sociologicamente eficientes, isto é, que sirvam aos interesses predominantes.

Como evidência de seu argumento, Fligstein invoca as diferenças marcantes entre as empresas americanas e as de algumas

outras grandes economias, em especial a japonesa. O fato de competirem pelos mesmos mercados não as torna similares, e as raízes dessas diferenças estariam nos ambientes sociais distintos que as originaram, nas culturas e instituições características de seus países e nas concepções de controle distintas de suas elites.

A concepção de controle dominante nas empresas japonesas fundamenta-se nos traços culturais particulares daquela sociedade. O modelo de produção japonês, institucionalizado através do movimento da qualidade total e da filosofia *lean*, distingue-se pela cooperação e participação dos trabalhadores. Como mostramos anteriormente, estruturas organizacionais baseadas na participação e na cooperação são induzidas pela atuação de elites autoritativas, como é o caso da elite japonesa. A prevalência do interesse coletivo sobre o interesse individual é um valor compartilhado na sociedade japonesa, o que legitima a autovigilância e a autodisciplina através das quais o poder se difunde nas organizações daquele país.

Já os valores fundamentais da sociedade norte-americana são praticamente opostos. A crença institucionalizada de que o comportamento autointeressado que caracteriza o espírito empreendedor é o que impulsiona a economia capitalista explica a centralidade do conceito de mercado no pensamento político americano. Em última instância a eficiência é vista como decorrência direta da competição, o que naturalmente favorece o individualismo em relação à cooperação. Como argumentamos na seção anterior, nos ambientes em que o comportamento autointeressado predomina o poder se manifesta através de estruturas de dominação alocativas, por meio das quais se pode “obrigar outros a fazerem o que por vontade própria não fariam”. Assim, é de se esperar que a coerção e o induzimento sejam os mecanismos de poder predominantemente utilizados pela elite organizacional americana. Percebe-se, então, que a sucessão de concepções de controle pelas quais passaram as empresas americanas apresenta um caráter essencial, um fundamento comum, que é a ideologia da autonomia individual e da competição, que permeia a cultura americana e determina o modo como o poder é exercido por suas elites. Essas elites operam através de estruturas de dominação alocativas, que por sua vez realimentam o comportamento autointeressado.

Deste modo, onde Fligstein enxerga mudança, enxergamos continuidade. Dos primórdios do taylorismo e do fordismo, passando pela empresa multidivisional até a corporação financeirizada de hoje, o que salta aos olhos não são transformações radicais, mas um

processo evolutivo consistente comandado por uma elite que mantém inalterada a essência de sua visão de mundo. As mudanças observadas são mais bem descritas como adaptações às novas tecnologias ou correções de curso demandadas por crises econômicas, por alterações na legislação ou pela competição internacional.

O corolário dessa constatação é que efetivamente temos duas concepções de controle fundamentais verdadeiramente distintas:

1) A concepção de controle da lógica de mercado, que enxerga no individualismo e na competição os mecanismos primários que promovem e sustentam a eficiência social. A essa concepção, reproduzida por elites alocativas, denominaremos *concepção de controle fundamental alocativa*.

2) A concepção de controle da lógica da cooperação, da participação e do comprometimento, que preconiza a prevalência do interesse coletivo sobre o interesse individual. A essa concepção, reproduzida por elites autoritativas, chamaremos *concepção de controle fundamental autoritativa*.

Como qualquer abstração da realidade essa classificação é uma simplificação, de maneira que elementos dessas visões geralmente coexistem em organizações reais. Em primeiro lugar isso ocorre porque cooperação e competição são componentes básicos do comportamento humano e, portanto, estão sempre presentes em maior ou menor grau em qualquer interação social. Em segundo lugar porque essas concepções de controle dão origem a institucionalizações que se difundem no campo organizacional mundial e que muitas vezes acabam se combinando de maneira um tanto confusa. Os exemplos mais imediatos são o sistema *lean* e a administração financeirizada, que convivem em muitas empresas. Essa coexistência, entretanto, não se dá sem contradições e tensões (Sanchez, 2009).

Qual dessas concepções de controle fundamentais é superior? A primeira dificuldade em relação a essa pergunta é que seria necessário definir os critérios a serem considerados na análise. Por outro lado, não temos a pretensão de responder a essa questão. Interessa-nos mais entender os processos desencadeados por esse embate e utilizar a argumentação teórica aqui desenvolvida para construir uma interpretação da realidade que contribua para uma reflexão sobre a influência das elites na construção do cenário organizacional atual. Pelo menos em termos de desempenho do setor produtor de bens, entretanto, não há muita dúvida sobre o

desfecho dessa disputa. A esse respeito recorreremos novamente a Fligstein:

A grande empresa está em crise por que ela não é capaz de enfrentar o desafio competitivo das empresas de outros países [leia-se: empresas japonesas - nota dos autores]. A concepção financeira foi usada ao longo dos anos 1980 como uma solução para esse problema. Fusões, aquisições e desinvestimentos foram tentados para estimular a eficiência por meio da eliminação de linhas de produtos improdutivas e gestões ineficazes. O sucesso dessas medidas permanece uma incógnita. (Fligstein, 1990: 313).

Os desdobramentos subsequentes desse processo serão abordados a seguir.

Financeirização

É amplamente aceito que a concepção de controle financeira, que é comumente referida como “financeirização”, mostrou-se hegemônica na economia dos Estados Unidos a partir da onda de fusões e aquisições ocorrida na década de 1980. Lazonick e O’Sullivan (2008), entretanto, identificam antecedentes importantes desse fenômeno desenvolvendo-se já nas décadas do pós-guerra. Os altos executivos de muitas das grandes empresas americanas começaram a receber opções de ações em 1950, após mudanças tributárias que tornaram atrativa essa forma de remuneração. Durante as décadas de 1950 e 1960 a contínua alta do mercado financeiro fez com que esse tipo de compensação se constituísse numa parcela cada vez mais significativa dos rendimentos desses gerentes. A expectativa desses ganhos financeiros elevados acabou, com o tempo, por incorporar-se à remuneração básica da alta gerência. Em média, a remuneração dos CEOs das corporações americanas era 44 vezes maior que a dos operários em 1965, mas passou a ser 419 vezes maior em 1998 (*Business Week* - 20 abril 1998, 19 abril 1999). Assim, ao longo de toda a segunda metade do século XX os executivos americanos desenvolveram um crescente interesse em estimular a valorização das ações de suas companhias.

Talvez em parte refletindo esses interesses, a partir da década de 1970 um grupo de economistas financeiros americanos desenvolveu uma abordagem à governança corporativa conhecida como “teoria da agência” (Ross, 1973; Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983; Scharfstein, 1988). Partidários da visão de que o mercado é sempre superior às organizações na alocação

eficiente de recursos, esses economistas destacavam que na governança das corporações os acionistas eram os proprietários (ou principais) e os gerentes deveriam ser seus agentes, ou seja, deveriam representar os interesses dos investidores. Alegavam que os gerentes, por outro lado, poderiam agir de forma oportunista, usando seu controle dos recursos corporativos para encher seus próprios bolsos, ou realizar investimentos contrários aos interesses dos acionistas. Para evitar isso propunham um mercado para o controle corporativo, que disciplinaria os gerentes cujas empresas tivessem baixo desempenho financeiro. Tais empresas estariam sujeitas a terem seu controle acionário adquirido de forma hostil por investidores que destituiriam sua gerência ineficiente e colocariam em seu lugar gestores preocupados em maximizar o valor para o acionista ("*shareholder value*"). Na realidade, como vimos acima, a maximização do valor para o acionista já era uma prioridade para os executivos americanos, que eram eles próprios acionistas privilegiados. Qualquer artifício que aumentasse o valor das ações vinha ao encontro de seus interesses.

Os interesses se encontraram com a oportunidade quando na década de 1970 mudanças na legislação permitiram que grande parte das ações detidas por pequenos acionistas passasse ao controle de instituições como companhias de seguros e fundos de pensão, o que deu aos investidores um poder coletivo muito maior para influenciar os rendimentos e os valores de mercado das ações que eles possuíam. As fusões e aquisições que se seguiram permitiram reestruturações, enxugamentos, fechamento de instalações e tudo o mais que fosse necessário para melhorar os resultados financeiros e impactar o valor das ações. Em 1969, as 50 maiores corporações industriais americanas por vendas empregavam 6,4 milhões de pessoas, o equivalente a 7,5% da força de trabalho. Em 1991 essas companhias empregavam diretamente 5,2 milhões de pessoas, o equivalente a 4,2% da força de trabalho (Lazonick e O'Sullivan, 1997: 3). E a primeira metade da década de 1990 ainda veria as reestruturações decorrentes dos processos de reengenharia, que atingiu principalmente os cargos dos gerentes de nível médio. Isso refletia a separação cada vez maior entre a direção das empresas e seu contingente operacional.

Um considerável agravante a essa situação foi a relativa desaceleração econômica a partir da década de 1970, combinada à crescente competição de empresas japonesas, que alcançavam patamares inéditos de produtividade, qualidade e inovação. As empresas japonesas treinavam seus trabalhadores para

desempenharem um conjunto mais amplo de funções, assumirem maiores responsabilidades e participarem de processos de aprendizagem organizacional. Em particular, a cadeia hierárquica era fortemente integrada desde a gerência até os trabalhadores do chão de fábrica, chegando mesmo a se estender por distribuidores e fornecedores. Em contraste, as corporações americanas eram segmentadas e a alta administração estava distante das organizações produtivas sob seu controle. Ao invés de desenvolver o potencial criativo de sua força de trabalho, os gerentes americanos ocupavam-se em encontrar tecnologias que permitissem o emprego de funcionários cada vez menos qualificados, de modo a enfraquecer o poder de negociação salarial dos trabalhadores.

Lazonick e O'Sullivan (2008) argumentam que essa conjunção de fatores levou os gerentes americanos a uma encruzilhada em que tiveram de optar entre a estratégia de "reter e reinvestir" - isto é, investir na capacitação de sua força produtiva e se engajar na competição com as empresas japonesas - ou então capitular e aderir à estratégia de "enxugar e distribuir", buscando resultados financeiros de curto prazo principalmente através de cortes de pessoal e reestruturações. Em nossa interpretação, entretanto, essa encruzilhada não existiu, pois a estratégia de "reter e reinvestir" nunca foi sequer considerada. Já com o advento dos grandes conglomerados multidivisionais, a elite organizacional americana mostrava-se inclinada para as estratégias de curto prazo, buscando o crescimento através de aquisições e não do desenvolvimento de competências internas. Se nos anos do pós-guerra os lucros eram aplicados no aumento da produção, é porque esse era o investimento de melhor retorno naquela conjuntura, caracterizada pelo pleno emprego e pelo forte crescimento econômico. Na medida em que a competição aumentou e as vendas desaceleraram, o mercado financeiro tornou-se um caminho mais fácil e rápido para o atingimento das metas dos executivos. Estes então assumiram imediatamente a retórica da "geração de valor para o acionista" e aliaram-se às elites financeiras num movimento de transferência de capitais do setor produtivo para os setores financeiro e de serviços. Esse movimento não foi uma decorrência de leis naturais de mercado que impulsionaram inexoravelmente a sociedade americana em direção a formas mais eficientes de organização econômica. Essas transformações ocorreram porque contemplavam os interesses mais poderosos, quais sejam, os das elites corporativas e financeiras. É bastante discutível que esses eventos tenham tornado a economia americana mais "eficiente", mesmo porque

essa “eficiência” é um conceito problemático. Por outro lado, há poucas dúvidas sobre o aumento vertiginoso da renda dos executivos americanos nesse período e também sobre o crescimento do setor financeiro e o enriquecimento dos intermediários e seus associados. Assim, está claro quem foram os ganhadores nesse processo. Os perdedores foram os demais *stakeholders*, que não tiveram sua renda aumentada na mesma proporção ou que perderam seus empregos. É interessante notar que empresas japonesas reconhecidamente eficientes remuneraram seus executivos muito mais modestamente do que suas concorrentes americanas menos eficientes. Segundo Osono et al. (2008), a gratificação média anual dos altos executivos da Toyota equivale a um décimo da paga dos da Ford e a remuneração média dos executivos da Honda é ainda menor.

Percebe-se historicamente nas ações das elites corporativas americanas um mal disfarçado esforço em colocar-se acima das próprias organizações que comandam. Com o advento da financeirização essa tendência apenas se tornou mais evidente, principalmente através do culto à personalidade dos CEOs e de sua remuneração desproporcionalmente elevada. O entendimento desse fenômeno exige uma abordagem que vá além da análise de aspectos econômicos e tecnológicos. Precisamos de uma teoria que também leve em conta a forma como essas elites exercem seu poder.

Uma teoria do poder como determinante do comportamento organizacional

Procuramos construir uma argumentação teórica que sustentasse a hipótese de que as concepções de controle que determinam o comportamento organizacional são primariamente influenciadas pelas estruturas de dominação estabelecidas pelas elites organizacionais, as quais reproduzem os valores e crenças institucionalizadas do ambiente social no qual estão inseridas.

Em busca de evidências para esta hipótese recorreremos aos contrastes culturais marcantes entre a sociedade americana e a sociedade japonesa, caracterizando as elites organizacionais desses países em termos de suas práticas de poder e observando as distintas formas organizacionais resultantes. Diferentemente da estrutura de dominação autoritativa tipicamente japonesa, fundamentada na autodisciplina e na cooperação, a estrutura de dominação alocativa americana requer a explicitação da separação entre os agentes da dominação e os subalternos, criando uma

dicotomia entre os que têm poder (gerentes) e os que não têm (demais funcionários). Essa segmentação da organização, alimentada pelo individualismo e pela competição, acarreta um distanciamento dos gerentes em relação ao restante dos colaboradores, atribuindo-lhes uma função privilegiada, a de intermediários entre os proprietários (acionistas) e os trabalhadores. Dessa forma eles não são vistos (e não se vêem) como membros comuns da organização, mas como integrantes de um grupo exclusivo que detém a prerrogativa de tomar decisões, elaborar estratégias, pensar, planejar e controlar. Aos funcionários “operacionais” caberia apenas seguir as diretrizes estabelecidas nos níveis hierárquicos superiores. Essa estrutura de dominação favorece o desenvolvimento de formas organizacionais mecanicistas e em seu estado mais puro é consistente com o modelo taylorista/fordista no que diz respeito à destituição do trabalhador de qualquer participação na definição do conteúdo de seu trabalho. Além das óbvias implicações para a satisfação pessoal do trabalhador, essa questão afeta diretamente a capacidade de inovação e de aperfeiçoamento dos processos produtivos, como mais uma vez ilustra o exemplo japonês.

Pode-se expressar as idéias fundamentais da teoria aqui exposta através do enunciado das seguintes hipóteses:

H1 - Elites que se utilizam de estruturas de dominação baseadas na força e na manipulação (elites alocativas) favorecem o estabelecimento de formas organizacionais em que predominam o individualismo e a competição e que operam segundo a lógica de mercado.

H2 - Elites que exercem o poder através de estruturas de dominação baseadas no compartilhamento de valores e crenças (elites autoritativas) favorecem o estabelecimento de formas organizacionais em que predominam o coletivismo e a cooperação e que operam segundo a lógica do comprometimento e da participação.

Considerações finais

O menor crescimento do setor de bens duráveis nos Estados Unidos em relação aos setores de serviços e financeiro a partir das últimas décadas do século XX tem sido considerado por muitos (Useem, 1996; Davis, 2009) como o resultado de uma disputa entre

elites, na qual os intermediários do mercado financeiro triunfaram sobre os gerentes das grandes corporações.

Temos duas objeções básicas a essa interpretação. Em primeiro lugar, como podemos considerar como derrotado um grupo que teve seus rendimentos aumentados de forma astronômica? Em segundo lugar, nos parece que esses grupos apresentavam muito mais afinidades do que divergências, uma vez que a visão financeira já lhes era comum. Afinal, se para os CEOs dos conglomerados das décadas de 1960 e 1970 pouco importava o ramo de atividade das divisões que gerenciavam, o que os distinguiu dos CEOs das instituições financeiras? Ambos os grupos perseguiram os mesmos resultados, usavam os mesmos métodos e as mesmas métricas. Portanto, ao invés de membros de elites antagônicas, nos parece mais razoável considerá-los como integrantes de uma mesma elite.

Esse exemplo ilustra nossa abordagem ao estudo do comportamento organizacional. Ao invés de ressaltar as transformações evidentes pelas quais têm passado as organizações nas últimas décadas, consideramos mais importante entender a continuidade oculta nesses processos. Mudanças econômicas e tecnológicas visíveis são muitas vezes meros efeitos, e seria um erro muito tentador atribuir-lhes o papel de causas. Antes de mais nada é necessário questionar quais são os interesses em jogo e que atores sociais são beneficiados pelas mudanças.

É por isso que consideramos fundamental estudar o comportamento dos atores que detêm o poder, isto é, das elites, uma vez que são esses os grupos que estão em posição de influenciar o curso dos acontecimentos. E analisando os fatos sob a perspectiva das relações de poder pode-se perceber como as estruturas de dominação através das quais as elites operam são determinantes para moldar as interações sociais no interior das organizações.

Finalmente, queremos ressaltar que não temos a pretensão de que a abordagem aqui discutida seja aplicável à explicação de todos os fenômenos organizacionais. Entretanto, esperamos que essa reflexão tenha demonstrado que a atuação das elites é um dos aspectos fundamentais para o entendimento de boa parte desses fenômenos.

Referências

- BOURDIEU, P. *The Social Structure of the Economy*. Cambridge: Polity, 2005.
- DAVIS, G. F. *Managed by Markets: How Finance Reshaped America*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- FAMA, E. e JENSEN, M. "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, v. 26, p. 301-325, 1983.
- FLIGSTEIN, N. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish*. London: Allen Lane, 1975.
- HATCH, M. J. e CUNLIFFE, A. L. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Post-Modern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- JENSEN, M. e MECKLING, W. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- LAZONICK, W. e O'SULLIVAN, M. "Investment in Innovation, Corporate Governance and Corporate Employment". *Jerome Levy Economics Institute Policy Brief*, n. 37, 1997.
- _____. "Shareholder Value and Corporate Governance". In: Erturk, I.; Froud, J.; Johal, S.; Leaver, A. e Williams, K. (Eds.). *Financialization at Work*. New York: Routledge, p. 318-329, 2008.
- LUKES, S. *Power: A Radical View*. Basingstoke: Palgrave, 1975.
- OSONO, E.; SHIMIZU, N. e TAKEUCHI, H. *Relatório Toyota*. São Paulo: Ediouro, 2008.
- ROSS, S. "The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem". *American Economic Review*, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.
- SANCHEZ, J. P. A. "Incompatibilidade institucional e gestão organizacional: as contradições entre a financeirização e o sistema lean". XVI SIMPEP, Bauru, 2009.
- SAVAGE, M. e WILLIAMS, K. "Elites: Remembered in Capitalism and Forgotten by Social Sciences". In: Savage, M. e Williams, K. (Eds.) *Remembering Elites*. Oxford: Blackwell, p. 1-24, 2008.
- SCHARFSTEIN, D. "The disciplinary role of takeovers". *Review of Economic Studies*, v. 55, n. 2, p. 185-199, 1988.
- SCOTT, J. "Modes of Power and the Re-conceptualization of Elites". In: Savage, M. e Williams, K. (Eds.) *Remembering Elites*. Oxford: Blackwell, p. 27-43, 2008.

USEEM, M. **Investor Capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America.** New York: BasicBooks, 1996.