

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

NICOLÁS ALFREDO VIDAL

A relação interesse-Estado na petrolífera  
argentina YPF.  
Trajetórias dos conselheiros e diretores  
executivos da empresa no período 2002-2020.

SÃO CARLOS

2021

A relação interesse-Estado na petrolífera  
argentina YPF.

Trajetórias dos conselheiros e diretores  
executivos da empresa no período 2002-2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

NICOLÁS ALFREDO VIDAL

**A relação interesse-Estado na petrolífera  
argentina YPF.**

**Trajetórias dos conselheiros e diretores  
executivos da empresa no período 2002-2020.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciência Política.

*Orientação: Prof. Dr. Júlio César Donadone.*

*Co-Orientação: Luis Miguel Donatello.*

SÃO CARLOS

2021

A mi familia



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

---

### Folha de Aprovação

---

Defesa de Tese de Doutorado do candidato Nicolás Alfredo Vidal, realizada em 24/09/2021.

#### Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone (UFSCar)

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)

Profa. Dra. Elaine da Silveira Leite (UFPEl)

Prof. Dr. Márcio Rogério Silva (UFGD)

Prof. Dr. Gabriel Ávila Casalecchi (UFSCar)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.  
O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política.

## **Agradecimentos**

A presente tese de doutorado não poderia ter sido escrita sem a ajuda de muitas pessoas que fizeram que minha estadia no Brasil fosse o mais familiar possível.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores: Júlio César Donadone e Luis Miguel Donatello.

Ao Júlio, por saber me guiar nesse caminho difícil que é ser estudante de pós-graduação e ter que construir teses e dissertações, mas sobretudo por abrir as portas de sua casa e sua família. Tanto ele, como a Celia e a Carol, foram como uma família adotiva para mim nesses anos e uma coisa que nunca esquecerei.

Ao Luis em espanhol: Agradezco mucho la orientación en estos años (desde 2010 si no recuerdo mal) y la amistad, sin obviar que este camino hubiera sido imposible sin tu ayuda.

Em segundo lugar, agradecer aos professores e a professora que compuseram a banca de qualificação e a banca de defesa e colaboraram com suas sugestões para o resultado final desse trabalho: Silvio Eduardo Alvarez Candido, Márcio Rogério Silva, Gabriel Ávila Casalecchi e Elaine da Silveira Leite.

Agradeço também a todos os professores, discentes e pessoal de apoio do PPGPOL pelos inumeráveis intercâmbios nesses anos. Com temor de esquecer alguém prefiro deixar um abraço para todos e um desejo para que nossos caminhos continuem se cruzando no futuro.

Não posso esquecer de meus colegas, amigos e amigas do NESEFI e do PPGEF. A Bruna, Felipe, Carol, Marcio, Malu, Paulo, André, Gabi. Com muitos deles convivemos nesse espaço lindo na área norte que já leva várias gerações de pesquisadores sob a orientação do Grün e do Júlio. Em especial, destacar a amizade da Fernanda, da Erica e do

Silvio, sem os quem minha estadia em São Carlos tivesse sido muito diferente.

Para os amigos e amigas que entraram à minha vida nesses 6 anos, em especial para meus roommates Murillo e Kaique, para Antônio, para Luana (pela ajuda na correção da tese e a companhia na pandemia), à família Kawakami-Gonzaga e muitos otros que estou esquecendo.

En español, agradecer a mi familia especialmente: nada de esto podría ser posible sin el apoyo incondicional de Carolina, Gustavo, Joaquín, Sebastián, Grisel, Florencia, Santiago, Milena y el pequeño Tomás.

A mi compañera, María, por ayudarme a enderezar un poco el barco, "todos de algún lado ya venimos averiados" y por presentarme a dos personitas muy especiales.

A mis amigos, Nacho junto con Flor, Manu y Lucy; Daniel y su familia; Andrés e Isabella. A Cecilia (gracias por los caramelos), Mariana y José.

Também agradecer à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelas bolsas outorgadas que me permitiram morar no Brasil e fazer um período de visita na Universidade Brown nos Estados Unidos junto ao Professor Jose Itzigsohn que me recebeu amavelmente.

Por último à UFSCar e a UBA que me formaram desde os 13 anos e que, mesmo com os intentos de destruição de alguns governos, continuam mais fortes que nunca. Viva a Universidade Pública, sempre!!!

Victoria, 24 de setembro de 2021.

## Resumo

O presente trabalho analisa uma aparente “nova forma de fazer política” e a mudança na relação interesse-Estado, procurando, dentro da empresa petrolífera argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), a circulação e as reconversões dos conselheiros e dos diretores executivos da empresa entre 2002 e 2020.

Portanto, o objetivo da tese é analisar as trajetórias de vida dos diretores e diretores executivos da empresa petrolífera argentina YPF, no período 2002-2020, na procura de seus atributos para criar tipos ideais que permitam pensar a relação interesse-Estado.

A pesquisa, baseada na sociologia reflexiva do Pierre Bourdieu, é predominantemente qualitativa e utiliza o método da prosopográfico para mergulhar nas características comuns do grupo de diretores da empresa por meio de um estudo coletivo de suas vidas.

Argumentamos que pode haver casos em que os diretores, após a passagem pela empresa, criem empresas intermediárias através das quais venderão seus serviços à YPF, o que poderia ser uma nova forma de cooptar o Estado.

Encontramos cinco tipos ideais de diretores: O clássico, diretores que passaram toda a vida trabalhista na empresa; o *interlocker*, conselheiros que se sentam em mais diretórios além de YPF; o de porta giratória, diretores que entram e saem da função pública ao âmbito privado; o consultor/lobista que depois da saída de YPF cria sua empresa de consultoria ou vende influência; e, o transgressor, que depois da saída da empresa cria a sua própria empresa de energia.

Palavras chave: Sociologia econômica; Relação interesse-Estado; Trajetórias profissionais; Conselheiros e diretores de YPF.



## **Abstract**

This paper analyzes an apparent "new way of doing politics" and the change in the interest-state relationship, seeking, within the Argentine oil company Yacimientos Petroliferos Fiscales (YPF), the circulation and conversions of the company's board directors and executive directors between 2002 and 2020.

The objective of the Thesis is to analyze the life trajectories of the board directors and executive directors of the Argentine oil company YPF, in the period 2002-2020, in the search for their attributes to create ideal types that allow us to think about the interest-State relationship. The research, based on the reflexive sociology of Pierre Bourdieu, is predominantly qualitative and uses prosopography method to immerse in the common characteristics of the group of directors of the company through a collective study of their lives.

We argue that there could be cases in which directors, after passing through the company, create intermediary companies with which they will sell their services to YPF, which could be a new way of co-opting the State.

We found five ideal types of directors: The classic, directors who have spent their entire labor life in the company; the interlocker, advisors who sit in more directories besides YPF; the revolving door, directors entering and leaving the civil service to the private sphere; the consultant/lobbyist who after YPF's departure creates his consulting firm or sells influence; and, the transgressor, who after leaving the company creates his own energy company.

Keywords: Economic sociology; Interest-State relationship; Professional trajectories; Board directors of YPF.

## **Resumen**

El presente trabajo analiza una aparente "nueva forma de hacer política" y el cambio en la relación interés-Estado, buscando, al interior de la petrolera argentina Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), la circulación y la reconversión de los directores y directores ejecutivos de la empresa entre 2002 y 2020.

El objetivo de la tesis es analizar las trayectorias de vida de los directores y directores ejecutivos de la petrolera argentina YPF, en el período 2002-2020, buscando atributos compartidos para construir tipos ideales que permitan pensar la relación interés-Estado.

La investigación, basada en la sociología reflexiva de Pierre Bourdieu, es predominantemente cualitativa y utiliza el método prosopográfico para profundizar en las características comunes del grupo de directores de la empresa a través de un estudio colectivo de sus vidas.

Argumentamos que podrían darse casos en los que directores, luego de su paso por la empresa, crean empresas intermediarias a través de las cuales venderán sus servicios a YPF que podrían ser una nueva forma de cooptación del Estado.

Encontramos cinco tipos ideales de directores: Los clásicos, directores que han pasado toda su vida laboral en la empresa; los interlocker, directores que se sientan en otros directorios al mismo tiempo; los de puerta giratoria, directores que entran y salen del servicio público al ámbito privado; el consultor/lobbista que, después de salir de YPF, crea su consultora o vende influencias; y el transgresor, que tras dejar la empresa crea su propia empresa de energía. Palabras clave: Sociología económica; relación interés-Estado; Trayectorias profesionales; Directores de YPF.

## **Lista de abreviaturas e siglas**

ADEBA	Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino
AFJP	Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BP	British Petroleum
Ceal-Conicet	Centro de Estudios e Investigaciones Laborales
CEO	Chief Executive Officer
CNBA	Colegio Nacional de Buenos Aires
CNI	Central Nacional de Industria
CNV	Comisión Nacional de Valores
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciências Sociales
FPV	Frente para la Victoria
IAPG	Instituto Argentino do Petroleo e do Gás
IDAES-UNSAM	Instituto de Altos Estudios Sociales- Universidad de San Martín
ITBA	Instituto Tecnológico de Buenos Aires
MBA	Master in Business Administration
NYSE	New York Stock Exchange
OFEPHI	Organización Federal de Estados Productores de Hidrocarburos
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PAC	Political Action Committee
PJ	Partido Justicialista
S.A	Sociedad Anónima
S.E	Sociedad del Estado
SACyR	Sociedad Anónima Caminos y Regadíos
SEC	Securities and Exchanges Comission

SUPEH	Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos
UBA	Universidad de Buenos Aires
UCR	Unión Cívica Radical
UIA	Union Industrial Argentina
UNSAM	Universidad Nacional de San Martín
WTI	West Texas Intermediate
WWW	World Wide Web
YPF	Yacimientos Petrolíferos Fiscales

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Participações significativas no capital de Repsol S.A .....	131
Tabela 2: Produção de petróleo bruto e condensado em milhares de barris por dia (1965-2020). .....	137
Tabela 3: Reservas de petróleo provadas em bilhões de barris (1980-2020). .....	139
Tabela 4 - Produção de petróleo por empresa por ano na Argentina em m3. ....	143
Tabela 5 - Receita e utilidade neta de YPF em milhões de dólares correntes .....	145
Tabela 6 - Quantidade de Trabalhadores de YPF 2002-2015	146
Tabela 7: Diretores da Empresa YPF por ano. ....	156
Tabela 8: Diretores Executivos da Empresa YPF por ano. .	160
Tabela 9: Dados sociodemográficos dos Diretores de YPF por período. ....	162
Tabela 10: Dados sociodemográficos dos Diretores Executivos de YPF por período. ....	163
Tabela 11: Carreira acadêmica dos diretores de YPF por período. ....	164
Tabela 12: Carreira acadêmica dos diretores Executivos de YPF por período. ....	165
Tabela 13: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2002-2004. ....	166
Tabela 14: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2002-2004. ....	167
Tabela 15: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2002-2004. ....	168
Tabela 16: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004. ....	169
Tabela 17: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004. ....	170
Tabela 18: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004. ....	172
Tabela 19: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2005-2006. ....	173
Tabela 20: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2005-2006. ....	174
Tabela 21: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2005-2006. ....	175
Tabela 22: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006. ....	176
Tabela 23: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006. ....	177
Tabela 24: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006. ....	178
Tabela 25: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2007-2011. ....	179
Tabela 26: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2007-2011. ....	180

Tabela 27: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2007-2011. ....	181
Tabela 28: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011. ....	182
Tabela 29: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011. ....	183
Tabela 30: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011. ....	184
Tabela 31: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2012-2015. ....	185
Tabela 32: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2012-2015. ....	186
Tabela 33: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2012-2015. ....	187
Tabela 34: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015. ....	188
Tabela 35: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015. ....	189
Tabela 36: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015. ....	190
Tabela 37: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2016-2019. ....	191
Tabela 38: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2016-2019. ....	192
Tabela 39: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2016-2019. ....	193
Tabela 40: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019. ....	194
Tabela 41: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019. ....	195
Tabela 42: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019. ....	196
Tabela 43: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no ano 2020. ....	197
Tabela 44: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no ano 2020. ....	198
Tabela 45: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no ano 2020. ....	199
Tabela 46: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no ano 2020. ....	200
Tabela 47: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no ano 2020. ....	201
Tabela 48: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no ano 2020. ....	202
Tabela 49: Resumo Tipos Ideais .....	233

## Lista de Figuras

Figura 1. ....	84
Figura 2. Tipos de Lobby segundo Anastasiadis. ....	84
Figura 3 - Dividendos pagados por YPF, 2002-2015 .....	133
Figura 4 - Dívida de YPF, 1997-2011 .....	134
Figura 5 - Resumo do capítulo 2 .....	135
Figura 6: Valor de ações de YPF em dólares desde 1993. .	147
Figura 7: Preço das ações de YPF e Repsol e preço do petróleo Brent (1993-2021). ....	150
Figura 8: Preço das ações de YPF e Repsol e preço do petróleo Brent durante a Pandemia. ....	151
Figura 9: Preço das ações de YPF e Repsol durante a Pandemia. ....	152

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....	18
1.1 Apresentação.....	18
1.2. Justificativa e objetivo.....	24
1.3. Método.....	25
1.4 Metodologia.....	28
CAPÍTULO 2: A relação interesse-Estado nas ciências sociais. .	34
2.1 Bourdieu e os bourdesianos.....	36
2.2 O neocorporativismo.....	47
2.4 Interlocking Directorates.....	59
2.5 Porta Giratória.....	73
2.6 Consultores e Intermediários.....	91
2.7 Elites.....	99
CAPÍTULO 3: A YPF .....	106
3.1 Leis.....	108
3.2 As visões sobre a empresa.....	113
Uma visão a partir das Ciências Sociais .....	118
Uma visão alternativa com base na literatura econômica ...	123
A partir da Antropologia .....	125
3.3 Repsol.....	129
3.4 A YPF em números.....	136
O setor petrolífero mundial .....	137
Produção na Argentina 1976-2020 .....	141
Receita .....	145
Trabalhadores .....	146
As ações na NYSE .....	146
CAPÍTULO 4: Dados dos diretores e diretores executivos da YPF, 2002-2020 .....	154
Diretores Repsol 1 (2002-2004) .....	166
Diretores Repsol 2 (2005-2006) .....	172
Diretores Executivos Repsol 1 (2005-2006) .....	176
Diretores Repsol-Eskenazi (2007-2011) .....	179
Diretores Executivos Repsol-Eskenazi (2007-2011).....	182
Diretores CFK (2012-2015) .....	185
Diretores Executivos CFK (2012-2015) .....	188
Diretores Governo Macri (2016-2019) .....	191
Diretores Executivos Governo Macri (2016-2019) .....	194



Diretores Governo AF (2020) .....	197
Diretores Executivos Repsol 1 (2020) .....	200
4.2 Casos Particulares.....	202
4.3 Discussão do capítulo e tipos ideais de diretores.....	218
CAPÍTULO 5: Reflexões finais .....	231
Referências Bibliográficas .....	244

## **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação**

A relação entre interesse e Estado é estudada nas ciências sociais por muitas correntes teóricas, tanto na sociologia como na ciência política. Esse trabalho tentará percorrer algumas delas para nos ajudar com a explicação do fenômeno da passagem de pessoas (funcionários públicos e empresários) entre a função pública e o âmbito privado, nos dois sentidos dessa circulação, o que parece estar em ascensão na Argentina.

O governo argentino de Mauricio Macri, assumido em dezembro de 2015, trouxe mudanças políticas e econômicas para o país. Nesse sentido, apresentou uma característica particular, que é a chegada de CEO's de empresas privadas aos cargos de ministros da República em um nível em que não se tinha registro nas anteriores formações governamentais nos períodos democráticos da República Argentina (Canelo & Castellani, 2017; Castellani & Canelo, 2016).

No primeiro gabinete de ministros formado por Macri, quatro ministros, Aranguren em Energia, Cabrera em Produção, Ibarra em Modernização e Malcorra em Exterior e Culto, além de dezenas de cargos menores, como secretários e subsecretários, foram assumidos por pessoas que são alheias à carreira política e se caracterizam por terem uma profissão nos negócios das empresas e dos bancos, tanto na Argentina como no exterior.

A tese analisa, assim, uma aparente "nova forma de fazer política" e a mudança na relação interesse-Estado, procurando, dentro da empresa petroléira Yacimientos

Petrolíferos Fiscales (YPF), a circulação e as reconversões dos conselheiros e dos diretores executivos da empresa entre 2002 e 2020.

Nesse segmento, a YPF, fundada em 1922 pelo ex-presidente Hipólito Yrigoyen, é a maior empresa petrolífera da República Argentina e, atualmente, a maior empresa do país de acordo com a sua receita. É, por isso, amplamente vista como uma referência dentro e fora do país por ser a primeira petroleira Estatal do mundo a organizar a produção de forma vertical. Dessa forma, nos últimos quarenta anos, alterações na legislação permitiram diversas mudanças na propriedade da empresa argentina YPF, pois, inicialmente, tratava-se de uma empresa integralmente estatal. A partir de 1993, no entanto, tornou-se uma sociedade anônima mista, sendo comprada integralmente pela Repsol em 1999. Em 2012, durante o governo de Cristina Fernández de Kirchner, foi parcialmente nacionalizada e opera novamente, desde então, como uma empresa de capital misto.

Em trabalhos anteriores (N. A. Vidal, 2017), chegou-se à conclusão que os diretores da YPF nos últimos anos, 2012-2016, possuíam trajetórias e currículos cada vez mais parecidos, sem distinção se provinham do setor público - representado ao Estado nacional ou aos Estados provinciais - e aqueles que provinham do setor privado, independentemente do setor da indústria a qual pertenciam.

À vista disso, as perguntas que guiam esse trabalho são: como são as movimentações trabalhistas dos diretores e diretores executivos de YPF depois de deixar a empresa e, em segundo plano, o que elas representam?

O objetivo da tese, portanto, é analisar as trajetórias de vida dos diretores e diretores executivos da empresa petrolífera argentina YPF, no período 2002-2020, na

procura de seus atributos para criar tipos ideais que permitam pensar a relação interesse-Estado.

A hipótese do trabalho argumentou, então, que iriam ser encontrados casos com uma circulação pela empresa e uma nova forma de cooptação do Estado através da criação de empresas intermediárias por parte de ex-diretores que venderão serviços à empresa YPF.

Diante disso, em primeira instância, um dos principais objetos das Ciências Sociais é o Estado. Tanto os clássicos (Durkheim, 1987, 1990, Marx, 1985, 2009, 2015; Marx & Engels, 2011; Weber, 1967) como pesquisadores mais atuais (Bobbio, 2001; Bourdieu, 2013, 2014, Poulantzas, 1969, 1980), se interessam em estudar o funcionamento do Estado capitalista moderno. Nesse recorte teórico, a relação entre empresários, empresas e o Estado e a existência de circulação entre agentes, desde o âmbito privado para o público, vêm chamando a atenção dos pesquisadores há certo período de tempo (Vidal, 2014).

Outro foco de atenção para as Ciências Sociais, em segunda instância, é o estudo das elites, e mais especificamente na Ciência Política com clássicos como Pareto (1980), Mosca (1984) e Michels (1969). Para Pareto (1903, 1980), as elites estão formadas por homens que se destacam, os quais possuem qualidades excepcionais em seus âmbitos particulares, provavelmente como a cultura, a economia ou a política, e superiores em inteligência, caráter, habilidade, capacidade e poder.

Após a apresentação desses conceitos canônicos, assumimos que nosso trabalho se apoiará em determinados autores e correntes teóricas que possibilitam o entendimento global do problema, bem como certas correntes que dão visões alternativas para explicá-lo.

A fim de que nos auxilie a compor a tese, entendemos como primordial corrente teórica a de Bourdieu e a dos bourdesianos. Dito isso, os conceitos de campo e os distintos tipos de capital de Bourdieu ajudam no momento de entender a empresa como um campo particular, relacionado com o Estado, e também aos diretores e aos distintos capitais que possuem e permitem alcançar tipos específicos de cargos nos âmbitos público e privado.

Para a teoria neo-corporativista, o Estado moderno perde sua unidade de ação e passa a ter uma multiplicidade de organismos e níveis na sua estrutura, compartilhando a soberania e autoridade que são, também, partilhadas com outras instituições.

A empresa YPF, mesmo que no período analisado seja metade do tempo propriedade da Repsol, é o lócus no qual estudamos a relação Estado-Empresas-Empresários-Mercado.

Por outro lado, os estudos sobre o *interlocking* propõem uma visão de quem está presente dentro dos conselhos e da rede que pode ser formada ao se pesquisar distintos conselhos, seja de outras empresas do setor ou nas maiores empresas e bancos do país. Logo, os *interlockers* são pessoas que se sentam em mais de um diretório de administração de empresa e, a partir daí, formam um vasto tecido de redes e contatos, o que o outro autor denominou de *inner circle*.

O termo porta giratória ou *revolving door* indica, na Ciência Política, a movimentação laboral de agentes do Estado, que podem ser legisladores ou terem importantes cargos no poder executivo, como, por exemplo, na regulação de alguns setores industriais para empresas privadas do mesmo setor. Em outras palavras, é o movimento de funcionários de alto nível do governo para o setor privado e vice-versa.

Cada país tem sua legislação sobre esses casos, muitas vezes com períodos de *cool off*, que são intervalos de

tempo que devem respeitar os indivíduos para separar o passo entre público e privado.

A teoria que centra seus estudos na consultoria e intermediação explica os distintos tipos de capitalismo moderno e como impactaram na organização das empresas, tais como os requisitos pedidos para seus gerentes e managers. O crescimento exponencial das consultoras, como Arthur Andersen ou Ernst & Young, e das leis com que o Estado regula às empresas, modificou a organização dentro delas e terceirizou muitos dos procedimentos que ficaram em mãos das consultoras e dos novos gurus da intermediação.

Assim, pensando e ajudado pelas distintas correntes teóricas, os diretores da empresa no período estudado são repartidos em diferentes subperíodos que estão explicados pelas mudanças na empresa e pelo contexto político e econômico do país. Desse modo, os seis subperíodos são: Repsol 1, Repsol 2, Repsol-Eskenazi, Governo CFK, Governo Macri e Governo AF. Aqui poderão enxergar como o grupo se altera em algumas características, como a maior presença de graduados em Ciências Econômicas em detrimento dos graduados em engenharia, a internacionalização dos diretores, o aumento de estudos de pós-graduação em administração e finanças, máxima de peso de trajetórias trabalhistas em setores públicos depois da nacionalização da empresa, etc.

Após esse cenário, são escolhidos vinte diretores e diretores executivos que, através das suas histórias de vida, explicam alguns padrões que se repetem nos dados gerais e nos ajudaram a criar distintos perfis.

O presente trabalho construiu cinco tipos ideais de diretores (alguns deles em correspondência com as correntes teóricas analisadas): O tipo clássico, diretores que passaram toda a vida trabalhista na empresa; o tipo *interlocker*, conselheiros que se sentam em mais diretórios

além de YPF; o de porta giratória, diretores que entram e saem da função pública ao âmbito privado; o de consultor/lobista que depois da saída de YPF cria sua empresa de consultoria ou vende influência; e, por último, o tipo transgressor, que depois da saída da empresa cria a sua própria empresa de energia.

A tese está estruturada em cinco capítulos que se distribuem, de modo sucinto, da seguinte forma: o primeiro capítulo trata-se, como observado, da introdução, da justificativa, do objetivo e o método e as metodologias; o segundo foi abordado a relação interesse-Estado nas Ciências Sociais, seguindo para a terceira parte, sobre a YPF. Ao final, existem os dados dos diretores e diretores executivos da empresa, de 2002 a 2020.

O capítulo 2, assim sendo, contém a revisão da literatura que fundamenta essa pesquisa. Aqui são introduzidas as variadas correntes teóricas que embasam a pensar sobre o objeto de estudo: em primeiro lugar, a teoria bourdesiana, a teoria das Elites, e o neocorporativismo que funcionam como uma base; e, em segundo, as explicações alternativas do fenômeno por meio de autores que trabalham *revolving door*, *interlocking* e *intermediários*.

Mais tarde, o terceiro capítulo situa a YPF. A história da empresa, os números de produção e os trabalhadores no percurso geral e no período estudado em particular, ademais da empresa no contexto internacional do mercado petrolífero.

Os resultados empíricos da pesquisa estão vertidos no capítulo quatro, o qual está dividido em duas subseções. A primeira traz os dados sociodemográficos, a carreira acadêmica e a carreira trabalhista dos diretores e diretores executivos entre 2002 e 2020. Na segunda, como consequência, serão apresentados vinte casos particulares que ajudam a

pensar modelos de diretores da empresa no determinado período.

Finalmente, o capítulo número cinco, apresenta as considerações finais do trabalho e as propostas para a continuação da pesquisa.

## **1.2. Justificativa e objetivo**

Inicialmente, a justificativa teórica desse trabalho tem base no estudo das elites econômicas argentinas. Como ficou explicitado anteriormente (N. A. Vidal, 2017), não há a mesma tradição sobre os estudos das elites econômicas, como em outras linhas de pesquisa na sociologia argentina, apesar de sua grande relevância. Apesar disso, os trabalhos sobre elites vem crescendo nos últimos anos e, como os de Donatello (2013, 2014) sobre a Unión Industrial Argentina (UIA) e do Observatório de Elites Econômicas da Unsam (Universidad de San Martín), dirigido por Castellani (A Castellani & Canelo, 2016), que trabalham sobre a "captura do Estado" por parte dos empresários, são alguns exemplos de pesquisas que estão sendo aprimoradas com temáticas parecidas.

Além disso, as trajetórias de empresários e funcionários públicos que formam parte do diretório da empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) tendem a ser semelhantes (N. A. Vidal, 2017), nos apresentando o que parece ser uma nova forma de intermediação (Julio Cesar Donadone, 2001) ou *lobby* (Smith, 2007).

Dessa forma, entendemos que estas reflexões nos inspiram, de modo teórico e metodológico, para a estruturação do produto final da tese, e, dessa maneira, apresentamos seu objetivo: entender novas formas de relacionamento entre



Estado e interesse através da análise dos diretores da empresa YPF no período 2002-2019.

### **1.3. Método**

A inspiração teórica da pesquisa parte da sociologia reflexiva desenvolvida por Pierre Bourdieu (2005). Segundo Pinto (2000, p. 3), a sociologia reflexiva busca “desconstruir com seus meios aquilo que o mundo social constrói pela linguagem: desconstruir pela ciência construções socialmente eficazes e geralmente consideradas legítimas”. Esse tipo de sociologia propõe estudar as variáveis em um contexto amplo e não isoladamente, por conseguinte, o estudo das biografias deve incorporar os conceitos de campo e habitus de Bourdieu.

Isso posto, podemos ampliar a definição de campo nas palavras de Bourdieu que o compreende como um espaço que possui leis próprias, “no interior do qual há uma luta pela imposição da definição do jogo e dos trunfos necessários para dominar nesse jogo” (Bourdieu, 1990, p. 119). Nesse sentido, o campo é um espaço que vive em constante tensão e luta, interna e externa, no qual os agentes querem impor sua verdade (doxa), utilizando de seus capitais específicos (econômico, cultural, simbólicos o social).

A hipótese do trabalho, então, emergiu do conceito de habitus de Bourdieu que foi desenvolvido a partir da necessidade do autor de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionantes sociais. Baseando-se nas contribuições do autor (Bourdieu, 2002), podemos definir o conceito de habitus como um instrumento conceitual que nos auxilia a pensar a relação e a mediação entre os condicionamentos sociais exteriores e a subjetividade dos sujeitos. Trata-se,

portanto, de um conceito que permite visualizar uma constante transformação, já que habitus não é destino, é uma noção que auxilia a pensar as características de uma identidade social, de uma experiência biográfica, um sistema de orientação, ora consciente ora inconsciente.

Segundo o conceito de Bourdieu, habitus é o pensamento que orienta as estratégias e as ações dos agentes. Por isso, torna-se essencial conhecer o habitus que forma o pensamento dos agentes para, em seguida, apreender o modo como eles agem. Sendo assim, a aproximação com o habitus foi feita por meio dos currículos das pessoas que formaram parte do diretório da YPF no período selecionado.

O método utilizado para a coleta de dados é a prosopografia, definida como "a investigação das características comuns de um grupo de atores na história por meio de um estudo coletivo de suas vidas" (Stone, 2011, p. 115). Segundo Ferrari (2010), é uma técnica específica para fazer biografias coletivas, sobretudo usada no estudo das Elites desde os anos 1960. Essa técnica permite, mediante a um guia, tomar as informações específicas de cada integrante do coletivo, como, por exemplo, características (idade, nacionalidade) ou atributos (nível, educativo, título, etc.). Assim, "é possível descrever os perfis emergentes do conjunto e analisar as relações dos indivíduos do mesmo e de diferentes campos para finalmente explicar o ator coletivo" (Ferrari, 2010, p. 530).

Dessa forma, baseado em tal método, buscamos informações das carreiras dos agentes que ocuparam cargos de diretor na empresa YPF entre os anos 2002 e 2020. A fim de categorizar as informações encontradas e traçar as trajetórias, nos enfocamos principalmente nas informações relativas aos dados sociodemográficos (nacionalidade, idade e gênero), trajetórias educativas (tipo de graduação,

universidade da graduação, tipo de pós-graduação, universidade de pós-graduação e área da pós-graduação) e as trajetórias laborais (setor do trabalho anterior).

O recorte temporal se realizou tomando em conta três fatores: primeiro, graças à experiência acumulada na pesquisa de mestrado, que ocupava um período mais amplo (1983-2017), foi possível determinar que as trajetórias dos diretores começam a mudar e a partir do ano 1993; segundo, que os dados da empresa na *Securities and Exchange Commission* (SEC) dos Estados Unidos se acham completos no período desde que a empresa cotiza na bolsa de Nova Iorque; por último, o período 2002-2020 se permite observar dois momentos diferentes da empresa no que tange às mudanças no controle corporativo (Fligstein, 1993).

O trabalho analisou as seguintes variáveis e categorias: tipo de graduação (Engenharias, Ciências Econômicas, Direito, Ciências Biológicas, e Outros), universidade da graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira), tipo de pós-graduação (Programa, Mestrado, Doutorado, MBA), universidade de pós-graduação (UBA, Outra Nacional, Particular, Estrangeira) e área da pós-graduação (Engenharia, Economia, Direito, Ciências Naturais, Administração e Finanças), setor do trabalho anterior (Setor Energia e Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos de representação Gremial, Docência e pesquisa), setor do trabalho posterior (Setor Energia e Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos de representação Gremial, Docência e pesquisa), gênero (feminino ou masculino), idade e nacionalidade (argentino ou estrangeiro).

Para analisar as carreiras laborais dos diretores de YPF, se decidiu eleger, no máximo, três referências por diretor sobre seus trabalhos anteriores e posteriores. Foram elaboradas as seguintes categorias, segundo as quais são classificados: Setor Energia e Petróleo, Outros Setores Industriais, Setor Financeiro, Organismos Internacionais, Consultoria, Meios e telecomunicações, Cargos Públicos, Organismos de representação Gremial e Docência e pesquisa.

Casos específicos de diretores selecionados foram estudados com profundidade, tentando realizar entrevistas e se apoiando em outras fontes para se ter uma ideia mais ampla sobre as histórias de vida (Mallimaci & Giménez, 2006) dos agentes, como foram escolhendo o caminho para chegar até a empresa e, sobretudo, os passos posteriores.

#### **1.4 Metodologia**

Nessa seção, tentaremos descrever o porquê de cada variável e como foi o processo de pesquisa, uma vez que essas foram determinadas.

Ao escolhê-las, pensamos nas distintas correntes teóricas escolhidas para a análise de nosso objeto de estudo. Como será descrito posteriormente, seis teorias que analisam o fenômeno das elites ou grupos socialmente dominantes serão estudadas, como as de Bourdieu e bourdesianos, a do neocorporativismo, a do *interlocking*, a da porta giratória/lobby, a dos intermediários e, por fim, as das Elites.

Cada uma dessas teorias nos dão pistas sobre como enfrentar o nosso objeto e, ademais, nos inspirou na construção das variáveis desse trabalho. Com cada variável, procuramos conectar com as análises teóricas observadas de cada corrente e, assim, poderemos chegar à observação de

nosso objeto, os diretores do conselho da empresa e as suas particularidades, bem como as de nosso trabalho empírico.

Quando Bourdieu estuda as elites francesas, apresenta distintos capitais que intervêm na própria reprodução do grupo. Logo, capitais econômicos, sociais, culturais e simbólicos são importantes para a reprodução das elites em centros de formação (escolas, universidades) pois transmitem muitos desses valores que os separam do resto da sociedade.

No caso da teoria das Elites ou do *interlocking*, aprofundam-se também no pensamento de um grupo seletivo que se relaciona com iguais, seja nas poltronas dos conselhos de direção de distintas empresas ou em clubes seletivos ou matrimônios concertados para manter o "*status*".

Para essas três teorias, precisamos olhar certos elementos do perfil sociodemográfico de cada diretor ou conselheiro da YPF, como a nacionalidade, a idade, o gênero e as trajetórias educativas que nos apresentam um panorama geral de onde está localizado cada indivíduo na sociedade. Por esse motivo, foram examinados os lugares em que eles passaram antes de se chegar à empresa.

Ao observar outras teorias, como porta giratória, intermediários, além das descritas anteriormente, precisávamos focar na trajetória laboral dos diretores: passos pelos âmbitos público e privado, trabalhos nas companhias de consultoria destacadas pelos autores (as *Big Four*) e outras movimentações que puderam chamar nossa atenção ao se observarem os dados. Basicamente, são as trajetórias laborais antes e depois de trabalhar em YPF.

Como tínhamos visto no trabalho anterior (N. A. Vidal, 2017; N. A. Vidal & Donadone, 2020), os requisitos para se transformar diretor do conselho de administração da empresa mudou através dos anos, de engenheiros para

administradores. Assim, também encontramos trajetórias diferentes enquanto a empresa pertenceu à Repsol e quando voltou a ter controle estatal.

Nessa tese, procuramos ir além, ainda dentro da totalidade de diretores no período 2002-2020, para encontrar os diretores que transitaram entre o público e privado ou habitavam mais de um conselho de administração ao mesmo tempo.

Então, em um primeiro momento estudamos todos os diretores da empresa no período selecionado, aprofundado nas características do grupo através dos anos; em um segundo momento, selecionamos os perfis que completavam o que estávamos procurando: diretores que oscilaram como um pêndulo entre o público e privado no período optado.

Para analisar as diretorias nos anos estabelecidos, o trabalho estuda cada diretor com sua biografia e particular trajetória. O acesso à informação sobre elites econômicas na argentina não é fácil, mesmo tratando-se de empresas públicas. Contudo, a entrada na bolsa de Nova Iorque desde o início do século XXI fez com que a YPF passasse a ter que apresentar formulários na SEC estadunidense, de forma transparente, informando não só os dados econômicos da empresa, mas também a informação básica de seus diretores.

Diante disso, o arquivamento da SEC é uma declaração financeira ou outro documento formal submetido à Comissão de Títulos e Câmbios dos Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission*, SEC) que controla o trabalho da bolsa de Nova Iorque (*New York Stock Exchange*, NYSE). Desse modo, as empresas públicas (que cotizam na NYSE) e corretores são obrigados a fazer registros regulares na SEC, já que os investidores e profissionais financeiros contam com esses arquivos para obterem informações sobre as empresas que estão avaliando para fins de investimento. Logo, a maioria desses

arquivos da SEC estão disponíveis online por meio do banco de dados EDGAR da SEC - Relatório anual e de transição de emissores privados estrangeiros de acordo com as seções 13 ou 15 (d) e alteração deles.

Dentro dos relatórios que as empresas devem enviar regularmente, encontramos o formulário 20-F que informa todas as mudanças acontecidas no ano da empresa e individualiza os seus diretores do conselho com um pequeno currículo de cada um. Em vista disso, o 20-F é um relatório anual e de transição de emissores privados estrangeiros de acordo com as seções 13 ou 15 do código da SEC. Para melhor acepção, a informação sobre os diretores do conselho nos ajudou, primeiramente, para recolhermos os dados para as nossas variáveis e ser possível criarmos um acervo de informação geral sobre os indivíduos; segundo, para encontrar os casos particulares que o trabalho busca e podermos analisá-los individualmente.

Com o propósito de respaldo investigativo, esses dados foram complementados com pesquisas na biblioteca do Instituto Argentino de Petróleo e Gás (IAPG), em revistas especializadas como *Petroquímica* ou *Petrotecnica*<sup>1</sup>, jornais, *sites web* e informação na CNV (Comisión Nacional de Valores) da Argentina.

Da mesma forma que a SEC fiscaliza à NYSE, a *Comisión Nacional de Valores* (CNV) é o órgão oficial encarregado da promoção, fiscalização e controle dos mercados de valores negociáveis de toda a República Argentina. A CNV, resumidamente, é um órgão autárquico que atua na órbita do Ministério da Economia e concentra o controle de todos os assuntos da oferta pública de valores negociáveis, de forma a promover e fortalecer a igualdade de tratamento e de participação, criando mecanismos que

---

<sup>1</sup> <https://www.revistapetroquimica.com>, <http://www.petrotecnica.com.ar>

permitam garantir a afetação eficiente da poupança ao investimento. Além disso, é responsável pela efetivação da oferta pública, garantindo a transparência e a correta formação dos preços dos mercados, bem como a proteção do público investidor.

Paralelamente, o Instituto Argentino del Petroleo y del Gas (IAPG) é um organismo não estatal, que nasceu em 1957 por iniciativa de empresas e profissionais ligados à indústria de hidrocarbonetos. Na atualidade, o instituto tem mais de 50 empresas associadas, entre as que se destacam todas as companhias do setor petrolero argentino.

Para mais, o IAPG desenvolve estudos e análises que são divulgados entre as empresas sócias e possui uma biblioteca com um acervo sobre o setor, o qual é acessível para o público em geral e pesquisadores.

Uma vez individualizados os diretores que seguiam o padrão analisados, tentou-se aprofundar nos currículos de cada um, estudando com distintas fontes secundárias os passos dados na trajetória individual, como foi o passado e o percurso de cada sujeito antes de se chegar à empresa, visto que já a abandonaram em outras circunstâncias.

Em função disso, o desafio foi entender, de modo mais concreto, algumas trajetórias para, enfim, compreender quais tipos de reconversões ou *pantouflage* apresentavam alguns diretores, e se podia se caracterizar como uma forma particular de lobby ou um novo tipo de percurso pessoal que esteja além das formas estudadas até o momento.

Dos perfis de diretor selecionados, tentou-se contatar as pessoas para se realizar entrevistas individuais, nas quais puderam acrescentar, no estudado, fontes secundárias. Entretanto, a maioria das propostas foi recusada ou, simplesmente, não respondida.



Realizaram-se, por outro lado, duas entrevistas com diretores da empresa, José Maria Tombeur e com Miguel Galuccio e sua equipe, que não foram conclusivas para o trabalho, mas ajudaram para nos guiar em momentos particulares da pesquisa.

A equipe de Miguel Galuccio em Vista Oil entregou-nos o chamado por eles "*libro blanco*" (YPF, 2016), no qual se apresentam os dados da empresa durante a gestão de Galuccio como presidente e Ceo de YPF, entre 2012 e 2016.

Ao mesmo tempo, o contato com Galuccio foi breve, dado que, nesse respectivo período, ele não estava aceitando entrevistas, pois argumentou que, devido a sua posição no setor petrolífero argentino, podiam ser mal interpretadas suas declarações se estas passassem a ser publicadas nos meios de comunicação.

## **CAPÍTULO 2: A relação interesse-Estado nas ciências sociais.**

“Mas moralizar o capitalismo é um absurdo. O capitalismo é amoral por natureza. Não se preocupa com ética ou solidariedade, mas com competitividade, eficiência e lucros, e ao fazê-lo está perfeitamente no seu papel. Não podemos mudar a lógica interna do capitalismo. Mas também não podemos iludir sua presença e seu poder. Devemos ter lucidez para reconhecer que estamos, e por muito tempo, em uma sociedade capitalista, e que o mercado é um componente essencial da modernidade. Portanto, exceto para fazer a revolução (mas quem fará?), O problema é conviver com o mercado sem ser devorado por ele.”. (CASTEL, 2009)

Nessa seção do trabalho, serão apresentadas as correntes teóricas que nos fazem refletir sobre a relação interesse-Estado, o qual é o ponto de partida que abordaremos em nosso objeto de estudo.

Como afirmado anteriormente, um dos principais objetos das Ciências Sociais é o Estado. Tanto os clássicos como os pesquisadores atuais se interessam em estudar o funcionamento do Estado capitalista moderno. Nesse recorte teórico, a relação entre empresários, empresas e o Estado e a existência de circulação entre agentes desde o âmbito privado para o público vêm chamando a atenção dos pesquisadores há um tempo (N. A. Vidal, 2014).

A priori, os clássicos da sociologia, Marx, Durkheim e Weber, analisaram o Estado de diferentes formas. Marx, no entanto, não dá definições concretas do que é o Estado, mas tem algumas aproximações, "o governo do Estado moderno não é nada mais que uma junta que administra os negócios comuns de toda a classe burguesa" diz no Manifesto Comunista (Marx & Engels, 2011, p. 33), cria o conceito de Ditadura do Proletariado (2015) e, em outras análises e escritos políticos, apresenta o Estado como um órgão de dominação de classe (Lenin, 1970; Marx, 1985, 2009, 2011).

Para Durkheim, o Estado se apresenta como uma força racional e neutral que se localiza sob as classes e castas da sociedade civil, a qual precisa de funcionários que tenham uma disciplina moral que os afaste dos interesses específicos (Durkheim, 1987, 1990). Weber (1967), adicionalmente, define o Estado como uma associação de dominação com caráter institucional que monopoliza dentro de um território dado a violência física legítima como meio de dominação, reunindo os meios materiais em suas mãos.

Outro foco de atenção para as Ciências Sociais é o estudo das elites, e mais especificamente na Ciência Política, com clássicos como Pareto, Mosca e Michels. As elites políticas, nesse sentido, podem ser definidas como "indivíduos e pequenos grupos relativamente coesivos, e estáveis com um desproporcionado poder para afetar os resultados políticos nacionais e supranacionais de forma regular" (Best & Higley, 2018, p. 3)

Para Pareto (1903, 1980), as elites estão formadas por homens que se destacam, que têm qualidades excepcionais em seus âmbitos particulares como a cultura, a economia ou a política, e superiores em inteligência, caráter, habilidade, capacidade e poder.

De acordo com Michels (1969), com o conceito de "lei de ferro da oligarquia", analisa como os eleitos passam

a controlar os eleitores depois de um processo de divisão do trabalho que termina em uma burocracia que se autonomiza, gerando uma oligarquia. As instituições, na visão do autor, terminam cedendo o poder efetivo aos que ocupam cargos superiores em elas.

Em contraponto, Mosca (1984) destaca a inevitabilidade das elites. O autor entende que há uma ditadura de uma minoria sob uma maioria e que toda classe dominante desenvolve uma forma política para se manter e se legitimar.

Após a apresentação desses conceitos clássicos, assumimos nosso ponto de partida desde o conceito paretiano de "circulação" e o conceito de "reconversão" (Saint-Martin, 2011; Tissot, 2005) para entendermos o movimento dessas elites políticas e econômicas entre o público e o privado, além de analisar se é parte de uma estratégia pessoal ou empresarial para cooptar o Estado e suas instituições.

Apresentaram-se, conclusivamente, três correntes teóricas que, apesar das diferenças, permitem uma visão do que acontece com as elites e a relação entre elas e com o Estado. Destarte, tanto a teoria bourdesiana como o neocorporativismo e o processo de *interlocking*, são diferentes entradas para esse problema, as quais permitem visualizar, em diferentes espaços e momentos temporais, como foi tratada essa relação.

## **2.1 Bourdieu e os bourdesianos**

Uma das correntes teóricas que iremos discutir para tentarmos ampliar a compreensão sobre a relação interesse-Estado é a bourdesiana, a qual está composta por trabalhos do sociólogo francês, Pierre Bourdieu, e alguns de seus colegas e discípulos que acompanharam sua obra.

Decerto, Pierre Bourdieu conseguiu, durante sua carreira, gerar um corpus teórico que foi utilizado por inúmeros trabalhos práticos próprios, nos quais, em muitos deles, foram focados no Estado, os agentes que o ocupam e as escolas e os gostos que os definem (Bourdieu, 2013, 2014, 2016; 2003).

Como forma de introdução na análise de Bourdieu, precisamos destacar dois conceitos que são chaves da obra e poderão simplificar o entendimento da relação Estado-agentes que analisaremos na continuação. Dessa forma, são eles o campo e capital, utilizados pela economia que ele mesmo ressignifica, ampliando e mudando o sentido da sua obra.

Primeiramente, por campo, Bourdieu pensa em uma esfera da vida social que foi se autonomizando através da história como "um espaço estruturado segundo oposições ligadas a formas de capital específicas, interesses diferentes. Esses antagonismos, cujo lugar é esse espaço, têm a ver com a divisão das funções organizacionais associadas aos diferentes corpos correspondentes" (2014: 50).

Naturalmente, podemos ampliar a definição de campo nas palavras de Bourdieu, o qual o entende como um espaço que possui leis próprias, "no interior do qual há uma luta pela imposição da definição do jogo e dos trunfos necessários para dominar nesse jogo" (Bourdieu, 1990, p.119). O campo, então, é um espaço que se vive em constante tensão e luta, interna e externa, onde os agentes querem impor sua verdade (doxa) utilizando seus capitais específicos (econômico, cultural, social ou simbólico).

Ademais, para Bourdieu (1986), o capital é trabalho acumulado em forma de matéria ou de forma interiorizada ou incorporada, e se diferencia da economia

que o reduz ao simples intercâmbio de mercadorias, o que faz perder o universo de relações sociais que estão atrás disso.

O autor distingue entre os capitais econômico, cultural e social e, depois, incorpora o capital simbólico. À título de explicação, o capital econômico tem uma presença material e é, também, o que a ciência econômica estuda como capitais quantificáveis e que podem ser transformados em dinheiro. O capital cultural, de outro lado, pode ser imaterial ou material, porque Bourdieu (1986) vai dividi-lo em três: incorporado, objetivado e institucionalizado. O primeiro se apresenta em disposições duradouras no organismo, o segundo, em forma de bens culturais como livros ou pinturas e, o terceiro, na forma de títulos acadêmicos que se confere como reconhecimento institucional ao capital cultural possuído.

Assim, o capital social para Bourdieu (1986) está baseado no pertencimento do grupo e é compartilhado entre os seus membros. Por isso, o volume de capital social do indivíduo incluirá a extensão da rede de conexões que possa mobilizar, como também a do volume de capital, seja econômico, cultural ou simbólico, que se encontra nos outros integrantes do grupo com quem se relaciona.

Para Bourdieu, capital simbólico é:

“Qualquer tipo de capital (econômico, cultural, escolar ou social) percebido de acordo com as categorias de percepção, os princípios de visão e de divisão, os sistemas de classificação, os esquemas classificatórios, os esquemas cognitivos, que são, em parte, produto da incorporação das estruturas objetivas do campo considerado, isto é, da estrutura de distribuição do capital no campo considerado” (Bourdieu, 1996, p. 149).

Conforme o fragmento acima, Bourdieu faz uma primeira definição do que ele considera o Estado, baseada na definição weberiana, e diz que " O Estado é um x (a ser determinado) que reivindica com sucesso o monopólio do uso legítimo da violência física e simbólica em um território determinado e sobre o conjunto da população correspondente" (Bourdieu, 1996, p. 97).

O autor acrescenta que pensa no Estado como um campo administrativo dentro do campo mais amplo do poder. Por campo, nessa perspectiva, Bourdieu pensa em uma esfera da vida social que foi se autonomizando através da história como "um espaço estruturado segundo oposições ligadas a formas de capital específicas, interesses diferentes. Esses antagonismos, cujo lugar é esse espaço, têm a ver com a divisão das funções organizacionais associadas aos diferentes corpos correspondentes". (Bourdieu, 2014, p. 50)

Nesse caso, o capital simbólico acumulado pode ser utilizado pelos dominadores sociais como forma de dominação invisível, a diferença da violência física, quando se impõem às formas e os gostos da classe dominante sobre a dominada, por exemplo, na escola e seus conteúdos. Dentro de cada campo se impõe a visão particular de quem possui o poder nele. A concentração de distintos capitais por parte do Estado (capital econômico, cultural, etc.) faz ele possuir um metacapital que dá à classe que se dirige o Estado um poder sobre as outras (Bourdieu, 1996).

Não obstante, a teoria de Bourdieu se diferencia do Marxismo ao escrever que o Estado não começa somente por uma cumulação de capital em uma dimensão econômica, senão que, às vezes, esta pode estar subordinada a uma acumulação de capital simbólico. Para isso, é preciso fazer uma gênese do Estado, mesmo em pequenos espaços, que permita encontrar uma lógica comum na sua construção.

Porém, há se de indagar: quem ocupa esse Estado capitalista analisado por Bourdieu na França dos anos 1970 e 1980? Foi discutido em outro trabalho (2013), no qual o autor apresenta a existência de uma nobreza de Estado e discute a ilusão de uma “escola liberadora” que viria a ser chamada de um novo ópio dos povos, parafraseando a famosa cita do Marx. É a escola, como instância religiosa, que determina a consagração de uns poucos elegidos que conseguem passar os *Concours*<sup>2</sup> e, assim, entrar nas *Grandes Ecoles* francesas, determinando a admissão ou confirmação em uma elite, a qual não está construída para a liberação e a superação das pessoas senão que se encontra para garantir e legitimar a pertença a um grupo dominante.

Nas palavras do autor, “Seria preciso dizer adeus ao mito da “escola liberadora”... para perceber a instituição escolar na verdade de seus usos sociais, quer dizer, como um dos fundamentos da dominação e da legitimação da dominação” (Bourdieu, 2013, p. 19).

Nesse viés, Bourdieu (2013) analisa o caso dos ganhadores do *Concours Générale* durante 20 anos (1966-1986) que, em grande medida, responderam uma enquete enviada pelos pesquisadores.

Neste livro, Bourdieu (2013) apresenta as grandes escolas e mostra como dentro desses colégios de elite há uma outra elite que surge dentro de certos cursos, como os alunos de filosofia, que são tomados como dotados naturalmente para o estudo, se contrapondo com os alunos de

---

<sup>2</sup> Os postulantes franceses para a universidade devem passar por um *baccalauréat* ou exame de final de curso do ensino secundário que classifica aos jovens para a Universidade. Dependendo do rendimento e se este fosse muito bom entrega a possibilidade para começar as aulas preparatórias para a entrada às grandes escolas francesas, por exemplo: a ENA (*Ecole Nationale d'Administration*) que forma os altos burocratas da função pública; a *Ecole Polytechnique* que é uma escola de engenheiros sob tutela do ministério de defesa; a ENS (*Ecole Normale Supérieure*) que forma professores e esta na órbita do ministério de ensino superior e a pesquisa. O *Concours* que é feito depois de dois anos de aulas preparatórias define a entrada nessas *Grandes Écoles*. A entrada é realizada mediante um *concours générale*, exame escrito e oral que classifica aos postulantes pelos conhecimentos e pelo capital cultural já adquirido.



geografia, por exemplo, que seriam mais trabalhadores e penhorados. Os dados do trabalho apresentam que os alunos de filosofia e arte vêm de famílias ricas e com maior capital cultural do que os dos outros cursos, da mesma maneira que a herança cultural está fortemente vinculada ao êxito.

Quando as aulas preparatórias são apresentadas para as *grandes ecoles*, Bourdieu (2013) sublinha que são autênticas instituições totais, surgidas do colégio jesuíta e da universidade napoleônica, e que são espaços onde se isolam adolescentes similares, tentando homogeneizar ainda mais o grupo com um contato contínuo. Aqui, podemos introduzir um paralelismo com um colégio na Argentina, o *Colegio Nacional de Buenos Aires* (CNBA), um colégio dependente da *Universidad de Buenos Aires* (UBA) e que foi fundado pelos jesuítas há mais de 150 anos.

Nesse cenário, o CNBA é um colégio pré-universitário, de ensino médio, com vasta tradição na formação das elites argentinas, como apresenta Mendez (2013). Conta, além disso, entre seus graduados, com presidentes da república e prêmios Nobel, e se caracteriza, entre outras coisas, pelo mesmo interesse na homogeneização de um grupo de adolescentes ingressantes que se submetem a um processo seletivo intenso, no qual só entraram 30% dos inscritos. Nos primeiros anos, dentro do universo escolar, são familiarizados com as tradições, entre as quais se destaca a leitura de uma obra de Miguel Cané (1985), *Juvenilia*, que foi publicada por primeira vez em 1884 e narra a vida no colégio dos estudantes da época.

Em uma dialética da consagração ou o reconhecimento, tanto nas grandes escolas francesas como no CNBA argentino, "O concurso estabelece quem vai ser o último escolhido e o primeiro excluído" (Bourdieu, 2013, p. 146).

As diferenças não se pulem, porém ficam mais evidentes depois do processo de diferenciação, levado a cabo pelas instituições analisadas.

“Mediante um processo completamente semelhante ao que produz a diferenciação entre os sexos, a instituição escolar tende a produzir diferenças sociais incorporadas e, assim, naturalizadas, baseando-se em diferenças sociais preexistentes, que se redobram, oferecendo-lhes - através do reconhecimento formal - a possibilidade de se consumir plenamente e se inscrever de maneira duradoura nas disposições objetivamente mensuráveis, uma e outra vez afirmadas na objetividade das práticas” (Bourdieu, 2013, p. 211).

É impossível compreender o que é o poder, nem como ele se transmite nas sociedades para Bourdieu, sem ter em conta a ação que realiza a escola.

Dessa forma, para o autor (Bourdieu, 1986), a quantidade de capital social possuído por um indivíduo dependerá não só do volume dos distintos capitais incorporados, mas também da extensão da rede de conexões que ele consegue mobilizar. As transformações do capital que marca Bourdieu podem ser aproveitadas para introduzir o trabalho de uma de suas colegas, a qual também colaborou com ele na Nobreza de Estado (Bourdieu, 2013).

Na respectiva linha em questão, Monique de Saint Martin (Maldonado, 2010; Saint-Martin, 1995, 2001, 2011) concentra sua pesquisa no estudo das elites sociais, pessoas que ocupam posições de poder, decisão e influência na sociedade e que possuem distintos capitais dos quais são conscientes e podem reorganizá-los dependendo das estratégias. Nesse eixo, os conceitos de conversão, reconversão e desconversão explicam o passo dos agentes entre

distintos campos, onde reconfiguram os capitais próprios para ganhar novos espaços, dado que o campo de origem perdeu predominância.

De outro lado, Saint Martin (2001) utiliza o conceito de elite da mesma forma que faz o teórico Busino. Para ele, elites são os que "se encontram na cima da hierarquia social e exercem ali funções importantes, as quais são valoradas e reconhecidas publicamente através de lucros importantes, de diferentes formas de privilégio, de prestígio e de outras formas de vantagens oficiais" (citado em Saint-Martin, 2001, p. 300).

Sendo assim, a forma mais adequada para se estudar essas elites é caracterizar os distintos tipos de capital que elas têm, tais como o econômico, o escolar, o cultural, o social e o simbólico, os quais são observados nas trajetórias individuais dos atores e nas gerações anteriores de suas famílias. Frequentemente, as famílias chegam a ser quase dinastias através das gerações, como elencado em "estudar os sistemas de ensino médio e superior e as relações das escolas e universidades com o Estado se apresentam como uma condição para um estudo sociológico das elites" (Saint-Martin, 2001, p. 5). Assim, será possível observar os movimentos de alguns desses atores entre os distintos campos e as mudanças que apresentam suas trajetórias, ora como reconversões, ora como conversões.

A reconversão, em tal caso, contempla as ações que permitem trocar recursos culturais, burocráticos por econômicos e os econômicos por educativos, sendo a diversidade de recursos um ativo crucial. O destino final da troca de capitais será aproveitar os recursos e capitais próprios para poder se deslocar entre distintos campos como uma estratégia de reprodução quando as posições dessas elites se veem ameaçadas. Para Saint Martin, as reconversões "são

um conjunto de ações e reações permanentes pelas quais cada grupo social se esforça para manter ou para mudar a posição dentro da estrutura social pelos deslocamentos no espaço social de atores ou de grupos de atores, provocados por grandes transformações políticas” (2001, p. 12). Um ponto importante na análise de Saint Martin (2011) é que assistimos geralmente a reconversões incompletas, que permitem aos agentes ampliarem os campos de ação enquanto evitam rupturas e grandes riscos, sem reconversões completas.

As conversões, pelo contrário, são processos de mudança radical e cambio total que implicam uma mudança de disposições, modos de pensar e de crenças dos atores (Maldonado, 2010).

Uma forma de reconversão pode ser o *pantouflage*, o qual é a passagem de “antigos altos funcionários, membros de *grands corps* estatais (minas, pontes, inspeção de finanças, Conselho de Estado, etc.) para lugares de direção ou para a presidência de empresas privadas – pode, em certa medida, ser interpretado e analisado como um movimento de reconversão dos recursos administrativos, sociais e culturais acumulados no exercício da função pública de alto nível em recursos económicos” (Saint-Martin, 1995, p. 3).

A análise da Saint-Martin, nesse sentido, pode nos ajudar na melhor apreensão sobre o comportamento dos diretores da YPF e suas reconversões em intermediários ou funcionários do governo, sem perder de vista que a transformação da sociedade, através do tempo, faz com que os requisitos e capacidades demandadas para aceder aos distintos cargos também vão se modificando.

Com uma análise similar, Tissot (2005) observa as reconversões de militantes do maio francês e como ocorreram deslocamentos, transformações e conversões de homens e mulheres que atravessam muralhas (*passee muraille*) (Brunet,

2006) entre diferentes esferas sociais, ou mudam de posições dentro de uma mesma atividade.

As três perspectivas para analisar as reconversões, segundo Silvie Tyssot, são os Deslocamentos; Transformações e valorizações de recursos específicos; e Reconstruções de identidade (conversão). Conforme a autora e seu desenvolvimento do texto, se constata algumas características dessas vertentes supracitadas.

Em primeiro lugar, contextos específicos favorecem a reclassificação profissional. A reconversão, para os militantes, não é apenas, nem necessariamente, a mudança de ideias, está também se movendo no espaço social. Depois, essas trajetórias, dos militantes de maio dos sessenta e oito, só são possíveis pela conversão de um capital militante ou político que supõe uma transformação segundo as regras dos novos espaços onde se invertem. Do capital associativo, o capital coletivo. Também, a mobilização do saber-fazer (savoir-faire) passa muitas vezes por um trabalho discursivo que evacua todos os conflitos em favor de uma visão mais pacífica do mundo social. Outra característica são as restaurações simbólicas como, por exemplo, na instituição militar, na qual poderia se aproveitar qualidades, como a oratória, para se inserir em um novo espaço. Por último, o termo conversão, em seu sentido religioso, indica um terceiro elemento dos objetos aqui estudados, porque as reconversões não apenas envolvem deslocamentos no espaço social, mas também aparecem como "conversões", isto é, transformações que também afetam os modos de ser e pensar.

Offerlé (2009) analisa o termo "Patronat" que define os padrões de empresa de uma forma dupla, como padrões, líderes ou donos de tal e, em outro sentido, agrupados numa "encarnação capitalista", em que a participação política detida por eles é muito importante.

Para o autor, não há uma unidade dos empresários, existe uma pluralidade de olhares, tampouco o poder econômico domina todos os espaços sociais. O problema, afinal, não está na influência que cada grupo pode obter, já que isso é difícil de se medir, mas está, sim, no acesso de cada grupo às esferas do poder. Aqui, é onde os patrões, pelo menos na França, têm uma vantagem sobre o resto dos grupos, dado que existe uma proximidade entre as elites políticas e econômicas que aprendem a “viver e pensar juntas” desde os espaços compartilhados como as *grandes écoles*, como também observa Bourdieu (2013).

Esse acesso representará muitas vezes a possibilidade de entrar na areia política através de uma “porta giratória” (Offerlé, 2007), na qual o congresso e as poltronas das empresas estão conectadas. Para Offerlé (2007), na França, embora a política esteja se transformando em uma atividade autônoma, desenvolvida por profissionais liberais, os chefes de empresas estão sobre-representados no congresso e nos ministérios em comparação com a sua incidência na população ativa.

Já para Dezalay e Garth (2002), as disputas entre as elites, em países como Argentina, levam a uma nova forma de poder estatal, onde os especialistas do político formados nas Ciências Jurídicas são deslocados, nos últimos tempos, por tecnocratas formados nas Ciências Econômicas e suas escolas ortodoxas. Na mesma direção, encontra-se a análise de Heredia (2015), que mostra a particularidade argentina nessa mudança na qual os especialistas da economia tomam o poder.

Seguidamente, para Dezalay e Garth (2002), há uma virada básica desses políticos, de advogados prestigiosos para economistas, o que os autores passam a denominar de políticos tecnocratas. Essa virada suporia um deslocamento

geográfico desde o predomínio do direito da Europa para a economia estadunidense.

Entendemos, então, que essa corrente teórica foi de grande ajuda para nosso trabalho. Os conceitos de campo e distintos tipos de capital de Bourdieu ajudam na hora de entender a empresa como um campo particular, relacionado com o Estado sendo propriedade dele ou da empresa particular, justamente porque é uma das maiores empresas argentinas.

Para poder chegar nos mesmos lugares há muitos capitais compartilhados, fica claro, olhando a empresa e o conselho de direção, como foi analisado em um trabalho anterior (CITA). Isso posto, depreende-se que há, como afirma Bourdieu, uma nobreza de Estado que se erige como administradora estatal com indivíduos socializados de forma similares.

Possivelmente, na ocasião de se analisar com os conceitos de reconversão e *pantouflage* ou *passee muraille*, nos perguntamos se há, de fato, uma nova forma de se fazer com que esses indivíduos se conduzam.

Em suma, o problema não seria a cor que eles defendem (público ou privado) e as vantagens que poderiam tirar da posição ocupada para esses âmbitos, mas que são indivíduos com capitais e capacidades que se aproveitam da construção das carreiras próprias sem se importar com as "cores do time".

## **2.2 O neocorporativismo**

Na Ciência Política podemos utilizar outra corrente teórica, a qual analisa a relação entre interesse e Estado. O corporativismo e o neocorporativismo desenvolvido por autores como Schmitter (1985, 1992; 1992),

Lehmbruch (1977, 2003b, 2003a) e O'Donnell (1982; 1975) investigam a forma em que as distintas corporações representam seus próprios interesses diante do Estado que outorga a legalidade da representação.

Nesse sentido, a história do corporativismo pode ser encontrada na antiga Grécia e na Idade Média, onde as primeiras corporações ou associações foram estabelecidas. Tornou-se, no século XX, no modo em que a burguesia e as organizações laborais, mediadas pelo Estado, chegavam a negociar para coordenar a produção durante a Primeira Guerra Mundial. O termo corporativismo também caracterizou a forma, tanto como o fascismo italiano como o nazismo alemão, trataram a relação entre associações industriais e obreiros.

Nesse apartado, analisaremos essa teoria que tenta dar conta da relação entre o Estado e as diferentes representações de interesses da sociedade civil. Por isso, há o propósito das críticas e aportes feitos pelos autores aqui elencados.

Uma das preocupações da escola corporativista é o Estado. Assim, sendo necessário retomar os estudos sobre ele, Schmitter (1985) se pergunta, acima de tudo, de qual Estado estamos falando e se, com as mudanças que ocorreram, se existe a possibilidade de introduzi-lo, preferencialmente, em uma teoria já existente, ao invés de se criar mais uma teoria. Weber, adicionalmente, definia o tipo ideal de Estado como:

"[...] aquela comunidade humana que, dentro de um determinado território (o "território" é um elemento distintivo), reivindica (com sucesso) para si o monopólio da violência física legítima. O que é específico sobre o nosso tempo é que todas as outras associações e indivíduos só têm o direito à violência física na medida em que o



Estado o permitir. O Estado é a única fonte do "direito" à violência" (Weber, 1967, p. 83).

Para Schmitter (1985), o Estado perdeu sua unidade de ação ao ter multiplicidade de organismos e níveis na sua estrutura, e também sua soberania e autoridade que teve que ser compartilhada com outras instituições dentro e fora das próprias fronteiras.

Outrora, o Estado tinha sua legitimidade por ser indispensável, como garantia da segurança exterior e como protetor dos interesses públicos ao interior, porém está sendo questionado junto com sua autonomia relativa. Essa autonomia, de modo igual, faz com que seja um dos atores mais importantes na negociação política do capitalismo avançado.

É nesse contexto que o autor pensa o tema do corporativismo e da representação de interesses que se encontra com um Estado que, se tem interesses próprios, não tem a força necessária para fazê-los prevalecer perante a resistência dos grupos com interesses opostos.

Para Schmitter, o corporativismo pode ser definido como:

"um sistema de representação de interesses no qual as unidades constituintes são organizadas em um número limitado de categorias únicas, obrigatórias, não concorrentes, hierarquicamente ordenadas e funcionalmente diferenciadas, reconhecidas e autorizadas (se não criadas) pelo Estado, e ao qual é concedido um monopólio explícito da representação dentro de suas respectivas categorias em troca de observar certos controles na seleção de seus líderes e na articulação de suas demandas e apoios" (SCHMITTER, 1992, p. 618).

Ao definir o corporativismo ou corporatismo, Schmitter diferencia-se do pluralismo e do sindicalismo. No caso do primeiro, a representação de interesses se encontra organizada em unidades constitutivas que têm um número não especificado de categorias múltiplas, voluntárias, competitivas, ordenadas sem hierarquia e autodeterminadas, as quais não são ordenadas por parte do Estado e nem exercem um monopólio de representação.

Para especificar, a unidade de análise do pluralismo é o grupo, enquanto a ideia chave é que as decisões políticas e o funcionamento do sistema político podem se explicar pela interação de grupos, defendendo interesses sociais diversos que tentam impor suas reivindicações, influenciando na tomada de decisões (Araujo & Tapia, 1991).

O sindicalismo, para o autor, é um sistema de agregação de interesses, em que as unidades constitutivas são ordenadas sem hierarquias em número ilimitado de categorias, voluntárias, não competitivas, nas quais não possuem reconhecimento do Estado. Dito isso, são autônomas e não têm monopólio de representação.

Os pluralistas e os corporativistas, dessa maneira, tentam lidar com a diversidade de interesses das formas modernas de governo e, para isso, oferecem soluções políticas diferentes. Os primeiros sugerem formação espontânea, proliferação numérica, extensão horizontal e interação competitiva; os últimos, defendem a emergência controlada, a limitação quantitativa, a estratificação vertical e a interdependência complementar.

Schmitter infere que muitos países nesse momento (o texto foi publicado em 1977) possuíam características que os incluíam numa forma corporativista de capitalismo. Alguns deles como Suécia, Áustria, Noruega, Dinamarca, Espanha,

Portugal, México, Peru, Brasil, entre outros, tinham características similares, mas também diferenças. É a partir das distinções dos países que o autor vai construir dois modelos ou subtipos ideais: o corporativismo social e o corporativismo de Estado.

Os dois subtipos cumprem com as 9 características descritas por Schmitter<sup>3</sup>, mas de forma diferente, já que, geralmente, o corporativismo social é mais democrático e amplo que o corporativismo estatal, o qual é dirigido pelo Estado com menos liberdade para as associações da sociedade civil.

"O corporativismo social está inserido em sistemas políticos com unidades territoriais relativamente autônomas, multicamadas; eleições e sistemas partidos abertos e competitivos; autoridades executivas ideologicamente diversas, baseadas em coalizões em subculturas (mesmo em subculturas políticas com "múltiplas camadas" ou altamente "estruturadas verticalmente). O corporativismo estatal tende a ser associado com sistemas políticos em que as subdivisões territoriais são fortemente subordinadas ao poder central burocrático; as eleições não existem ou são plebiscitárias; os sistemas de partido são dominados ou monopolizados por um único partido débil; as autoridades executivas são exclusivas ideologicamente e são recrutados da forma mais restrita, e são tais que subculturas políticas baseadas na classe, etnia, língua ou região são suprimidas. O corporativismo social aparece como componente concomitante, se não inevitável, do Estado organizado de bem-estar democrático, pós-liberal, de capitalismo avançado; o corporativismo de Estado surge como um elemento definitivo, de necessidade estrutural, para o Estado neo-mercantilista, antiliberal

---

<sup>3</sup> Número; Singularidade; Obrigatoriedade; competitivo; Ordenado hierarquicamente; funcionalmente diferenciado; Reconhecimento pelo Estado; Monopólio da representação; Controles sobre a seleção do liderança e a articulação de interesses.

de capitalismo atrasado e autoritário” (SCHMITTER, 1992, p. 624).

Anos depois, Schmitter (Cansino, 1997) explicará que o corporativismo ainda está vigente, sobretudo na Europa, em outro nível, chamado de um *mezzo-corporativismo* ou corporativismo intermediário, os quais são arranjos corporativos dentro de um setor e não estão em um nível macro, como poderia ser para toda a economia de um país.

Em sequência, o corporativismo intermediário pode se manifestar em um nível subnacional ou regional. Assim, o corporativismo que Schmitter observava em 1997 era mais restrito.

Outro teórico da corrente corporativista é Gerhard Lehbruch. Ele faz uma crítica à definição de corporativismo do Schmitter utilizando o modelo de *input* e *output*. Segundo Lehbruch (1977), a definição de corporativismo do Schmitter de 1974 (1992) só torna visível uma parte das funções do corporativismo e se centra no *input* pois contém a articulação de interesses. A definição esquece, erro que será emendado em futuros trabalhos (Schmitter, 1992), de incluir que o Estado não só reconhece ou garante o monopólio das corporações da sociedade civil, mas também que as inclui, no desenvolvimento e implementação de políticas públicas, a função de *output*.

Para mais, Lehbruch (2003b) toma o conceito da ciência política de democracia consociacional ou democracia de associação (Lehbruch & McRae, 1974; Lijphart, 1968), que involucra a todos os atores e setores possíveis no processo político de decisões de forma consensual, para construir seu conceito de corporativismo liberal.

O autor entende o termo corporativismo liberal como:

"[...] um tipo especial de participação de grandes grupos sociais organizados em políticas públicas, especialmente econômicas. Consulta e cooperação entre administrações e grupos de interesses organizados é, claro, comum em todas as democracias constitucionais com uma economia capitalista altamente desenvolvida. Mas o traço distintivo do "corporativismo liberal" é o alto grau de cooperação entre esses grupos na formulação de políticas públicas" (Lehmbruch, 2003b, p. 2).

Para que isso seja possível, Lehmbruch (1977, 2003b) destaca os dois níveis de negociação. Primeiro, negociação entre os grupos autônomos e, segundo, a negociação que se dá entre o governo e os grupos organizados em forma de cartel.

Para ilustrar, o modelo que plantea apresenta os casos da Áustria, Alemanha Oriental e Suécia. Por exemplo, na Suécia, o Conselho econômico e social, que foi estabelecido em 1950, é uma organização tripartida que está composta por 15 membros representantes das organizações laborais, 15 representantes das organizações de empresários e 15 membros nomeados pela coroa, que serve como órgão de consulta para o desenvolvimento de políticas econômicas e como espaço para harmonizar os interesses divergentes.

Esse corporativismo liberal se afasta do corporativismo tradicional do século XIX e do corporativismo autoritário, que caracterizou os países nazistas e fascistas durante o século XX. Essa distinção pode se assemelhar à divisão feita por Schmitter entre corporativismo societal e estatal, como foi apresentado anteriormente.

Para Lehmbruch (1977), então, o corporativismo liberal é uma construção de consenso feita pelas elites as quais se dirigem às organizações e que não substituem o

parlamento ou o governo de partido (*party government*). Ademais, considera que:

“[...] parece mais plausível interpretar as tendências na relação entre os padrões “corporativistas liberais” e o sistema partidário como uma instância de crescente diferenciação estrutural e especialização funcional do sistema político provocada por certas exigências de construção de consenso específicas para execução de políticas econômicas” (Lehmbruch, 1977, p. 99).

Um ponto para se destacar dos trabalhos de Lehmbruch (2003b) é a diferenciação do corporativismo em comparação com o marxismo. No primeiro, na economia capitalista, existe uma forte interdependência entre os interesses dos grupos sociais em conflito, enquanto, no segundo, é um conflito de classes (irreconciliável nas palavras do Marx), o que traz um conflito de interesses ao mesmo tempo. No corporativismo, a regulação do conflito de classe é um elemento importante da política do sistema.

Em outro estudo de 1984, Lehmbruch (2003a) reanalisa as definições de corporativismo e propõe outra divisão diferente daquela do corporativismo liberal/autoritário ou societal/estatal do Schmitter. O autor afirma que, por o corporativismo se referir a situações econômicas, políticas e culturais tão diferentes e heterogêneas, é complexo caracterizá-las historicamente, em distintos períodos de tempo.

A divisão proposta é entre corporativismo setorial e corporativismo de concertação. O primeiro, nesse caso, limita-se a setores específicos da economia e se corresponde com a definição dada por Schmitter. O corporativismo de concertação difere do corporativismo setorial porque envolve não apenas um único interesse organizado com acesso

privilegiado ao governo, mas uma pluralidade de organizações que geralmente representam interesses antagônicos. Além disso, essas organizações gerenciam seus conflitos e coordenam suas ações com as do governo expressamente em relação às exigências sistêmicas da economia nacional.

Nesse ínterim, O'Donnell analisa o corporativismo sob uma ótica latino-americana, entendida como um conjunto de estruturas que vincula o Estado com a sociedade e que tem características diferentes dependendo do país e das mudanças no tipo de Estado.

Para entender o tipo de corporativismo que analisa O'Donnell, é preciso, a princípio, definir o Estado Burocrático Autoritário (EBA) que caracterizava, para o autor, alguns dos países da América Latina, como Brasil e Argentina na década de 1960 e 1970.

Para O'Donnell (1982), o EBA é um tipo de Estado da sociedade capitalista. A estrutura fundamental de uma sociedade capitalista são suas relações de produção e o Estado é um aspecto dessa relação social. O Estado é a garantia coativa da validade e reprodução do referido relacionamento, também opera como o organizador das relações entre as classes e, logo, da dominação. Agora, não é garantia da burguesia, não é o estado da burguesia, é um Estado capitalista, pois garante a validade e reprodução das relações sociais capitalistas e, portanto, de suas classes (dominantes e dominadas). O Estado é objetivado em um conjunto de instituições e aparatos, que são o momento objetivado do processo global de produção e circulação de poder.

O Estado é entendido, numa definição mínima, como:

"[...] o conjunto de organizações e relações que reivindicam para si o caráter do "público" em oposição ao

"privado" em um âmbito territorialmente delimitado, e que pretende da população desse território conformidade com o conteúdo expresso de suas disposições e respalda essa reivindicação com um controle que é geralmente extraordinariamente superior nos meios da violência física" (O'Donnell, 1975, p. 7).

A especificidade do EBA surge como uma reação das classes dominantes e seus aliados contra uma crise que tem como ator fundamental o setor popular politicamente ativado e autonomizado das anteriores. O requisito principal para terminar com a crise é, para o setor dominante, subordinar e controlar o setor popular para eliminar essa tendência autonomizante e suas expressões na arena política. Esses fatores em uma sociedade dependente, desigual e internacionalizada. Em resumo, podemos dizer que algumas das características do EBA são: uma estrutura de classes subordinada às frações superiores de uma burguesia altamente oligopolista e transnacionalizada; o Estado reimplementa a ordem na sociedade através da subordinação do setor popular e da normalização da economia; há um sistema de exclusão política de um setor popular ativo que suprime a cidadania e a democracia política; e, por fim, o regime fecha os canais democráticos de acesso ao governo, o qual fica limitado para quem ocupa a cúpula das grandes organizações, especialmente as Forças Armadas e as grandes empresas privadas e públicas.

É nesse contexto que O'Donnell vai estudar o corporativismo e considerará os corporativistas às:

"[...] às estruturas desde as quais se exerce a representação de interesses "privados" frente ao Estado, por parte de organizações funcionais (não-territoriais), sujeitas pelo menos formalmente na sua existência e em seu direito de representação à autorização ou aceitação do e, em que esse direito é reservado à cúpula dessas



organizações, excluindo outros canais legítimos de acesso ao Estado por todos os seus membros" (O'Donnell, 1975, p. 5).

O autor sugere que o corporativismo é um fenômeno que surge na América Latina em 1930 em um formato diferente ao observado no EBA, de períodos populistas, com especificidades diferentes, por ter um Estado e estrutura socioeconômica particular.

Nesse sentido, as características mais importantes do corporativismo são seu caráter bifronte e o segmentarismo segmentário. É bifronte porque, ao mesmo tempo que existem componentes que estatizam, há a conquista do Estado perante às organizações da sociedade civil, bem como a subordinação delas; há, do outro lado, componentes que privatizam e abrem as áreas do Estado para a sociedade civil. Ainda, é segmentário porque "seu funcionamento e impacto mudam segundo clivagens determinados, em grande medida, pela classe social" (O'Donnell, 1975, p. 3). Isso se conclui em um controle sobre o setor popular, na penetração do Estado na sociedade civil, no componente estatizante corporativismo do EBA e a abertura para a representação de interesses específicos ante esse mesmo Estado.

Por último, numa revisão do neocorporativismo após o auge nas décadas 1970 e 1980 do século passado, Streeck e Crouch analisam o fim do período corporativista e o começo do chamado neoliberalismo.

Para Streeck (2006), o debate do corporativismo surgiu nos anos 1970 e não terminou de se desenvolver como uma teoria, mas sim ficou reduzido a um trabalho heurístico, no qual se analisaram casos nacionais da proposta de intermediação na resolução do conflito de interesse entre as diferentes corporações.

O corporativismo, segundo o autor, foi tomado como uma segunda melhor opção, sobretudo pelas organizações de empresários e de negócios. Eles foram os primeiros a sair quando perceberam o que era, para eles, uma porcentagem de lucro perdido nas mãos das organizações laborais e do Estado. Dito isso, as ondas de internacionalização e o liberalismo dos anos 1980 ajudaram as organizações dos negócios a adotar um discurso diferente, o qual privilegiava a liberdade de ação e a desregulação dos mercados nacionais.

Logo depois, nos anos 1990, as demandas por "*fit for globalization*", profundas reformas nas negociações coletivas e a desconstrução do *welfare state*, debilitaram ainda mais o poder da negociação tripartida e, em última instância, o poder do Estado para a organização dos mercados e a intermediação dos conflitos de interesse. Essas mudanças são chamadas pelo autor como o giro do neoliberalismo, e que terminaram, de alguma forma, com o século do corporativismo, descrito por Schmitter (Streeck, 2006).

Já para Crouch (2006), a mudança para o neoliberalismo não conseguiu dismantlar totalmente o projeto neocorporativista que continuou funcionando de forma divergente. Por essa razão, sublinha que passou da negociação de mantimento do valor do salário na frente da inflação dos anos 1970 para a discussão de prerrogativas laborais dentro da empresa, como a melhoria nas habilidades do trabalho. Isso demonstra uma alteração no balance do poder nesse sistema tripartido que, depois das mudanças neoliberais, deixaram aos empresários e representantes das corporações empresárias em uma situação de clara vantagem na hora de se negociar com os representantes do trabalho. No entanto, os salários e as condições laborais pioraram para os trabalhadores.

Essa corrente teórica pode nos ajudar a entender a representação dos interesses privados com o Estado, ou seja, compreender a relação entre a Empresa e o Estado quando era uma sociedade anônima controlada pela Repsol, como a partir de 2012, e quando volta a ser maioritariamente estatal. Não da forma clássica de negociação tripartida entre Estado, trabalhadores e empresários, mas sim para pensar a empresa como uma corporação com muita relação com o Estado. Além de ser uma das maiores empresas do país, é a principal produtora e distribuidora de petróleo.

Se contemplamos a partir de uma ótica meramente dos indivíduos que compõem os conselhos e as passagens entre público e privado, o neocorporativismo não pode nos ajudar. Ao nosso entender, se torna válido quando enxergamos o panorama mais amplo da empresa e sua relação com o Estado nas diferentes fases.

O petróleo, fundamentalmente, é um dos recursos mais importantes de um país, dado que define preços e intervém na balança de pagos de forma positiva ou negativamente, dependendo se o país é exportador ou importador. Como veremos nos dados da empresa e nos dados do setor, a Argentina passou da autossuficiência para o faltante do petróleo com consequências diretas na balança de pagos estatal.

Podemos imaginar também um *mezzo-corporativismo*, observando os diretores como representantes de um setor social particular, no qual também há diferenças. Como entendemos nesse trabalho, a elite não é homogênea e não são iguais aos diretores do conselho da empresa nos anos de Repsol, nem em 1990 e nem depois de 2012.

#### **2.4 Interlocking Directorates.**

Tanto as empresas como os empresários têm distintas formas de influir sobre a política. As ações políticas empresárias perseguem demandas específicas, setoriais ou globais, e podem ser formais ou informais. As primeiras podem ser associações empresariais, partidos políticos e, as segundas, designação de expertos na gestão pública, lobby ou fenômenos de entrada e saída da função pública/privada.

Um dos fenômenos estudados pela sociologia é a presença de uma mesma pessoa no diretório de duas ou mais empresas. Esse fenômeno é chamado *interlocking directorates* e foi amplamente estudado por diversos autores desde o século passado, sobretudo na sociologia estadunidense, que se viu influenciada pelo estudos sobre elites iniciadas por Brandeis (2009), Mills (1981) e Hunter (1953).

O primeiro trabalho desse tipo foi feito no começo do século passado, por Louis Brandeis (2009). O autor criticou as maneiras como os banqueiros reuniam o dinheiro do cidadão estadunidense médio e o investiam em empresas cujos conselhos eles mesmo se sentavam.

Essas grandes empresas usaram esse investimento para sufocar a competição, limitando, assim, a inovação e o crescimento. Brandeis, ademais, argumentou que isso era possível, uma vez que um pequeno grupo de elites sentava-se em conselhos e agia de acordo com seus interesses coordenados. Lenin (2021) observou, então, as descobertas de Brandeis e argumentou que o entrelaçamento (e às vezes a fusão) de bancos e cartéis industriais levaram ao desenvolvimento da forma mais avançada de capitalismo: as finanças.

No ano 1953, em seu livro sobre a estrutura de poder da comunidade, Hunter (1953) desenvolve o conceito de "*corporate interlockers*", executivos corporativos que se

sentam nas diretorias uns dos outros e também se infiltram no Estado através da obtenção de postos administrativos. O poder de qualquer indivíduo ou corporação para influenciar os assuntos cívicos baseia-se em seus relacionamentos dentro dessas redes de interconexão. Anos depois, sobretudo nas décadas de 1980 e 1990, a sociologia estadunidense trabalhou sobre o conceito de *interlocking directorates* ou diretórios interligados, que existe quando uma ou mais pessoas se sentam nos diretórios de duas empresas de forma simultânea. Essa ação pode ser estudada de duas formas diferentes que não são mutuamente excludentes: desde uma perspectiva interorganizacional e desde uma perspectiva interclasse (Palmer, 1983; Palmer, Friedland, & Singh, 1986).

Na primeira forma, as organizações são vistas como atores e os diretores da empresa são só instrumentos da organização. A perspectiva interorganizacional apresenta diferentes estruturas de como as corporações se relacionam. A primeira é para troca de informação, a segunda, talvez, de coordenação informal, na qual pode haver relações transitórias, como a fixação de preços; e a última, de coordenação formal, quando se formam relações mais extensas que podem incluir contratos e joint ventures.

Entretanto, na perspectiva interclasse, é o inverso, pois os diretores são os atores e, as corporações, os instrumentos deles. A entrada interclasse se foca na pertença dos agentes à classe capitalista e aos conflitos dentro dela, as quais podem estar guiadas pela diferenciação regional ou pelo setor industrial, por exemplo. Os laços que os agentes fazem com outros iguais organizam a classe capitalista e a capacidade de coordenar ações políticas, econômicas e sociais, e esses laços podem, às vezes, levar a um laço entre as empresas.

Uma das importantes conclusões que deixam os trabalhos de Palmer (1983; 1986) é que as duas perspectivas são complementares e os pesquisadores, quando não as usam dessa forma, estão perdendo elementos para a análise dinâmica das redes de *interlocking*.

O diretório de uma empresa pode estar composto por diretores que são próprios da empresa, como os CEO's, e outros cargos importantes presentes lá dentro, como acionistas ou gerentes, etc. Ao mesmo tempo, pode se nutrir de diretores externos que, geralmente, são diretores em outras empresas ou bancos. Nesse contexto, o *interlocking directorates* analisa o que acontece com os diretores quando se encontram em mais de uma empresa e como isto pode gerar ora vínculos entre as mesmas empresas, ora relações intrapessoais entre os diretores que permitam essa possibilidade (Mizruchi, 1996).

Ao se elaborar uma revisão da literatura sobre *interlocking directorates*, Mizruchi (1996) enumera quatro formas diferentes de como os autores a categorizaram. Uma é chamada de conspiratória, pois facilitaria a comunicação entre competidores. A segunda, os que a consideram um mecanismo de cooptação. A terceira, os que a consideram um mecanismo de monitoramento sobre as operações de uma empresa e a possibilidade de incidir sobre elas. Uma última pondera o *interlocking* como uma forma necessária para a ação política efetiva.

“Como mecanismos colusivos, o *interlocking* é assumido como forma de facilitar a comunicação entre competidores. Como mecanismo de cooptação é assumido como forma para pacificar o management provedor de recursos. Como mecanismo de monitoramento, o *interlocking* é assumido como forma para prover à firma que monitora com informação da firma monitorada assim como potencial influencia sobre

suas operações. E como reflexos de coesão social, *interlocking* é assumida como facilitador da unidade política necessária para uma ação política efetiva” (Mizruchi, 1996, p. 280).

Dessa forma, podemos constatar que o *interlocking* pode ser analisado como uma estratégia na qual o poder corporativo não está disperso, extraíndo a ideia de autonomia e fragmentação. Por causa disso, muitas vezes, é apresentado agindo de forma comum ou como uma estratégia dos indivíduos para crescerem na carreira executiva, adicionando não só a capacitação e o aprendizado por pertencer a vários diretórios, como também o incremento salarial que isso gera. Além disso, há a possibilidade de se acessar a seletos grupos ou clubes e posições importantes dentro da burocracia estatal.

Na literatura analisada, encontraram-se mais referências sobre a segunda das opções, na qual o sujeito se torna protagonista e pertencente a uma elite que, por meio dos laços, podem ter comportamentos políticos parecidos (Burris, 2005) e fazerem parte de um círculo privilegiado (Useem, 1986) com alto nível de coesão social (Domhoff, 2017).

Apesar disso, os estudos que se focam nas empresas e como elas podem se coligar através dos diretórios ou dos bancos que as financiam, são menos frequentes nessa literatura. Porém, podem ser representados pelos trabalhos de Mintz e Schwartz (1985; 1981, 1983).

Nos últimos anos (Chu & Davis, 2016; Mizruchi, 2013), houve uma revisão sobre os trabalhos dos anos 1980 e 1990 e as mudanças desde então, chegando a conclusão que o *interlocking directorates* não está explicando as novas realidades dentro do mundo corporativo e da relação com o Estado.

Nas próximas páginas, descreveremos os trabalhos mais importantes nessa corrente explicativa e, para mais, analisaremos o interesse pela relação entre Estado, empresas e empresários, de modo a contribuir para a nossa investigação.

A princípio, talvez um dos trabalhos mais importantes seja o de Useem (1986), que analisa a criação de um círculo privilegiado ou *inner circle*. Esse conceito possui um grande senso de unidade, ao contrário das empresas que, em um nível mais baixo, são pluralistas.

Para Useem (Useem, 1986), há um grupo de empresários que se destacam dos outros, formando um círculo privilegiado (*inner circle*) que consegue passar as fronteiras da própria empresa na busca de um consenso empresarial. Esses empresários que estão no topo se encontram prestes para disputar seus interesses na areia política e econômica, defendendo os interesses comuns do setor empresário.

Logo, o objetivo do trabalho de Useem (1986) é analisar as práticas políticas contemporâneas das grandes corporações e sua liderança que se dão nos Estados Unidos e na Inglaterra, com a emergência de novas formas de organização empresarial, observando as carreiras dos diretores e altos executivos das maiores empresas e corporações estadunidenses e inglesas no começo da década de 1980, com entrevistas e pesquisa de documentos.

Para o autor em questão, a organização capitalista do mundo foi se alterando conforme os anos, passando de um capitalismo familiar de classes altas para um capitalismo de managers e, depois, para um capitalismo institucional, no qual há o surgimento de uma organização de classe dentro da comunidade empresarial chamada de *inner circle*.



O processo de concentração e diversificação das empresas na época leva o autor a destacar alguns processos novos que estavam sendo analisados pelos pesquisadores da época. Uma das conexões entre empresas que Useem (1986) sublinha como das mais estudadas é o fenômeno de propriedade intercorporativa, quando algumas grandes empresas têm ações e participações em outras e que, muitas vezes, foi vista pelos pesquisadores como uma forma de pressão, cooptação, controle ou aquisição das primeiras para as segundas. Isto, porém, para o autor, não pode ser esquecido, visto que o laço entre as empresas é fraco e pouco durável. Em síntese, as empresas se mantêm enquanto são monitoradas e se demonstram como um bom investimento, e as empresas controladoras não duvidam em sair das controladas quando deixam de ser um bom investimento ou começam a ser um problema.

Para Useem (1986), a abordagem mais significativa para observar a relação entre as empresas é o *interlocking directorates* ou diretórios interligados, isto é, uma rede de diretorias compartilhadas. No momento que o autor escreve (Useem, 1986), mais de 90% das grandes empresas estadunidenses estão conectadas através de seus diretórios. Ele considera, ainda, que o fenômeno não pode ser simplesmente explicado como uma forma de cooptação ou dominação das maiores empresas. Inclusive, cita o estudo de Palmer, mostrando os laços entre as empresas que não são refeitos, pois, uma vez os diretores são afastados (situações minoritárias), o diretor da empresa A na B é substituído por outro da mesma empresa A quando esse se aposenta ou se retira. É por isso que, para Useem, o recurso do diretório interligado pode ser observado a partir de uma hipótese alternativa, utilizado como uma inspeção de negócios (*business scan*) das práticas corporativas e do ambiente dos negócios.

Esse *business scan* traz uma consequência não planejada, a qual é a criação de uma rede de comunicações que define um círculo privilegiado dentro da comunidade de negócios que ultrapassa a atomização do mercado, se focando com problemas que traspassam a fronteira das empresas individuais.

Esse é um ponto para sublinhar no estudo de Useem, dado que o *inner circle* possui conexões e capacidades organizacionais para transcender os interesses de cada empresa específica e das organizações setoriais para se ter uma imagem mais vasta perante às necessidades da comunidade de negócios a longo prazo.

Em resumo, para um empresário pertencer ao círculo privilegiado ou *inner circle*, é preciso que esteja em dois ou mais diretórios que possuam conexões múltiplas com o mundo corporativo, que tenham uma coesão social, muitas vezes formando parte das classes mais altas com um capital cultural e econômico em destaque, e, por último, com participações nas associações de representação empresariais.

Qual é a conexão que a política tem com esse pequeno grupo de empresários em destaque? Para o autor, os diretores de empresas que se encontram em dois ou mais diretórios têm mais possibilidades de terem relações com a política, como conselheiros em órgãos do governo nacional, participando dos conselhos de ONGs, ajudando economicamente os partidos e candidatos (nesse momento era infrequente a candidatura direta para cargos eletivos dos empresários), ou apelando para a opinião pública através da relação com a mídia ou mesmo comprando ativos em jornais, rádios ou televisão.

O círculo interno se transformou, assim, na vanguarda da atividade política empresarial, um quadro de liderança especial, "sua localização estratégica e

organização interna impulsiona seus membros em um papel único em nome de todas as grandes corporações" (Useem, 1986, p. 115).

Por conseguinte, Domhoff (1967, 2005, 2006, 2014, 2017) se foca na mesma direção que Useem (1986) na questão da coesão social da elite do poder. Dito isso, afirma que são um pequeno grupo de indivíduos da elite que se sentam em diretórios interligados na comunidade corporativa e de elaboração de políticas públicas, as quais são nomeadas de ricos corporativos ou *corporate rich*.

Os corporativos ricos (*corporate rich*) possuem muito poder nos Estados Unidos, justamente porque não tiveram que disputá-lo com outras classes altas nos prelúdios da nação, como aconteceu nos países europeus. Para aclarar, durante o tempo em que se formou o governo federal, as corporações já existiam e foi mais descentralizada e frágil quando se inseriram as leis que contiveram o desenvolvimento de corporações monopólicas e, além disso, conseguiram conter ou diminuir o poder das associações de trabalhadores.

Domhoff (1967, 2014, 2017), dessa forma, está preocupado com a análise da estrutura de poder nos Estados Unidos e, para isso, vem desenvolvendo um análise sobre quem governa o país nos últimos 50 anos. Sua pesquisa tenta combinar os indicadores sociais, como os grupos de pertinência ou as escolhas educativas, e os indicadores de poder, como a distribuição de ingressos ou sobre a representação na política.

As classes altas e os ricos corporativos tentam influir sobre o governo e, ao mesmo tempo, moldar a opinião pública. O autor (Domhoff, 2017) se foca na coesão social que há nesses grupos e como alguns deles, bem como os clubes exclusivos, forjam essa coesão, o que termina por facilitar a elaboração de políticas comuns. O interesse comum que os

levam a investir em universidades, fundações e *think tanks*, termina encontrando espaços, como grupos de discussão de políticas públicas e comissões, que acabam influenciando nas políticas governamentais.

Similarmente, outro trabalho que analisa a coesão política das elites é o de Burris (Burris, 2005), o qual estabelece laços entre os diretores interligados e seus padrões de comportamento político. O estudo de Burris (Burris, 2005) analisa, então, o comportamento político de diretores das maiores empresas nos Estados Unidos, observando a contribuição nas campanhas políticas para as eleições à presidência. Nesse trabalho, se apresenta a tese que o *interlocking directorates* aumenta a possibilidade de encontrar a tal coesão política entre as elites corporativas e não os interesses econômicos, como a proximidade geográfica ou o compartilhamento do mesmo ramo industrial, como sustinham outros autores, como Mizruchi (1992). Isso quer dizer que indivíduos que compartilhem o mesmo diretório direta ou indiretamente possuem uma tendência a terem ações políticas similares. Correspondente a outro trabalho (Burris, 2001), uma questão sublinhada pelo autor diz respeito ao comportamento político das empresas, o qual não pode ser usado para explicar o comportamento das elites corporativas, uma vez que a lógica de ação política que seguem os indivíduos das elites corporativas é diferente ao das corporações.

O compartilhamento de diretórios pode ter, como consequência, um crescimento do consenso político, o qual o setor geográfico pode ser maior do que estar empregado na mesma indústria. (Burris, 2005).

Ademais, Davis tem vários trabalhos sobre a temática de *interlocking directorates* e, nesse caso, dois que consideramos relevantes (Chu & Davis, 2016; Davis, Yoo,

& Baker, 2003), porque apresentam as movimentações dos âmbitos empresariais ao longo dos anos, tal como o recurso de existirem diretórios ligados, sobretudo em uma sociedade em que vive grandes mudanças e um processo de financeirização no final do século XX e começos do XXI, como descreve em outro livro (Davis, 2009).

Davis, Yoo e Baker (2003) fazem uma análise sobre a estrutura da rede de interligação entre os diretórios no período 1982-2000. Diante disso, eles não acreditam na mudança no grau de ligação entre as empresas, através dos diretores que se sentam em dois ou mais diretórios, mesmo ocorrendo diversidades no setor empresarial com a promulgação de melhores práticas e controles dos diretórios reclamadas pelos investidores institucionais. Adicionalmente, há uma tendência para a internacionalização dos negócios, já que as melhoras nas viagens e comunicações permitiram reduzir as distâncias, além da diminuição da influência dos grandes bancos dentro dos diretórios. Ou seja, são as mudanças sociais, políticas e econômicas desses 20 anos.

Assim sendo, o estudo se realizou combinando a sociologia das elites corporativas e o fenômeno do pequeno-mundo, fazendo uma análise sobre os graus de separação que existem entre os diretores das maiores empresas listadas pela revista Fortune.

Uma das conclusões expostas é que nem a presença de diretores no banco, nem o declínio de setores particulares são essenciais para manter a particularidade de pequeno mundo que existe na rede da elite corporativa. A proximidade da rede se mantém, mesmo mudando outras condições.

Segundo os autores:

“os resultados sugerem que a organização do pequeno-mundo da elite corporativa é uma propriedade emergente de redes

e como tais não requerem qualquer mecanismo de coordenação, pelas mesmas razões que os cérebros, redes de energia e a World Wide Web também são pequenos mundos” (Davis et al., 2003, p. 322).

Sob outro ponto de vista, Mintz e Schwartz (1985; 1981) pensam em status dos bancos que recrutam diretores nas fileiras de executivos em setores economicamente importantes e que, à medida que alguns setores declinam e outros ascendem, os bancos mudam de estratégia para manterem a posição dominante ao longo do tempo. Por meio de um estudo intensivo de diretorias corporativas interligadas, eles mostram que, pela primeira vez na história americana, os poderes de compra e venda das ações estão concentradas nas mesmas mãos: a da liderança de grandes empresas financeiras.

Desse modo, para os autores:

“A forma da rede sugere uma estrutura corporativa vagamente organizada em torno das necessidades das instituições financeiras - em particular as principais empresas do mercado financeiro de Nova York - que estão interligadas e se inter-relacionam cada vez mais. Isso aponta para uma estrutura centralizada de relações interempresariais e sugere um processo que minimiza o conflito corporativo. Esses traços de unidade indicam que o poder corporativo não está disperso, que as grandes empresas estão de fato envolvidas nos negócios umas das outras e que o produto desse envolvimento é um efeito inibidor da mobilização dos interesses individuais”. (B. Mintz & Schwartz, 1981, p. 866)

Finalmente, nos últimos anos, há estudo planteando a possibilidade de um fim para esse fenômeno do *interlocking directorates* e, ao mesmo tempo, um declínio das elites nos Estados Unidos.

Ainda dentro da mesma conjuntura, Mizruchi (2013) traça o crescimento, o predomínio e o declínio da elite

corporativa dos EUA, um grupo que ele define como presidentes, presidentes de diretórios e CEOs das empresas americanas que são classificadas pela revista Fortune nas 800 e 1000 maiores empresas dos Estados Unidos. O sociólogo estadunidense argumenta que a elite corporativa americana já desempenhou um papel central atendendo as necessidades da sociedade dos Estados Unidos, por meio de ação coletiva e cooperação efetiva com o Estado. À vista disso, três fatores contribuíram para essa abordagem moderada e prática da elite corporativa no período da pós-guerra: primeiro, um Estado ativo e legítimo, um movimento trabalhista bem organizado e poderoso, e uma comunidade financeira que serviu como fonte de consenso entre as diferentes empresas. Na década de 1970, no entanto, a elite corporativa estadunidense estava em crise com alta inflação, as guerras eram política e economicamente caras, e o escândalo do governo que causaram uma crise de legitimidade tanto no Estado, quanto na economia. Como resultado, as elites empresariais começaram a sentir que a livre empresa estava sob ataque, e montaram uma contraofensiva, organizando um ataque unificado às regulamentações governamentais e ao trabalho organizado. Na década de 1980, a elite corporativa reduziu com sucesso os regulamentos estatais e, também, desmantelou o trabalho.

Sem uma agenda política unificada, as próprias elites começaram a se fragmentar. Na década de 1990, a elite empresarial, outrora coesa, de mente pragmática, é substituída por uma coleção desorganizada e de visão limitada de atores interessados em si. Mizruchi (2013) afirma, nesse sentido, que essa falta de liderança pragmática e unificada explica a desordem econômica, política e social da sociedade estadunidense no século XXI.

Por último, Chu e Davis (2016), se perguntam sobre o declínio da rede de diretórios interligados nos Estados

Unidos, assim como o que poderia ser o fim do *inner circle* descrito pelo Useem (1986).

Segundo Chu e Davis (Chu & Davis, 2016), as propriedades que caracterizavam o mundo das corporações desde começos do século XX e possibilitaram os estudos do chamado *interlocking directorates* ou diretórios interligados, os quais tiveram um desenvolvimento amplo nas décadas de 1980 e 1990, encontram-se desvanecidas no começo do século XXI e, por isso, na opinião deles, determinam o declínio da rede de diretórios interligados e a morte do que Useem tinha definido, até então, como *inner circle*.

A grande porcentagem de diretores de empresa que se sentavam em dois ou mais diretórios, a adoção de estratégias similares de suporte a campanhas políticas e consenso político entre os diretores interligados, ou a propagação de ideias ou estratégias entre as distintas empresas que mantinham seus diretórios ligados não são, na segunda década do século XXI, representativos ao que acontece no mundo corporativo, onde a leis de governança e o domínio dos *shareholders*, como consequência delas, mudam o panorama daquilo que os pesquisadores refletiam nas últimas décadas do século passado.

Em resumo, a partir dos anos 2000, as práticas de recrutamento de diretores das empresas mais importantes dos Estados Unidos, encontradas no ranking das 500 maiores da revista Fortune, identificou que os diretores bem conectados ou interligados ficaram de fora das preferências, o que levou à desapareção do círculo privilegiado ou *inner circle*, como já descrito por Useem (1986).

Os estudos sobre *interlocking* nos propõem uma visão de quem se senta nos conselhos e da rede que pode ser formada ao pesquisar conselhos de mais empresas do setor ou das maiores empresas e bancos do país. Mesmo que nos últimos



anos do conselho de YPF não seja possível visualizarmos o fenômeno, ajuda-nos a pensar nas eleições desse grupo que conduz a empresa.

A ideia de *inner circle*, um círculo privilegiado de empresários relevantes na sociedade que compartilham socializações, gostos e escolhas similares, é uma ideia que está presente em todas as correntes analisadas e que dão força, para além de marcar um norte e dar sentido à pesquisa. Depois, no decorrer desse trabalho, tentaremos compreender se há conspiração interempresarial ou escolhas de caminho dos diferentes indivíduos que chegam ao topo da empresa.

No ano 2005, por exemplo, o conselho da YPF está formado por vários diretores que eram presidentes de outras empresas e bancos importantes na Argentina. Nomes como Jorge Brito do banco Macro, Eduardo Elsztain da IRSA ou Luis Pagani da ARCOR, líderes empresariais no país, também ocupavam uma poltrona na empresa petroleira argentina que estava nas mãos da Repsol. Isso permite enxergarmos a rede formada por tais empresários, o que vai além de câmaras empresariais, a UIA (Unión Industrial Argentina) e o acesso a dados importantes da empresa.

Sobre o comportamento político, portanto, é perceptível, sobretudo a partir da nacionalização da empresa, que os diretores que representam o Estado estão ligados ao partido governante.

## **2.5 Porta Giratória**

O termo porta giratória ou *revolving door* indica, na ciência política, a movimentação laboral de agentes do Estado, os quais podem ser legisladores ou terem importantes cargos no poder executivo, por exemplo, na regulação de

alguns setores industriais e para empresas privadas do mesmo setor. Em outras palavras, o movimento de funcionários de alto nível do governo para o setor privado e vice-versa.

Cada país tem sua legislação sobre esses casos, muitas vezes com períodos de *cool off*, que são intervalos de tempo que devem respeitar os indivíduos para separar o passo entre público e privado.

Podemos dividir esse grupo de teóricos em três subgrupos: o primeiro, analisado a partir de uma visão da teoria da eleição pública que privilegia as decisões racionais dos atores e que, de alguma forma, entende que o ator se posiciona onde se senta, "*where you stand is where you sit*" (Miles em Adolph, 2013). Isso quer dizer que defenderiam os interesses do lugar onde trabalham no presente momento e não pensando em um trabalho futuro (Miles, 1978; Niskanen, 1971).

Um segundo olhar pode ser representado nas ideias de suborno retardado (Schneider, 1993) e principal na sombra (Adolph, 2013). Segundo Schneider (1993), as posições dos funcionários sobre questões específicas depende de onde vem e para onde vão, e não de onde eles se sentam, como diz a lei de Miles (1978).

O autor contrapõe dois tipos de funcionários públicos burocráticos: aqueles de carreira, aposentados na função pública; e os que vem das elites do poder, estudados e formados em universidades focadas para empregos na indústria e negócios, que passam brevemente pela função pública e retiram-se para posições muito bem pagas no setor privado.

Para Schneider (1993), a autonomia burocrática contribui para uma intervenção estatal efetiva e evita o suborno atrasado. Esse tipo de suborno ocorre, por exemplo, em casos como o japonês, no qual os burocratas do topo do

governo tem garantido os últimos anos de suas carreiras no setor privado, algo chamado *amakaduri* ou descendidos do céu. Esperar por um passo pelo setor privado depois da atuação do Estado pode acarretar em uma mudança no comportamento dos burocratas, orientado mais no futuro pessoal do que nas decisões que são melhores para o governo.

Em um terceiro grupo, autores como Lapira & Thomas (2014), Vidal et al. (2012), Luechinger & Moser (2014), Draca (2014), analisam o fenômeno da porta giratória de uma forma menos polarizada em comparação com os autores citados anteriormente.

Trabalhos como o de Maillet et al. (2016) e Castellani (2018) completam a nossa análise apresentando os casos de outros países, como Chile e Argentina.

Para Lapira e Thomas (2014), os grupos de interesse nos Estados Unidos, ao contratar lobistas, não compram resultados ou influência, porém reduzem o risco de se encontrar com novas políticas do governo sem previsão. Os lobistas conseguem prover informação aos grupos da forma que o governo irá agir e, sincronicamente, conseguem ajudar o governo a ir na direção que já estava definida.

Em definitiva, é um serviço vendido pelos lobistas ou empresas do setor do lobby para empresas-clientes que querem evitar danos comprando a redução de risco.

Eles pensam que existem diferentes tipos de lobistas para as distintas necessidades e que não são agentes que podem ser trocados ou intercambiados dentro de um sistema.

A experiência, trabalhando no governo, dá aos *revolving door lobbyist* o conhecimento sobre como funciona a tomada de decisões nos governos e o que podem esperar dele. Pensam, assim, que, além de usar sua rede de influência pelo

trabalho governamental, os lobistas também aproveitam o conhecimento adquirido nos anos que passaram pelo setor público.

Contudo, o que não é explicado pelos dados é o porquê o *revolving door* está crescendo através dos anos nos EUA. Os autores (LaPira & Thomas, 2014) o veem relacionado com dois fenômenos diferentes: o declínio da capacidade analítica do congresso estadunidense e o surgimento de fortes partidos políticos no governo. Os grupos de interesse procuram reduzir o caráter imprevisível, posto que os lobistas são cada vez mais importantes para predizerem o que poderia acontecer.

Lapira e Thomas (2014) entendem, nesse sentido, que a perda da capacidade analítica do congresso nos Estados Unidos está dada pela diminuição das personas que trabalham no congresso e nos comitês dentro dele, desde o ano 1977 até a atualidade. Entre 1977 e 2008, houve um descenso do *staff* do congresso em 25%, em média, entre a casa de representantes e o senado.

Com tal característica, muitas dessas pessoas que deixaram o setor público se convertem em lobistas, sobretudo desde que o congresso volta às mãos republicanas no ano 1994. Esses lobistas prestam serviços para empresas privadas e voltam para o Capitólio em representação desses interesses.

Então, podemos pensar, em algum ponto, que os lobistas voltam para o Capitólio em forma de terceirizados, como intermediários entre o setor público e privado, o que faz uma conexão entre as ideias desse grupo de pesquisadores com os que analisamos mais para frente no setor de intermediação.

O argumento central do texto (LaPira & Thomas, 2014) é que os lobistas não são contratados para influenciar as políticas públicas em Washington, mas para alertar sobre

o que o governo pode ou não pode fazer no futuro, bem como estar preparado para enfrentá-lo. O governo dos Estados Unidos, principalmente o Congresso, deixou de ser uma grande máquina legislativa e perdeu muitos trabalhadores e assessores nos últimos 40 anos, os quais foram redirecionados para os estados de origem de muitos deputados e senadores.

Embora o governo não faça grandes modificações, ele sempre vai tomar milhares de pequenas decisões que podem afetar diretamente o interesse de tal ou qual organização. Portanto, é para isso que servem os lobistas (LaPira & Thomas, 2014).

Os lobistas operam como seguro político, no qual os grupos de interesse compram segundo o grau de risco que precisam, "O interesse não produz influência senão que coloca lobistas com diferentes habilidades segundo os problemas políticos a resolver" (LaPira & Thomas, 2014, p. 208).

O trabalho de Luechinger e Moser (2014) foca-se empiricamente na análise de apontados politicamente no departamento de defesa dos Estados Unidos entre os governos de George Bush Sr. E Barack Obama, de 1989 e 2017, tentando responder duas perguntas que os guiam: primeiro, se as companhias lucram com a nomeação de um de seus membros para o governo e, em segundo lugar, se as companhias lucram contratando antigos políticos.

Os autores (Luechinger & Moser, 2014), em tal eixo, vão responder essas perguntas olhando o mercado de valores e sua resposta quando existe uma contratação ou nomeação antes descrita. Se as empresas aumentam seu valor quando há uma nomeação, poderia indicar que o conflito de interesses realmente existe.

A preocupação com o conflito de interesses parece justificado para os autores (Luechinger & Moser, 2014), porque os apontados políticos dos governos poderiam

favorecer a seus antigos empregadores na regulação dos setores envolvidos, assim como no acesso à informação privilegiada. Nesse sentido, favorecer as antigas empresas para as que trabalhavam pode segurar uma posição de volta na empresa, uma vez terminado o trabalho no Estado, ao finalizar o governo pelo que foi apontado. Porém, os Estados Unidos possuem, segundo os autores, salvaguardas institucionais, além do controle por parte de uma imprensa livre.

Além disso, os Estados Unidos são frequentemente considerados por terem um ambiente institucional favorável, com freios e contrapesos e uma imprensa livre. Se as empresas se beneficiam de potenciais conflitos de interesse é, em última análise, uma questão empírica.

Para Vidal et al (2012) há dois olhares diferentes sobre os antigos empregados do governo que passaram a ser lobistas. A primeira é a mais observada nos textos que analisamos sobre esta corrente teórica, "*Washington is all about connections*", na palavra dos autores. Nessa visão, a experiência no governo permite aos ex-governos levarem com eles uma rede de colegas no Estado que pode ser aproveitada pelos clientes no setor privado. Uma visão alternativa destaca o conhecimento que os antigos trabalhadores do governo carregam por terem participado na criação de leis e legislações, as quais podem ser importantes para empresas que estão interessadas na adequação nessas legislações.

Um exemplo em nosso trabalho é o caso do ex-diretor de YPF, José María Tombeur, que foi contratado pela Repsol pelo seu conhecimento sobre as leis de privatização no setor público argentino. Tombeur tinha participado no processo de redação das leis quando formava parte do governo nos anos 1990.

O trabalho de Vidal et al. (2012) analisa a conversão de contatos políticos em lucro por parte dos

oficiais do governo que foram para o setor do lobby nos Estados Unidos e como conseguiram capitalizar a rede no Estado para gerar lucro para suas empresas de lobby. O maior achado desse estudo é que os lobistas, conectados com senadores dos EUA, sofrem uma queda na geração de lucro no setor de empresas de lobby quando esses senadores deixam o governo, porém a rede de contatos perde a força.

Em definitiva, para Vidal et al. (2012), os lobistas são um ativo perecível, já que o lucro gerado está determinado pela capacidade de se manter os políticos em Washington, "eles duram tanto como seus políticos conectados duram nos cargos do governo".

Draca define porta giratória como "o fluxo de pessoal entre os cargos em departamentos-chave de formulação de políticas no governo e em setores específicos da economia" (2014, p. 4). Em particular, descreve o fluxo de ex-funcionários do governo para cargos no setor privado e sem fins lucrativos que geralmente são bem pagos e têm a missão explícita de influenciar a política governamental. Isso levanta o problema de que as pessoas que trabalham no governo podem ser influenciadas por "preocupações com a carreira" e resistir à tomada de decisões as quais poderiam afetar suas futuras opções de emprego não governamental. Outro obstáculo são as informações estratégicas sobre a política governamental e o acesso aos políticos, que podem ser negociados como parte da porta giratória.

O conceito fundamental trabalhado no texto de Draca (2014) é o de corrupção institucional, adotado de Lessig. Dessa forma, a corrupção institucional é "a consequência de uma influência dentro de uma economia de influência que enfraquece ilegitimamente a eficácia de uma instituição, especialmente ao enfraquecer a confiança pública da instituição" (Lessig 2013:2).

Draca (2014), todavia, se diferencia do texto de Vidal et al (2012), expondo que o central para a teoria do *revolving door* ou porta giratória é a de que os lobistas, ex-empregados de governantes, são pagos por suas conexões e capacidade de acesso privilegiado aos que fazem as leis, mais do que remunerados pela experiência nas políticas públicas. O importante para Draca (2014) seria não a proscricção do lobby, mas sim a de evitar a alimentação da corrupção institucional, redesenhando os incentivos para os lobistas.

No caso latino-americano, especificamente no Chile e na Argentina, podemos citar algumas investigações que utilizam a teoria do *revolving door* ou porta giratória para analisar os fenômenos locais.

No caso do Chile, Maillet e Olivares (2016) concluem que nos últimos governos chilenos (2000-2016) há um aumento do fenômeno de porta giratória entre cargos públicos e privados no mesmo setor e, sobretudo, entre indivíduos que ocupam cargos no gabinete e superintendências.

Ademais, argumenta que o principal fator determinante para a saída de um cargo público para o setor privado é que a pessoa tenha uma carreira prévia no âmbito privado. Aliás, há outras variáveis importantes, como a de gênero (homens), e ser economista ou advogado.

Há que sublinhar que, tanto Maillet e Olivares (2016), como Castellani (2018), apresentam não só a versão das pessoas indo do privado para o público, mas também outras formas, tais como a do público ao privado ou a do lobby para o público, ou vice-versa (Ana Castellani, 2018).

Castellani vem trabalhando sobre esse tema das elites e a sua circulação desde a assunção do Mauricio Macri como presidente na Argentina (Canelo & Castellani, 2017; Ana Castellani, 2018).



A autora (Castellani, 2018) quer entender os riscos da captura do Estado argentino por uma elite econômica a partir do governo da aliança *Cambiamos*, em 2015, e a chegada dos tecnocratas e CEO'S nos lugares de políticos. Logo, define a elite econômica como o:

“conjunto de dirigentes e / ou proprietários de grandes empresas que atuam nos diversos setores de atividade (primário, industrial, serviços, bancário-financeiro, etc.) e que, para além da origem do capital (nacional, estrangeiro ou misto), afetam decisivamente o processo de acumulação de capital com suas ações. Incluímos também os dirigentes das principais associações empresariais que procuram articular interesses, muitas vezes divergentes, para definir estratégias políticas que condicionem a ação do Estado a favor dos seus objetivos e necessidades” (Ana Castellani, 2018, p. 49).

O ingresso massivo de CEO'S e empresários na função pública no governo Macri é o envolvimento concreto da elite econômica em política. Isso configura-se como uma sub-elite, a qual é a intersecção de política e economia, do público e o privado, que dominam ideias, informações, contatos, conhecimentos e práticas específicas. Esse surgimento debilita os graus de autonomia estatal.

Para avançarmos na explicação dos *revolving door lobbyists*, podemos incluir dentro dessa secção uma corrente teórica que origina da administração, o lobby. Embora seja um termo complexo e com ausência de uma definição compartilhada dentro do mundo acadêmico, principalmente porque é estudado na administração, na economia e nas ciências sociais, o conceito pode nos auxiliar para um melhor entendimento da atividade política das corporações e como muitas companhias e Estados pagam, nos EUA e Europa, às

empresas para serem representadas frente ao Estado ou a outros Estados.

O termo lobby, utilizado em sentido político, também apresenta distintas versões. Para o editor do dicionário de Oxford, Jesse Sheidlower (2006), o termo começou a ser utilizado na Câmara dos Comuns, na Inglaterra, no século XVII, quando o público se aproximava até os *lobbys*, corretores, para falar com os representantes. Outra versão (Silberfeld, 2006) aponta que o termo começou a ser utilizado quando o presidente dos EUA, Ulysses Grant (1869-1877), escapando das pressões do trabalho, refugiou-se num hotel próximo à Casa Branca, onde "aqueles com uma agenda para avançar levaram suas questões diretamente ao presidente no hotel, abordando-o no lobby; e levando-o a se referir a eles como "aqueles malditos lobistas" (Silberfeld, 2006, p. 2). Para Anastasiadis (2006), o lobby foi originalmente concebido como o ato de interesses especiais, abordando, em suma, alguém com poder político.

Em uma primeira aproximação, utilizaremos uma definição da União Europeia, na qual o *lobbying* foi definido como um conjunto de "atividades realizadas com o objetivo de influenciar a formulação das políticas e os processos de tomada de decisões das instituições europeias" (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Por exemplo, Coen (1997) analisa como o lobby foi se desenvolvendo na União Europeia depois de sua criação e instalação em Bruxelas, além de como os canais políticos, as instituições e a forma de integração da UE mudaram no caminho, através dessa relação Lobby-Estado da EU.

Ainda, é importante apontar que o lobby é um fenômeno que está legalizado tanto nos Estados Unidos<sup>4</sup> como

---

<sup>4</sup> No ano 2007 os Estados Unidos tinha 11.778 lobistas divididos em 77 áreas no nível federal e mais de 47.000 lobistas no nível estatal (Gelak, 2008).

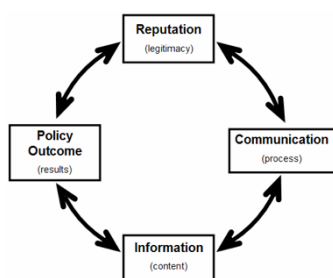
na União Europeia, onde não só se tem registros das empresas e de seus trabalhadores, como também, muitas vezes, há o acesso à informação. Por exemplo, as empresas que YPF contrata para fazer lobby nos Estados Unidos estão registradas diante do governo do país.

Anastasiadis (2006) tenta contextualizar e definir o lobby dentro do que ele chama de atividade política corporativa. Dentro da atividade política das corporações, na qual há muita bibliografia do autor, destacam-se a propaganda e outras formas de comunicação pública, tais como o financiamento de campanhas políticas e partidos e lobby. Esse último, segundo Anastasiadis, foi o menos estudado de todos e precisa ser definido com precisão, pois há vastas definições, algumas, porém muito generalistas, e outras demasiadamente específicas, as quais apresentam muitos problemas. Para justificar, uma visão generalista é insuficiente porque não distingue o lobby da ação política corporativa geral e, a muito focada e específica, também é insatisfatória pois é muito restritiva para ser usada.

Para o autor (Anastasiadis, 2006), a informação, a comunicação e a reputação são o coração do lobby e, sem esses elementos, é difícil de se conseguir resultados (*outcomes*).

Através de informação e comunicação, os lobistas podem intervir nas políticas públicas e, para isso, é preciso ter uma reputação destacada, sobretudo com os funcionários do Estado, os quais tomam as decisões e que devem acreditar nas informações recebidas. Com esses elementos, portanto, a definição de lobby contém visões generalistas e específicas ao mesmo tempo.

**Figura 1.**



Fonte: (Anastasiadis, 2006, p. 15)

Embora umas das críticas recebidas do lobby seja o *back-room deals* (acordos fora da sala), Anastasiadis (2006) reflete sobre os quatro tipos de lobby que se diferenciam pela transparência, além de serem públicos ou privados. É público quando há informação sobre o processo, e é privado quando só os participantes sabem sobre o assunto; é transparente quando os que não participam têm acesso sobre o processo, e opaco quando não há acesso nem informação para não participantes.

Os diferentes tipos de lobby que o autor (Anastasiadis, 2006) apresenta são: *Seeing and hearing* (visto e escutado), *Blind* (cego), *Deaf* (surdo), e *Deaf and Blind* (cego e surdo). Os dois primeiros são públicos e os restantes privados. O primeiro e o terceiro transparentes e o resto opaco.

**Figura 2. Tipos de Lobby segundo Anastasiadis.**

	<b>Transparent</b>	<b>Opaque</b>
<b>Public</b>	1: 'Seeing & Hearing'	2: 'Blind'
<b>Private</b>	3: 'Deaf'	4: 'Deaf & Blind'

Fonte: (Anastasiadis, 2006, p. 15)

Graziano (1996, 1997) analisa o *lobbying* como descendente do pluralismo político, o lobby como uma importante forma de exercício da política pluralista.

Como observamos anteriormente, o pluralismo é, segundo Schmitter (1992), um sistema de representação de interesses em que as unidades constituintes são organizadas em um número não especificado de categorias múltiplas, voluntárias, competitivas, não hierarquicamente ordenadas e autodeterminadas, que não são especialmente autorizadas, reconhecidas, subsidiadas, criadas ou de qualquer forma controladas pelo Estado na seleção dos dirigentes ou na articulação dos seus interesses, e que não exerçam o monopólio da atividade representativa nas respectivas categorias.

Assim, Graziano tenta contrapor o pluralismo e os grupos de interesse público com o multiculturalismo e os interesses individuais.

O lobby, para Graziano, "é uma representação técnica e especializada de natureza muito diferente da representação não especializada proporcionada pelos políticos eleitos" (Graziano, 1997, p. 5) que, embora tenha áreas cinzas, não se pode relacionar com a corrupção, dado que essa atividade apresenta mecanismos constitucionais e de regulamentação legal, além de agentes profissionais que atuam na área e regulação social.

Uma parte da bibliografia sobre lobby relaciona o fenômeno com a corrupção (Campos & Giovannoni, 2007; Damania & Fredriksson, 2000; Silberfeld, 2006), ou pelo menos como uma atividade opaca, como foi visto anteriormente (Anastasiadis, 2006).

Nesse sentido, Damania & Fredrikson (2000) focam-se nas empresas que atuam com conluio e lucros coniventes, ademais de serem as mais interessadas em formar grupos de

pressão ou lobby. Nas palavras dos autores, "identificou-se um novo mecanismo que anteriormente havia sido esquecido na literatura sobre a formação de grupos de lobby. Foi demonstrado que o grau de conluio tácito no mercado de produção e os lucros conluiados têm um efeito crítico sobre o incentivo ao lobby" (Damania & Fredriksson, 2000, p. 369).

Outros teóricos (Campos & Giovannoni, 2007) relacionam o lobby com a corrupção e trabalham, desde a premissa do sentido comum, a qual diz que nos países ricos se usa o lobby como forma de pressão dos grupos de interesse, enquanto nos países pobres é a corrupção é a forma em que as empresas se relacionam com o Estado.

Observando 25 países e mais de 400 empresas, chegam à conclusão que lobby e corrupção são substitutos e que, mesmo em países mais pobres, o lobby é mais efetivo que a corrupção, embora o tamanho da empresa, o tipo de controle, PIB (Produto Interno Bruto) per capita e estabilidade política são importantes na hora de constatar a existência do lobby.

Não só, Silberfeld (2006) faz uma aproximação ao lobby por meio da apresentação do caso de Jack Abramoff. Ele foi dado culpado por fraude, evasão fiscal e conspiração por subornar oficiais públicos do governo dos Estados Unidos, que implicavam dezenas de membros do congresso. Isso desencadeou uma grande atenção mediática no país e um questionamento sobre o lobby. Para o autor, não é só o caso isolado do Abramoff, senão o ambiente dentro do congresso e governo estadunidense e, como exemplo, apresenta o dado de que, para a eleição de um candidato para deputado, é preciso \$673,739 dólares para a campanha, enquanto um candidato a senador é de \$4 milhões de dólares (Silberfeld, 2006). Esses números, segundo o trabalho, podem levar os candidatos a procurarem o dinheiro com o melhor [REDACTED]

Desde a economia política, Grossman & Helpman (1994) criam um modelo de "proteção para a venda", o qual modela a relação entre os grupos de pressão que desejam melhorar o bem-estar próprio, comprando proteção para as indústrias que representam, tal como o governo que vende proteção para maximizar a ponderada de contribuições e bem-estar agregado.

Em outras palavras, os grupos de interesse fazem contribuições à política para influenciar o governo nas políticas públicas. O financiamento das campanhas compra a proteção para as empresas y, ao mesmo tempo os políticos maximizam o próprio bem-estar e o do eleitorado que os vota. O processo poderia ser visto como uma balança entre os interesses dos três setores, a estrutura de equilíbrio da proteção comercial.

Assim, para os autores:

"Quando questionados sobre por que o livre comércio é tão frequentemente pregado e tão raramente praticado, a maioria dos economistas internacionais culpa a "política". Nas democracias representativas, os governos moldam a política comercial em resposta não apenas às preocupações do eleitorado geral, mas também às pressões aplicadas por interesses especiais. Os grupos de interesse participam do processo político para influenciar os resultados das políticas" (Grossman & Helpman, 1994, p. 833).

Embora excede o presente trabalho, há autores que analisam o financiamento das campanhas desde a ciência política (Bourdoukan, 2009; Green, 2002; Speck, 2010b, 2010a), põem em questionamento a imparcialidade do sistema.

Speck (2010b, 2010a) pergunta-se se o financiamento pode ser um possível trato diferencial para as empresas que doaram dinheiro, uma vez instalados no governo.

Focando-se nos Estados Unidos, mostra que há várias formas de financiamento para as campanhas. As mais importantes são as doações individuais, o financiamento público, os *Political Action Comitees* (PACs) e as campanhas temáticas, além de alguns vasos comunicantes que permitem aos partidos destinarem fundos para as campanhas de modo especial.

Um ator chave no financiamento da política nos Estados Unidos são os PACs ou SuperPACs, os quais arrecadam recursos para colaborar com certas campanhas. Essas organizações não governamentais estão fundadas por empresas, organizações sindicais, e são um ator importante na ajuda de candidatos e em campanhas contra outros. É devido a isso que há mais de 5 mil PACs nos EE.UU, segundo Speck (2010b).

Green (2002) estuda as mudanças no sistema partidário estadunidense desde 1960 e explica que os fundos dos partidos crescem em preços constantes desde 1960 até 1996, mas não muda de onde vem o dinheiro (Empresas, doações particulares e organizações sindicais). Os Pacs com doações de pessoas, associações e empresas são as que mais aportam.

De maneira indireta, o que compra o dinheiro?, se pergunta Green. Primeiro, a organização de campanhas profissionais, além de mais staff, que substituem os quadros políticos e, segundo, melhores recursos como, por exemplo, o avance na informática.

Bourdoukan (2009) tenta analisar a variável do financiamento público nas campanhas políticas e se essas variam dependendo do sistema eleitoral de cada país. Ela diz que o financiamento público se diferencia do privado porque coloca o Estado em uma situação de poder diferente, a respeito do financiamento político, e que em um sistema de doações privadas somente "as preferências dos doadores pode não coincidir com as preferências dos eleitores" (Bourdoukan, 2009, p. 10)



O lobby é fundamental para a análise de nosso trabalho, já que apresenta esse fino limite na relação interesse e Estado, no qual pode ir desde a legalidade e transparência até ser privado e opaco. Essa tese tenta, evidentemente, se submergir nesse mundo limítrofe onde não sabemos se a pressão feita por interesses privados, falando especificamente de empresas, sobre os distintos governos, pode ser considerada legal ou ilegal, nas quais as primeiras obtêm vantagens sobre o resto da sociedade, na forma de leis, subsídios ou exceções fiscais.

Dentro dessa lógica, os indivíduos que representam as empresas e cruzam para o setor público podem ser mais um dos elementos para beneficiar as empresas ou, como foi visto, suas próprias empresas ou carreiras.

Para finalizar esse apartado, é pertinente colocar alguns exemplos da vida política dos Estados Unidos que não só refletem na circulação, mas também como no lobby. O primeiro é o caso do ex vice-presidente dos Estados Unidos no governo de George Bush Jr, Dick Cheney, que trabalhou em distintas posições na Casa Branca e no Congresso, sendo escolhido como Ministro de Defesa entre 1989 e 1993 no governo Bush Sr. A partir de 1995 até o ano 2000, foi *Chairman of the board* e Ceo da empresa Halliburton. Essa empresa é uma multinacional e presta serviços para empresas petrolíferas no *upstream*.

No ano 2000, é eleito vice-presidente dos Estados Unidos. A empresa Halliburton não apenas pagou em compensação à Nigéria 35 milhões de dólares para terminar com uma denúncia de suborno que incluía ao Cheney, bem como foi alvo de acusações por favorecer a empresa com multiplex contratos durante a reconstrução do Iraque depois da Guerra do Golfo,

levada a cabo durante o governo Bush<sup>56</sup>. Esses escândalos também foram retratados no filme "Vice", dirigido pelo diretor Adam McKay.

Outro caso cinematografado foi o filme "Casino Jack", do diretor George Hickenlooper. É, talvez, o mais destacado quando se analisa o Lobby nos EUA, pois é retratado o caso de Jack Abramoff, empresário e um dos lobistas estadunidenses mais reconhecidos, com acesso à administração Bush, por exemplo. Por fim, Abramoff foi condenado em 2006 por fraude envolvendo o lobby de casinos da comunidade originária dos EUA.

Para fechar essa corrente teórica, podemos dizer que os conceitos de porta giratória, *revolving door lobbyist* e *lobby*, nos aproximam de nosso objeto de estudo, ademais dos diretores que passaram pela função pública e pelo âmbito privado e o que isso pode representar. Talvez a ideia desse trabalho é poder encontrar onde localizar os diretores do período: são "fíeis" onde se sentam?; estão procurando um suborno retardado?; representam interesses alheios como lobistas?

Muitos dos diretores do conselho de YPF passam pelo público e o privado, mas temos que determinar, ainda, se é para benefício próprio ou para a representação do benefício alheio (lobby). A próxima seção, o estudo de intermediários, completará nossa visão e revisão teórica e pode nos aproximar, definitivamente, ao entendimento de nosso problema.

A informação e comunicação que têm os diretores de YPF, como vamos ver no caso de Miguel Galuccio, é muito

---

<sup>5</sup><https://www.nytimes.com/2004/09/28/us/a-closer-look-at-cheney-and-halliburton.html>

<sup>6</sup>

<http://edition.cnn.com/2010/WORLD/africa/12/21/nigeria.halliburton/index.html>

importante, posto que pode ser usada para outros investimentos dos diretores depois que saem da empresa.

Mesmo não sendo estritamente lobby o que acontece com os diretores de YPF, os quatro tipos que apresenta Anastasiadis ajudam a pensar na relação dos indivíduos com a empresa, durante e depois de trabalhar dentro dela.

## **2.6 Consultores e Intermediários.**

Outra entrada que pode nos ajudar a entender o problema que estamos estudando é o dos intermediários ou consultorias que se relacionam com um estágio do capitalismo, o qual começou no final do século XIX, com o nome de capitalismo managerial (Chandler Jr, 1984; Fligstein, 1993). No momento em que o transporte e as comunicações ganham complexidade pelo crescimento do volume da produção, surgem os gerentes, pessoas que têm um conhecimento técnico, o qual os donos das empresas não possuem. É por isso que eles precisam contratar gerentes para se adaptarem aos novos tempos e a seus requisitos tecnológicos.

O surgimento dos gerentes, das empresas de consultoria, a revolução dos gerentes (Fligstein, 1993) e as transformações da gestão das empresas baseadas nessas mudanças, são os temas trabalhados por (Donadone & Baggenstoss, 2017; Fligstein, 1993; McKenna, 1996; Micklethwait & Wooldridge, 1996; O'SHEA & MANDIGAN, 1997).

Chandler (1984), a priori, analisa o surgimento do capitalismo managerial nas maiores empresas integradas dos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão. Para o autor, o capitalismo managerial, quer dizer, o tipo de capitalismo em que os managers e gerentes "tomam" o poder das empresas dos donos, surge com o aumento na complexidade das

comunicações e do transporte na medida que cresceram as empresas. A produção de larga escala no final do século XIX, exige dos donos das empresas contratar uma gestão científica para certos processos mais complexos nas companhias. Assim, cresceram as posições de responsabilidade dos engenheiros.

Apesar de ter sido desenvolvido no mesmo período de tempo, o capitalismo managerial encontrou diferentes matizes dependendo da rota que as grandes empresas tomaram em cada um dos países analisados.

Como foi verificado anteriormente, Fligstein (Fligstein, 1993) fez uma análise das 1000 maiores empresas nos Estados Unidos desde 1880. Ele construiu quatro tipos diferentes de controle das empresas que são definidas na interação entre os líderes empresários que procuram obter o máximo de lucro possível, e o Estado que tenta regular e evitar a formação de monopólios, oligopólios e trusts. Os quatro tipos que ele distingue na história das corporações nos Estados Unidos são: o controle direto dos competidores; o controle na fabricação ou de manufatura; controle das vendas e o marketing; e o controle financeiro.

Donadone (2012; 2003; 2001, 2015; 2017; 2004) faz uma análise sobre o mundo dos intermediários e das empresas de consultorias, entre as que se destacam as Big Five: Price waterhouse, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting. Para o autor, é imprescindível conhecer a história dessas consultoras, bem como as mudanças gerenciais, para entender o capitalismo moderno e suas formas aplicadas em nossos países.

Nos últimos anos do século passado, aumentaram exponencialmente a receita com o número de trabalhadores e os países onde as big five têm presença. Donadone (2017) expõe, assim, que as receitas passaram de 22 bilhões em 1990 para mais de cem bilhões dez anos depois.

Ao mesmo tempo, não somente as consultoras foram crescendo, mas também separaram os distintos setores do negócio, um de consultoria e outro de contabilidade. O primeiro passou a ser o mais importante, pois, em 1997, a receita do setor de management consulting se tornou maior do que a de auditoria e a de impostos (Donadone, 2010).

Outro ponto essencial a ser sublinhado é quando as empresas de consultoria começam a trabalhar para o Estado. Nesse caso, é o estudo de McKenna (1996) que apresenta o trabalho de duas empresas de consultoria (a Cresap e a McCormick & Paget and Robert Heller & Associates), as quais fizeram na Comissão Hoover para a reorganização do ramo executivo do governo federal dos Estados Unidos durante o governo de Harry Truman. Essa investigação apresenta o conceito de "adocracia" para explicar como o trabalho dessas consultoras modificaram a estrutura do poder executivo sem adicionar mais empregados federais à nomina do governo.

Esse foi o começo da colaboração das empresas de consultoria com os Estados nacionais, pois, como apresenta Donadone (2017), foram determinantes nos anos noventa no Brasil nas privatizações e aquisições de empresas.

Entretanto, qual é a atuação dos consultores nas empresas? Onde eles estão se diferenciando dos gerentes das próprias empresas?

Coget (1999) entende que a atuação dos consultores se centra em três categorias: a arbitragem nas disputas internas e externas da empresa; a capacidade para criar e difundir conceitos do mundo empresarial; atuação na implementação de mudanças organizacionais. Cabe destacar que as empresas de consultoria e os consultores tem ganhado um poder simbólico que os legitima na atuação das categorias expostas pelo autor.

Em outro trabalho, Fligstein & Brantley (1992), diferenciando-se das análises focadas no tipo de

administração das empresas e os interesses que os movimentam (sejam donos, managers ou banqueiros), preferem explicar as ações econômicas das grandes empresas pelas relações de poder existentes no interior delas mesmas, à concepção de controle que as domina e as ações dos concorrentes.

Para os autores, a principal conclusão é que:

“os diferentes tipos de propriedade e a presença de *interlocks* colocados pelos bancos não são a determinantes importantes dos resultados estratégicos e financeiros de grandes empresas. Um modelo muito mais plausível é que os atores que controlam as corporações usem o que ocorre em suas organizações e nos campos organizacionais como pistas para orientar seu comportamento. Tanto os proprietários familiares, bancos proprietários, managers, e diretores de bancos se comportam de acordo com os ditames do campo organizacional no qual a empresa está inserida e na dinâmica interna de suas organizações” (Fligstein & Brantley, 1992, p. 281).

Outrossim, autores mais críticos sobre o surgimento e a expansão das empresas de consultoria, como O’Shea e Madigan (1997), perguntam-se sobre os benefícios e custos dos consultores, como também se vale a pena que empresas como AT&T gastem bilhões de dólares em distintas empresas consultoras para que nada pareça mudar, somente para situar à companhia num lugar de liderança e estabilidade.

Os autores apresentam, de antemão, como muitas dessas empresas consultoras contratam recém graduados de universidades prestigiosas, como Harvard ou outras Ivy League, e os mandam às empresas que pagam pelos serviços como profissionais experientes. As empresas, além de pagarem grandes somas de dinheiro no conceito de consultoria, também

aceitam, na maioria das vezes, os conselhos desses recém graduados enviados pelas influentes consultoras.

O'Shea e Madigan (1997) sugerem que as práticas das consultoras deveriam ser limitadas, proibir outras do mercado que deixam na mão das consultoras o *decision making* das empresas, agindo por cima e por pedido dos gerentes. Os gerentes que contratam consultoras para fazer trabalhos que deveriam ser feitos dentro da empresa teriam que ser, portanto, demitidos, na visão dos autores.

Micklethwait & Wooldridge (1996) arguem que a teoria do management é imatura, carece de metodologias e textos canônicos, além de possuir contradições que não seriam permitidas em disciplinas mais rigorosas.

Alguns gurus ou bruxos do management continuam promovendo novas propriedades intelectuais, mesmo indo contra as teorias que os acadêmicos seguem. Muitos gerentes preguiçosos continuaram escolhendo essas receitas mágicas para não tomar para si as tarefas essenciais do gerenciamento.

Nesse viés, os "Doutores bruxos", para os autores (Micklethwait & Wooldridge, 1996), são as empresas consultoras, os professores de universidades menos qualificados e os gurus dos management que vendem conteúdo e recomendações para os gerentes petrificados.

Em resumo, podemos sinalizar que as empresas de consultoria cresceram, internacionalizaram-se, e são parte importante no funcionamento das grandes empresas, seja na parte de auditoria, seja na de consultoria de management. No caso de YPF, a empresa utiliza consultoria para muitas áreas e foi a chave a contratação por parte do Estado Argentino de empresas consultoras para a privatização e venda da empresa na década de 1990.

A petrolífera YPF contratou na década de 1990 a consultora McKinsey para realizar um estudo sobre a forma mais rápida para se reestruturar e se privatizar a empresa. A consultora recomendou a venda de ativos, a associação com empresas privadas para a exploração e a redução da quantidade de trabalhadores, a qual passou de 51 mil a 7,5 mil três anos depois (Costallat, 1997; Serrani, 2010). A consultora Gaffney, Cline & Associates foi a encarregada de controlar o volume e a produção dos poços da empresa. Esses dados, como consequência, subvalorizaram a qualidade dos poços em 25% (M. Barrera, 2012).

Já no caso brasileiro, como é discutido por Botta e Donadone (Botta & Donadone, 2015), o processo de internacionalização e financeirização das empresas brasileiras contribuiu para a ascensão e a transformação dos serviços de consultorias no Brasil. As privatizações e as aquisições (mergers) dos anos 1990 eram baseadas nos dados elaborados pelas empresas consultoras. Ao mesmo tempo, as reestruturações empresariais trouxeram ao consultor o caráter de quem implanta as mudanças organizacionais, substituindo a gerência pela ação de projetos e outsourcing de grandes consultorias internacionais. Para mais, outros trabalhos (Baggenstoss & Donadone, 2014; Guimarães, 2008; Keinert, 2005; Pulhez, 2016) analisam os consultores em setores como o trabalho, a saúde pública e as empresas de engenharia consultiva na política habitacional em São Paulo. Guimarães (2008) estuda acerca dos intermediários no mercado de trabalho, os quais ocupam um dos três polos do mercado junto com os trabalhadores e as empresas que os contratam. Baggenstoss & Donadone (2014), nesse cenário, ocupam-se das OSS (Organizações Sociais da Saúde) como gestoras dos hospitais públicos em São Paulo.

Para nosso trabalho especificamente, essa entrada teórica nos ajuda a pensar nos movimentos laborais dos



diretores antes e depois de passar pela YPF. Essa tese tentará, portanto, mapear os diretores que passaram pela empresa e, depois, continuaram ligada a ela como prestadores de serviço, por exemplo, vendendo consultoria.

Para terminar essa seção, é importante incorporar dois autores, Dezalay e Garth (2000, 2002), que são muito importantes para esse trabalho e se encontram na borda entre duas de nossas escolas teóricas.

O objetivo do trabalho (Dezalay & Garth, 2000, 2002) é o estudo do campo do poder e as transformações do Estado e a economia, os processos que levaram aos Estados desenvolvimentistas dos anos 60 para as democracias neoliberais típicas dos anos 1990 e 2000, mas procuram centrar a atenção não no Estado em abstrato, mas nas pessoas que os compõem e no conhecimento que o produzem.

Em razão disso, os instrumentos analíticos que utilizam são dois: o primeiro é a estratégia internacional que os indivíduos usam para construir a carreira em seus próprios países; segundo, são as guerras palacianas que disputam, não só pelo poder e o controle do Estado, como também pelos valores e conhecimentos que dão forma a esse Estado.

Para isso, opõe dois tipos de técnicos estatais, os predominantes na década de 1960 e os políticos bacharéis, que se caracterizavam por serem advogados ligados às famílias das oligarquias locais e a um conhecimento cosmopolita. O caso do segundo tipo, os técnico-políticos, são mais recentes e se caracterizam por terem títulos na área da economia, uma carreira cosmopolita, com estudos no exterior e provenientes de setores não dominantes, sem o capital social com o que contavam os políticos-bacharéis.

Para que esses tipos se instalem como dominantes no controle do Estado, é necessário ter o reconhecimento

simbólico, o qual é construído internacionalmente. Esses autores (Dezalay & Garth, 2000), destarte, fazem uma rota de ida e volta entre o que acontecia no norte e no sul da América, por exemplo, o desenvolvimento das interações entre os profissionais dos EUA e da Argentina, do Brasil e do México, a qual trouxe as ideias do Consenso de Washington para nossos países. Assim, entendem que:

cada um desses campos internacionais (Economia, direito empresarial, direitos humanos) é dominado pelos Estados Unidos e seus mecanismos de legitimação de conhecimento técnico como universidades privadas de elite, fundações filantrópicas, organizações não-governamentais transnacionais, centros de pesquisa que assessoram a administração pública, periódicos acadêmicos, o Estado norte-americano e a mídia global (Dezalay & Garth, 2000, p. 175).

A estratégia de pesquisa dos autores tem dois componentes. Isto é, o primeiro é utilizado o direito, os atores e as instituições como pontos de acesso às lutas locais; e o segundo, o conceito de estratégias internacionais traz os meios para estudar as relações entre as ondas globais e as transformações estatais. O último conceito, enfim, analisa como os atores nacionais aproveitam o capital estrangeiro que pode aparecer em forma de contatos, legitimidade, recursos econômicos ou títulos acadêmicos. Assim, analisando esses dois componentes, os autores tentaram entender os processos de construção social do direito e do Estado de direito.

Como explicávamos anteriormente, o trabalho dos autores fica no limite entre dois das escolas teóricas que escolhemos para nosso trabalho, os bourdesianos e os intermediários. De uma parte, foca-se no campo de poder,

utilizando a teoria dos campos sociais de Bourdieu, a transformação do Estado e, ao mesmo tempo, trabalha com os tipos de políticos dominantes em cada época que são aqueles que fazem a intermediação entre o Estado e o âmbito privado, por exemplo, os estudos de advocacia reconhecidos, unindo o capital estrangeiro e o Estado, mesmo com o último se alterando entre democracia e ditaduras.

## **2.7 Elites.**

Como foi apresentado no começo desse capítulo, clássicos da ciência política, como Vilfredo Pareto (1903, 1980) e Gaetano Mosca (1939, 1984), introduzem o conceito de elite nas ciências sociais. Tal conceito é de suma relevância para a análise do nosso objeto de estudo.

Fazendo um pequeno exercício de arqueologia do termo, a real Academia Espanhola define "elite" como uma minoria seleta ou reitora. Esse termo, "elite", descende do latim *eligere*, que significa escolher, e transformou-se para o francês antigo *eslite*, sendo o particípio feminino passado de *elire*, *eslire*, significando "escolher, optar", e também, "elite", em francês, carrega a mesma etimologia (selecionar, escolha).

Uma definição genérica que pode colaborar para entrarmos no tema é a feita por Best, H., & Higley, J. (2018), na qual as elites são apresentadas como indivíduos e pequenos grupos (relativamente coesivos e estáveis) com um desproporcionado poder para afetar os resultados políticos nacionais e supranacionais em uma base contínua.

A ideia que está na mente desses primeiros autores que escrevem sobre elites é a de que, alguns indivíduos, são

superiores a outros, como afirma Pareto. Esses sujeitos superiores, destacam-se, por exemplo, em inteligência, caráter, habilidade, capacidade e poder (Pareto, 1903).

Diante disso, para Pareto, a elite é um fato sociológico a partir do qual podemos construir uma ferramenta para analisar como o poder nas sociedades modernas é transmitido e transformado. Para Mosca, por outro lado, a classe política (classe de elite) é um conceito que permite discutir a eficiência ou mesmo a ineficiência de regimes políticos representativos como a democracia.

Michels (1969), com o conceito de "lei de ferro da oligarquia", analisa como os eleitos passam a controlar os eleitores depois de um processo de divisão do trabalho, o qual termina em uma burocracia e se autonomiza, gerando uma oligarquia. As instituições, na visão do autor, cedem o poder efetivo aos que ocupam cargos superiores em elas. Essa "lei de ferro da oligarquia", mesmo dentro das organizações partidárias, altera os mecanismos de representação política.

Mosca (1984) destaca a inevitabilidade das elites. Entende que há uma ditadura de uma minoria sob uma maioria, além de que toda classe dominante desenvolve uma forma política para se manter e se legitimar.

O conceito paretiano de circulação junto a conceitos como reconversão, nos ajudaram a entender o movimento dessas elites políticas e econômicas entre o público e o privado. Logo, foram articulados para analisar se é parte de uma estratégia pessoal ou empresarial para cooptar o Estado e suas instituições.

Como já informado anteriormente, as elites são compostas por homens que se destacam e possuem qualidades excepcionais em seus campos particulares, como cultura, economia, política, etc. Atribuí-lhes um valor qualitativo

ao possuírem essas qualidades e confere-lhes poder e prestígio na sua atividade.

De início, para Pareto, o grupo dominante não é fixo, está em constante movimento, e requer novos elementos para aumentar suas fileiras. O fluxo de pessoas das classes inferiores para o governo se chama circulação.

Pareto diz, na introdução de seu livro *Les systemes socialistes* (1903), que se fôssemos organizar os homens de acordo com seu grau de influência e poder político e social na maioria das sociedades, aqueles que ocupam os lugares mais importantes nelas coincidem com os que ocupam o topo da distribuição de riqueza.

É interessante sublinhar que Pareto associa os indivíduos que se destacam pela sua inteligência, caráter moral e talentos, com a sua posse de dinheiro e riqueza. Ademais, essa associação se encontra também no poder político e na influência.

Então, Pareto identifica dois estratos na população: "Um estrato inferior, a não elite, com cuja possível influência sobre o governo não estamos apenas aqui preocupados; então um estrato superior, a elite, que é dividida em duas: (a) uma elite governante; (b) uma elite não governante" (Pareto, 1935, p. 1423).

Mosca também se refere a duas classes: "[...]uma classe que governa e uma classe que é governada. A primeira classe, sempre a menos numerosa, desempenha todas as funções políticas, monopoliza o poder e goza das vantagens que o poder traz, enquanto a segunda, a classe mais numerosa, é dirigida e controlada pela primeira, de uma forma que agora é mais ou menos legal, agora mais ou menos arbitrário e violento" (Mosca, 1939, p. 50).

Mosca chama a atenção sobre uma sub elite, um grupo mais numeroso do que a elite que está formada por trabalhadores estatais, managers, intelectuais, os quais se conectam a última com o resto da sociedade. Isso, para Mosca, dá estabilidade aos organismos políticos.

Segundo Bottomore, Mosca é mais ciente que Pareto "da heterogeneidade da elite, o estrato superior da classe política, em si; dos interesses ou forças sociais que nele estão representados; e, no caso das sociedades modernas, de seus vínculos íntimos com o resto da sociedade, principalmente por meio do estrato inferior da classe política, a nova classe média" (Bottomore, 2006, p. 6).

Agora, Mills agarra esses autores e o termo para analisá-los em outra ótica ideológica, com uma visão crítica e pessimista das elites. O autor tenta discernir a forma da elite de poder nos Estados Unidos pós-guerra, na década do 1950, que tinha se transformado desde os anos 1920, quando as elites eram locais e não interconectadas.

À vista disso, Mills define a elite do poder da mesma forma que Pareto determinou sua "elite governante", dizendo que podemos definir a elite do poder em termos dos meios de poder, como aqueles que ocupam os postos de comando (Mills, 1981, p. 23).

Mills (1981) escreve no pós-guerra da Segunda Guerra Mundial, caracterizando a estrutura do poder nos Estados Unidos em três níveis. Um primeiro é a Elite do poder, formada por corporações, militares e líderes executivos; o segundo, pelos estratos médios que estão compostos pelas elites locais, congressistas e outros grupos organizados; e, um último grupo, os que são as massas desorganizadas.

Além do mais, Mills compreende a Elite em diferentes concepções. A primeira, então, é a da posição

institucional ocupada pelo indivíduo; a segunda, referida aos valores selecionados; a terceira, em termos de filiação em pequeno grupo muito unido de pessoas que não permitem que outros se juntem a eles; e, por último, baseia-se na moralidade de certo tipo de pessoas. O autor toma a primeira concepção de posição institucional como referência, colocando as outras três dentro dela.

Portanto, para o autor (Mills, 1981), o poder da elite vem dando o controle das altas posições na hierarquia política, dos negócios e do compartilhamento de crenças e valores.

Segundo Genieys (2011), Mills oferece uma análise que bebe das ideias de Marx, sem cair num sobre-economicismo, e de Weber. A elite não está engajada numa luta de classes para se apropriar dos meios de produção, mas, em vez disso, dentro de cada estrato da elite há diferentes grupos, os estratos "superiores" e "inferiores", os quais competem entre si para ganhar prestígio social e poder político.

Bottomore (2006) faz uma revisão detalhada do desenvolvimento do conceito de elite e como ele foi construído com os aportes do Pareto e de Mosca no final do século XIX e começos do século XX. Realiza, desse modo, uma crítica ao conceito, a partir de uma visão marxista, e propõe uma nova sociedade mais igualitária. As elites, para o autor, referem-se a grupos funcionais que, por qualquer motivo, ocupam uma posição social elevada.

Uma das críticas realizadas por Bottomore (2006) aos clássicos da teoria das elites é que, mesmo lutando contra o determinismo da análise marxista, Pareto e Mosca dividem a sociedade em dois estratos e pensam que todas as sociedades são divididas da mesma forma, caindo, assim, no mesmo determinismo do Marx.

No último capítulo da segunda edição, publicada quase trinta anos depois que a primeira de 1964, Bottomore propõe uma sociedade igualitária, onde a maioria dos cidadãos, ou todos eles, possam decidir questões sociais e a distinção entre elites e massas seja a menor possível.

Para mais, Khan (2012) realiza também uma passagem pelos clássicos da teoria das elites, como Bottomore e Genieys, e tenta condensar em cinco recursos nos quais a literatura se foca na análise das elites. Os cinco recursos que as elites controlam ou têm acesso são os capitais políticos, econômicos, sociais, culturais e de conhecimento.

O primeiro, é sobre a representação dos interesses das elites nas instituições políticas; segundo, a desigualdade de recursos entre os distintos setores da sociedade de onde as elites vêm acrescentando seus ingressos a partir dos anos 80; terceiro, as disposições culturais servem como marcadores de status de elite e que, além de refletirem a posição social, a cultura também ajuda a produzi-la; quarto, como as conexões e as redes, o *interlocking*, ajudam a reprodução das elites; por último, ideias, conhecimento e ideologia são vistos como centrais para a manutenção do poder da elite e, em alguns casos, são apresentados como enganando às classes não-elites a apoiarem os interesses da elite.

É evidente que a elite não é uma entidade coletiva engajada na luta pela apropriação dos meios de produção para Genieys (2011). Em vez disso, dentro de cada estrato da elite, diferentes grupos, estratos "superiores" e "inferiores", competem entre si para ganharem prestígio social e poder político.

Em definitiva, tanto o Genieys como o Khan, terminam misturando os autores que estudam os grupos dirigentes ou elites, da mesma forma que tentamos fazer no



nosso trabalho. Para entender melhor quem são as elites que nos governam e por que estão lá, Genieys (2011) resgata os primeiros estudos sociográficos realizados, com o objetivo de compreender o funcionamento da democracia e suas diferenças com os regimes não democráticos em termos da composição interna das elites e seu recrutamento.

O novo elitismo propõe a concepção da política como negociação, geradora de consensos entre grupos opostos e não como guerra. Genieys (2011) destaca as políticas públicas como resultado dessa interação de diversos atores, entre os que podemos observar as novas Elites do Estado socializadas profissionalmente no serviço público.

O conceito de Elites nos auxilia a ponderar sobre os diretores de YPF como um grupo de características parecidas como foi visto num trabalho anterior (N. A. Vidal & Donadone, 2020). Os diretores de YPF, nesse caso, compartilham características sociodemográficas nos distintos momentos da empresa.

Sem dúvidas, nossa ideia não perpassa pelos indivíduos superiores nas elites, mas destacam-se pelas posições de privilégio que ocupam, tanto na esfera pública como na privada, assim como têm uma capacidade de poder que os destaca na sociedade. Essa tal capacidade de poder foi visto em alguns deles, os quais formaram o grupo de ex-secretários de energia, como Apud e Montamat. Como observava Mills, o poder da elite está no controle das posições de hierarquia na sociedade e do compartilhamento de crenças e valores.

As ideias de estratos de Pareto y a de sub elite de Mosca podem ser utilizadas para pensar na organização da empresa. Ou seja, os diretores são uma elite dirigente e os gerentes das diferentes áreas da empresa que podem nutrir o

conselho de direção com novos integrantes e, da mesma maneira, são a conexão com os trabalhadores.

Para finalizar e como corolário dessa seção, é importante sublinhar que todas as teorias apresentadas nesse trabalho colaboram na análise dos dirigentes da YPF e abrem um leque de possibilidades para melhor compreensão do objeto estudado e, ao mesmo tempo, acionam mais perguntas para serem analisadas.

### **CAPÍTULO 3: A YPF**

Em 1859, George Bissell e Edwin Drake conseguiram obter pela primeira vez um poço específico de petróleo (primeiro poço comercial nos Estados Unidos) por meio de uma plataforma de perfuração em Oil Creek, Pensilvânia, nos Estados Unidos.

Assim sendo, esse líquido preto e viscoso tornou-se popular no final do século 19 com a invenção do automóvel.

Drake foi escolhido pela Seneca Oil Company, a primeira petrolífera nos Estados Unidos, antes que a famosa Standard Oil Company (de John D. Rockefeller) fosse predominante e começasse a comprar os campos de vários pequenos e medianos produtores para transformar a empresa na líder do setor.

Integrada de modo horizontal e vertical, a Standard Oil era uma das maiores companhias do mundo. Uma interessante descrição dos procedimentos da Standard Oil na época está refletida, de forma artística, no filme "There will be blood", do diretor Paul Thomas Anderson, com a atuação de Daniel Day-Lewis (Oscar de melhor atuação).

Em 1906, o governo dos Estados Unidos moveu uma ação contra a Standard Oil Company amparada na Sherman Antitrust Act de 1890 e, em 1911, a empresa recebeu ordens de se desfazer de suas principais participações, num total de 33 empresas.

Assim, a Standard Oil formava parte do que foi denominada de as "Sete Irmãs". Essas eram: The Royal Dutch Shell, as três Standard Oil (Califórnia, Nova York e Nova Jersey), Gulf Oil, The Anglo Iranian e Texaco. Na atualidade, duas das Standard Oil, New York e New Jersey, fazem parte do Grupo ExxonMobil; a Gulf Oil, a Standard Oil of California e Texaco, fundiram-se na Chevron; e The Anglo Iranian, transformou-se na British Petroleum (BP).

Essas sete empresas dominaram o mercado de petróleo até a crise de 1973 e, juntas, representaram 70% da produção de petróleo, sem considerar o Leste Europeu e a China em 1972 (Sampson & Shay, 1975).

Victor et al (2011) fazem uma descrição sobre a história do mercado do petróleo, diferenciando as empresas privadas, as International Oil Companies (IOCs) da National Oil Companies (NOCs). O objetivo do trabalho é analisar o desempenho das NOCs, uma vez que os autores observam lacunas na literatura as quais não se explicam os diferentes tipos de desempenhos das NOCs. Eles variam amplamente e, similarmente, falta uma teoria que explique a relação entre os NOCs e os governos e como eles interagem. A intenção dos autores é, portanto, demonstrar que as NOCs não eram monolíticas no comportamento e no desempenho.

Entre a criação da OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) em 1960 e 1975, as NOCs aumentaram de 9% para 62% da produção de petróleo (Heller, 1980).

É nesse contexto que nos perguntamos qual é a posição de YPF no setor petrolífero internacional?

Sendo assim, esse capítulo tentará responder essa e outras perguntas e, para cumprir o objetivo, começaremos relevando as leis que deram forma à empresa desde 1922. Em um segundo ponto, faremos uma breve revisão dos autores e grupos que estudam a YPF desde as ciências sociais, a economia e a antropologia; logo depois, apresentaremos dados sobre a Repsol; e, por último, dados sobre a produção, seus trabalhadores e o valor histórico das ações que enquadraram a YPF no contexto nacional e internacional do setor petrolífero.

### **3.1 Leis**

O ex-presidente Yrigoyen, depois de tentar sem sucesso reorganizar a atividade petroleira nacional enviando leis ao congresso em 1919, criou Yacimientos Petrolíferos Fiscales por decreto, em 3 de junho de 1922. Só dez anos depois, no decorrer do governo de Agustín P. Justo, dentro da chamada década infame, regulamentou-se YPF com uma lei orgânica de direção aprovada no congresso. A lei N° 11.668 dispunha que a YPF ficava ao cargo do estudo e exploração dos hidrocarbonetos em poder do Estado. Nessa lei, também se sublinhavam alguns aspectos que mostram como o nacionalismo petrolífero estava presente em sua confecção: em primeiro lugar, o artigo quatro proibia contratar para YPF pessoas que nos cinco anos anteriores tivessem trabalhado em outras empresas privadas do setor energético e pudessem trazer conflito de interesses; em segundo lugar, a empresa deveria dar preferência na compra de materiais e insumos produzidos no país.

Nesse sentido, diversas leis e decretos formam parte da história de YPF e refletem, ao mesmo tempo, as idas e vindas da história política e econômica da Argentina. Desde

a Constituição de 1949, no governo de Peron, o artigo 40 declarava o petróleo e as outras riquezas do solo nacional como propriedade imprescritíveis da Nação, do mesmo modo da lei de hidrocarbonatos de 1967, que ia na mesma direção. Essa lei, número 17.319 de 1967<sup>7</sup>, é a que regula o setor de hidrocarbonatos e que manteve, até a lei de 2012, a exploração estatal através de YPF. Permitia, com limites, a atividade privada com contratos de produção, as quais eram entre a YPF e empresas nacionais e estrangeiras, obrigadas a vender a produção à empresa Estatal.

Para o período que nos interessa, 1976-2016, vamos analisar algumas das leis que modificaram a propriedade e a organização da empresa.

No ano 1977, o governo militar de Jorge Videla com o decreto 1080 ditou a transformação de YPF em uma S.E (sociedade do Estado,) em marco da lei 20705 do ano 1974, a qual rege sobre o funcionamento das Sociedades do Estado. Ao mesmo tempo, realizou-se, inclusive, uma modificação dos estatutos da empresa. A lei de 1974 proibia a transformação em sociedades anônimas das empresas Estatais e a incorporação de capitais privados a seu capital, mas entregava maior autonomia à empresa para funcionar como uma Sociedade Anônima.

Em face do exposto, os novos estatutos da empresa anunciaram que YPF S.E seria a executora da política nacional de hidrocarbonetos, seu estudo e exploração. Para tal objetivo, poderiam promover a constituição de entidades oficiais ou participarem ou se associarem com empresas privadas, além poderem realizar compras de outras empresas, celebrarem contratos e emitirem obrigações.

O governo de Raúl Alfonsín, já no ano 1985, tenta reverter a deterioração das reservas de petróleo nacionais através do Plano Houston, no qual se ofereceram em licitação

---

<sup>7</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/17319.htm>

áreas de exploração mediante a concurso público internacional. O plano foi anunciado pelo até então presidente, em março de 1985, durante uma visita a empresas petrolíferas em Houston em sua ida aos Estados Unidos. Assim, o decreto, de agosto desse ano, foi o que regulamentou a Lei de Hidrocarbonetos do ano 1967, nos artigos 2, 11 e 95. Dois anos mais tarde, o governo firmou outro decreto que complementava o primeiro, o número 623/87, de abril de 1987. Entretanto, a intenção do governo de incorporar capitais privados na exploração não teve maior impacto, segundo Gadano (1998).

O governo de Carlos Saul Menem, que assumiu antes do tempo devido a grave crise econômica e política que atravessava o país (8 de julho de 1989), decidiu desregulamentar o mercado petrolífero, estabelecendo a eliminação de cotas de cru, bem como designou uma política de preços especiais antes de determinar por decreto a transformação de YPF em uma sociedade anônima.

O decreto 2778/90, de dezembro de 1990<sup>8</sup>, chama a atenção para a grave situação econômica e financeira que vivia a empresa e, por isso, proclamava a necessidade de transformá-la em uma empresa competitiva dentro de um mercado desregulado e desmonopolizado com uma gestão eficiente. O mesmo decreto incluía o novo estatuto da empresa, a partir desse momento YPF S.A, e as leis que a regeriam. Esse decreto fica dentro das reformas estruturais que implementaram o governo baseados nas leis de reforma do Estado e da emergência econômica, as quais já apresentamos anteriormente.

A lei número 24.145 de 1992 contemplava a federalização dos hidrocarbonetos e a privatização de ativos e ações de YPF S.A, o que regulamentou a composição do capital acionário na nova empresa: 51% ficava com o Estado

---

<sup>8</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/2778-90.htm>

nacional, até 39% nas mãos das províncias produtoras de petróleo, e até 10% para os trabalhadores. Todos os tipos de ações podiam ser transferidas para o capital privado mediante a sua venda. Contudo, apenas na questão do Estado, o congresso tinha que aprovar a porcentagem de ações caso fosse menos de 20%.

No início de 1999, Repsol, uma petroleira espanhola, comprou 99% das ações de YPF. O governo, então, passou por cima da lei de 1992 com um decreto, o nº 31/99<sup>9</sup>, de janeiro de 1999, que permitiu a venda do total das ações em mãos do Estado argentino e terminou com a participação estatal da empresa, a maior do país.

Desde o ano 1989 até 1999, o governo de Carlos Menem não só transformou a empresa em uma S.A e depois a vendeu para o capital estrangeiro, mas também desregulou o mercado de hidrocarbonetos com muitas leis e decretos complementares durante os 10 anos de mandato. Com isso, caiu uma regulação, a qual tinha sido construída no decurso de 70 anos, apesar das idas e voltas, que fazia da empresa nacional importante não somente para o mercado de hidrocarbonetos, mas também para a coesão social, geração de emprego e a criação de muitas cidades e povoações que viviam da existência de YPF.<sup>10</sup>

Depois de mais de dez anos como empresa privada, em abril de 2012, mediante ao decreto 530/2012<sup>11</sup>, o governo de Cristina Fernandez de Kirchner interveio na empresa, apelando à lei de 1967 e, ademais, apresentou um projeto de lei ao congresso para sua nacionalização. À vista disso, o decreto foi elaborado com uma análise detalhada da situação petroleira na Argentina e o desempenho de Repsol YPF desde

---

<sup>9</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/31-99.htm>

<sup>10</sup> Alguns análises interessantes sobre o tema veremos mais adiante com os trabalhos de Garcia (2009), Palermo (2012) e Palermo e Garcia (2007).

<sup>11</sup> <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/530-12.htm>

o ano 1999, baseado no "Informe Mosconi", realizado pelos Ministerios de Planificación Federal e de Economía da República Argentina no ano 2012 e apresentado no Congresso Nacional em junho desse ano<sup>12</sup>. Ao mesmo tempo, o governo justificou a medida dizendo que um dos objetivos do país em matéria energética é o auto abastecimento de combustíveis. Referiram, aliás, que acionar da empresa Repsol YPF foi contrário a esse objetivo, tendo diminuído os investimentos, baixado a produção e os níveis de reservas de hidrocarbonetos. Além disso, o decreto marcou um esvaziamento da empresa em um processo de aumento na remissão de utilidades ao exterior, no qual estão a maioria dos acionistas de Repsol, a controladora de YPF.

Com isso, decretou-se a intervenção da empresa por 30 dias para manter tal continuidade, enquanto era mandado o projeto de lei ao congresso, que terminara com a sanção da lei número 26.741, de maio de 2012, e declarava o interesse público nacional ao auto abastecimento de hidrocarbonetos. Assim sendo, criou-se um Conselho Federal de Hidrocarbonetos, o qual ditou a expropriação de 51% do patrimônio de YPF S.A. Desses 51% da empresa, 51% ficou no Estado nacional e 49% nas mãos das províncias produtoras de petróleo.

É importante enfatizar que, depois da sanção da lei 26.741 em maio de 2012, a qual regula o setor petrolífero e define a nacionalização do 51% de YPF, o Estado garante pelo menos nove diretores para o Estado Nacional e as províncias produtoras de petróleo (Neuquén, Chubut, Santa Cruz, Mendoza e outras seis que compõem o OFEPHI, que é a Organización Federal de Estados Productores de

---

<sup>12</sup> Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2012). Informe Mosconi. Disponible en <http://www.mecon.gov.ar/wp-content/uploads/2012/06/Informe-MOSCONI-v12-modif.pdf>. Para simplificar a referencia será citado como Informe Mosconi (2012)



Hidrocarburos) e um para os trabalhadores nucleados em SUPEH (Sindicato Unido de Petroleros e Hidrocarburíferos).

Em suma, como pudemos observar, a história da empresa e a história do petróleo na Argentina tem tido muitas idas e vindas, com mudanças de legislações e no controle acionário da empresa. Logo, a pesquisa analisa como essas mudanças estão interconectadas com a composição do corpo diretor da empresa.

### **3.2 As visões sobre a empresa**

O objetivo dessa seção é descrever a bibliografia relevante para o trabalho sobre a empresa YPF, sobretudo no período analisado desde 1977 e 2016. Além disso, fazemos uma breve descrição da empresa e o que ela significa para o país.

O Petróleo foi descoberto na Argentina em 1907, especificamente na Província de Santa Cruz, em Comodoro Rivadavia, e em 1922 foi criada a petroleira estatal. Assim, a YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) é a maior empresa argentina, segundo sua receita<sup>13</sup>. Ela foi fundada em 3 de junho de 1922, pelo presidente argentino da época, Hipólito Yrigoyen, e um de seus primeiros presidentes foi o Coronel Enrique Mosconi, que assumiu em setembro do mesmo ano e foi o responsável pelo desenvolvimento e crescimento da empresa nos primeiros anos, fazendo dessa uma referência na América Latina. A política petroleira na Argentina teve idas e vindas relacionadas com a história política e econômica do país no século XX, marcada pelas ditaduras e as mudanças permanentes nos rumos econômicos (Soldberg, 1986).

---

<sup>13</sup> YPF é a empresa argentina com maior receita segundo rankings como os das revistas Mercado e Forbes para o ano 2015.

<http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/public/imagenes/0000053889.pdf>.

<http://www.infobae.com/2015/05/06/1726977-ranking-mundial-cuales-son-las-empresas-argentinas-mas-valiosas/>

É significativo para o desenvolvimento de nosso trabalho estabelecer um breve percurso pelos anos de 1922 até 1976, além de mostrar alguns fatos importantes e algumas leis que marcaram o caminho da empresa e a política petroleira argentina, que, como dissemos, não seguiu uma linha reta. O surgimento do nacionalismo petroleiro, como ideologia, marcou a história da empresa, tal como o que a sociedade pensava a respeito da maior empresa da Argentina.

Para os primeiros anos de YPF, observaremos algumas ideias de Dachevsky (2014), Gadano (2006) e Soldberg (1986), que analisaram os primórdios da empresa e o desenvolvimento do nacionalismo petroleiro. Para Soldberg, o nacionalismo petroleiro "surgiu no meio da crise energética da Primeira Guerra Mundial, quando, pela primeira vez, a Argentina começou a ter consciência da importância crucial de seus recursos petroleiros não explorados" (1986, p.263). Gadano (2006) destaca, em tal caso, a importância do engenheiro Huergo no desenvolvimento do nacionalismo petroleiro argentino que, com o percurso dos anos e o desenvolvimento de YPF, contagiou também outros países latino-americanos. Um memorando a seus superiores converter-se-iam nas bases do nacionalismo petroleiro: intervenção estatal contra os trustes estrangeiros e sua depredação dos recursos naturais, além de uma justa redistribuição da renda.

Para Soldberg (1986), aliás, o exército argentino foi um ator importante no desenvolvimento de YPF através da liderança de Mosconi e as ideias do General Alonso Baldrich, com temas básicos do nacionalismo econômico argentino, incluindo a industrialização, a autossuficiência econômica, a hostilidade ao capital estrangeiro e a necessidade da presença de um Estado ativo na promoção da empresa pública.

Mosconi, que foi escolhido pelo ex-presidente Marcelo T. de Alvear como primeiro presidente da empresa, tem uma importância grandiosa em seu desenvolvimento. Ele

tinha a convicção de que a economia argentina precisava de objetivos, como a industrialização e a autossuficiência econômica, para seu desenvolvimento. Para mais, ele agrega:

“Não temos outro caminho que o monopólio do Estado, mas em forma integral, quer dizer, em todas as atividades desta indústria: a produção, a elaboração, o transporte e o comércio [...] sem monopólio do petróleo é difícil, melhor dito, é impossível para um organismo de o Estado vencer na luta comercial às organizações do capital privado” (Pien, 1999, pp. 181-182).

Dachevsky (2014) analisa os primeiros anos do descobrimento de petróleo na Argentina (1907 em Comodoro Rivadavia) e as particularidades que induziram a se criar uma empresa do Estado, discutindo com alguns autores que respondiam o questionamento com o surgimento da ideologia do Nacionalismo Petroleiro.

Diante disso, a hipótese de trabalho, a qual se confirmará posteriormente nas conclusões do artigo, é que a formação da empresa foi a resposta “a um período marcado pelo açambarcamento improdutivo de terras e a formação de uma capa de terratenentes privados que especulavam com o valor futuro das jazidas” (Dachevsky, 2014, p. 42). O autor discute, então, com duas explicações sobre a visão do nacionalismo petroleiro, bem como a visão crítica que sustentava o surgimento de YPF como consequência de uma popularização das ideias estadistas, buscando obter vantagens eleitorais.

Dachesvsky, nesse cenário, distingue duas correntes do nacionalismo petroleiro: a primeira, que defendia um controle monopólico do Estado da indústria petroleira e, a segunda, contra o monopólio do Estado e a favor de uma aliança com o capital privado para atingir o auto abastecimento petroleiro do país. Para o autor, essas

explicações são simplistas e se esquecem de resolver as razões pelas quais o petróleo se transformou em uma causa nacional, requerendo a maior intervenção estatal.

Conforme Dachevsky, em um primeiro momento, o solo era estatizado pelo governo para logo depois entregá-lo em forma de concessões. O problema foi que muitas concessões foram obtidas por capitalistas, os quais os fizeram de intermediários ao pedir e açambarcar as licenças para, em seguida, negociá-las por regalias, entregando as áreas para capitalistas petroleiros com disposição a investir na extração do petróleo. Além disso, a baixa produtividade dos poços, por limitações geológicas em comparação a outros países produtores e a falta de transporte competitivo em termos de custos, fez com que o nível de exploração dos poços estivesse por baixo das expectativas, tendo em conta o tamanho do mercado argentino da época<sup>14</sup>. Em conclusão, essas características particulares do país fizeram surgir a necessidade de intervenção estatal no setor petroleiro e, segundo as palavras do autor:

“Antes que o enfrentamento com os capitais estrangeiros por uma maior participação na renda petroleira, o desenvolvimento inicial de uma empresa estatal manifestava-se com a necessidade de cobrir os aspetos mencionados. Quer dizer, centralizar capital além dos interesses e limitações individuais dos capitais petroleiros e impulsionar a exploração de todo o território, integrando as atividades à montante com o desenvolvimento do mercado interno” (Dachevsky, 2014: 70).

Para Solberg (1979), YPF não era só um símbolo da independência econômica nacional, mas também um modelo de empresa estatal de petróleo para outros países, simplesmente porque foi a primeira companhia estatal de petróleo na

---

<sup>14</sup> Segundo os dados fornecidos por Dachevsky a Argentina era o oitavo consumidor mundial de petróleo (2014: 55-56).

América latina integrada verticalmente. Para marcar esses vaivéns da empresa, Soldberg (1979) exemplifica como Perón, em seu segundo governo, tentou firmar contratos com a Standard Oil quando, anos atrás, na constituição de 1949, o artigo 40 declarava o petróleo como propriedade imprescritível da nação, enquanto a mesma empresa tinha sido agredida desde a retórica presidencial.

Outro exemplo foi o presidente Frondizi que, depois de criticar esses contratos de Perón e escrever em um livro, "Petróleo e política de 1954", argumentos anti-imperialistas e a favor da nacionalização de muitas indústrias chave, as posições políticas tomadas no governo, a partir do ano 1958, foram opostas aos argumentos apresentados no livro, priorizando o investimento estrangeiro massivo para que desenvolvessem áreas das indústrias chaves em um segundo momento da industrialização por substituição de importações na Argentina. Nesse sentido, estabeleceu a lei 11.733 de 1958, que nacionalizava os recursos naturais e estabelecia os contratos petroleiros pelos quais a YPF podia terceirizar parte da produção, promovendo contratos com empresas nacionais e estrangeiras com o fito de aumentar a produção de hidrocarbonetos.

Nos anos anteriores, no começo do período estudado por esse trabalho (1976-2016), Soldberg (1986) analisou o cancelamento de contratos de Illia, o apoio ao capital internacional nos governos da chamada Revolução Argentina, e algumas medidas nacionalistas decididas pelos governos de Cámpora e Perón, que vieram no meio do começo da crise petroleira de 1973.

Já na ditadura, o governo de Videla terminou com o monopólio de YPF no mercado de derivados petroleiros que existia desde 1974, beneficiando as empresas estrangeiras. Além disso, mudou a situação legal da empresa, passando a ser uma Sociedade Anônima na qual o Estado era o único

acionista (Sociedade Anônima Estatal). Segundo os dados de Soldberg (1986), em 1979, a Argentina alcançou o ponto mais alto de autossuficiência petroleira da sua história.

Para analisarmos o desenvolvimento da empresa no período estudado, iremos utilizar três entradas diferentes. Um primeiro grupo será o conformado por Barrera (M. A. Barrera, 2012a, 2012b; M. A. Barrera & Basualdo, 2014), Serrani (2010), Serrani e Castellani (2010) com uma visão baseada nas ciências sociais e centrada no papel do Estado na petroleira estatal; um segundo, elaborado a partir de ideias de Gadano (2006) (1998, 2006, 2012, 2013), com uma visão mais liberal sobre o período e as mudanças na empresa desde 1976 até hoje; e, um terceiro, a visão mais antropológica, baseada nos estudos de Palermo (2012) e Garcia (2009), que se foca no papel da empresa nos eixos território e trabalho, tal como as construções simbólicas, criadas pela YPF desde os anos 1920, mudaram no período analisado, com a mudança do Estado e a venda da empresa.

Uma visão a partir das Ciências Sociais

O objetivo de Barrera (2012a) é analisar os principais mecanismos que a ditadura militar-civil utilizou, continuados e aprofundados, de modo frustrado, pelo governo de Raúl Alfonsín, os quais, afinal, geraram desequilíbrios estruturais na empresa e contribuíram para sua posterior privatização se apresentasse ante a opinião pública como a única saída possível, com alto grau de aceitação.

Serrani e Castellani (2010) analisam a existência de "Âmbitos Privilegiados de Acumulação" (APA) no setor de hidrocarbonatos argentino, durante o período de 1976-1999. Os APA (Castellani 2006, 2009) são mecanismos mediante os quais o Estado facilita a acumulação de alguns capitais

nacionais com privilégios que podem ser ou não institucionalizados.

Para Barrera, Serrani e Sabbatella (2012), o governo ditatorial das forças armadas tinha receio de vender à empresa estatal, posto que era uma fonte de recursos ante eventuais conflitos armados e, ao mesmo tempo, sua solvência econômica e financeira permitia conseguir um financiamento que, depois, sustentava o programa monetário e a fuga de capitais, processo que era chamado na época "bicicleta financeira" (2012: 22).

A ditadura empregou o método das privatizações periféricas<sup>15</sup> nas empresas estatais. No caso de YPF, se manifestou com a transferência ao capital privado de áreas de produção para que sejam exploradas por contrato. Pela figura do contrato, que existia desde o governo de Frondizi, YPF outorgava áreas já exploradas para empresas privadas que se encarregavam de produzir, ademais de estarem obrigadas a vender o cru à empresa estatal. Assim, a YPF não só pagava a preços internacionais, como também o vendia a preço subsidiado às refinarias privadas, gerando um déficit em suas contas<sup>16</sup>. Só na transação de compra às empresas com contrato, YPF pagou uns 846 milhões de dólares, mais do que

---

<sup>15</sup> Segundo Basualdo (2014) as privatizações periféricas é " uma política cujo núcleo central foi o redimensionamento da própria estrutura estatal que se pus em movimento desde o começo mesmo da ditadura militar e, como parte do mesmo, as transferências rentáveis ao capital oligopólico do setor privado foi uma das políticas. [...]produziu uma profunda modificação da presença estatal na produção de bens e a prestação de serviços" (2014, 12-13). Em resumo terceirizar em empresas privadas a produção de certos bens e serviços rentáveis que prestava o Estado.

<sup>16</sup> "Sobre la base de la información disponible, luego de las renegociaciones, en 1983, YPF S.E. pagó a los contratistas, cuanto menos, 416,9 millones de dólares, por un petróleo que le hubiera costado extraer -según las estimaciones- 103,0 millones de dólares. Esto significa una transferencia neta de recursos de YPF S.E. durante ese año por más de 314,0 millones de dólares al capital privado bajo la modalidad de contratación<sup>7</sup>. Este drenaje de recursos netos del sector público a las empresas que operaban en el mercado primario representó, el 7,1% de la deuda externa de la compañía en 1983, valuada en 4.451 millones de dólares" (Barrera, 2012: 27)

o custo de se produzir o mesmo petróleo pela empresa, constituindo um APA, no qual, algumas empresas, sobretudo Bidas, Perez Companc e Astra, se beneficiaram das políticas estatais (Serrani e Castellani, 2010).

Barrera (2012a) sublinha que as empresas não tinham risco mineiro no investimento porque eram poços que estavam em produção pela petroleira estatal. Ao mesmo tempo, o transpasso das áreas foi feito de forma gratuita e por isso trouxe ao mercado mais empresas que queriam concorrer. Passou-se de sete empresas a 42 no final do governo das forças armadas (Barrera, 2012). Isso demonstra o poder de lobby de algumas empresas da chamada "pátria contratista".

Segundo os autores (Barrera ET AL, 2012; Barrera 2012), houve distintos mecanismos, além dos contratos de produção de empresas privadas, que geraram desequilíbrios em YPF.

O primeiro, com vimos anteriormente, foi a transferência de recursos através dos contratos que foram renegociados durante o último ano do governo militar e, mais tarde, foram mantidos pelo governo democrático de Alfonsín.

Um segundo mecanismo foi o aumento do porcentual de pago de regalias para as províncias, o que significou uma dívida com elas de 2,5 bilhões de dólares. No entanto, só foi cancelada depois da venda da empresa no ano 1993 (Barrera, 2012).

O terceiro, então, foi o endividamento intencionado da empresa com o pagamento aos contratos privados no valor internacional e a venda para as refinarias por um valor subsidiado, o que também gerava um déficit operacional na empresa. Além disso, o nível de retenção do preço de venda ao público, que ficava em mãos da empresa, tinha sido diminuído e, por último, o endividamento externo, dirigido para financiar as políticas do Ministério de Economia e a fuga de capitais.



Uma das conclusões de Barrera é que a política do governo militar para o setor petrolífero levou a acrescentar o poder do capital privado em detrimento da empresa estatal YPF S.E, a qual teve uma política de transferência de recursos para esses capitais e condicionaram o governo de Alfonsín após 1983.

Inclusive, para Barrera, no governo de Alfonsín, não existiram rupturas em comparação ao governo militar, mas aconteceram continuidades que se tentaram aprofundar, ainda que de forma falida.

Primeiro, destaca que houve continuidade com o esquema de contratos para as empresas privadas e tais foram renovados atingindo suas exigências. Logo, com os planos Houston, Petroplan e Olivos, tentava-se mais participação do capital privado associado a YPF para não perder o auto abastecimento de combustíveis no país.

Durante o governo de Menem, se produziram intervenções sobre o setor petrolífero com a privatização de YPF, a desregulação dos mecanismos para fixar os preços e a abertura comercial.

Para Barrera (2012b), as políticas implementadas nos anos 1990 sobre o setor petrolífero deixaram, acima de tudo, problemas estruturais. A concepção neoliberal de tratar o petróleo como um commodity<sup>17</sup>, e a eliminação do Estado como regulador do setor, se beneficiariam com a melhora na produção, pois permitiria a concorrência de mais atores no jogo, o que não aconteceu no percurso da década.

A fragmentação da YPF formou um Oligopólio petrolífero e um alto grau de concentração do mercado entre

---

<sup>17</sup> O preço interno começa a se estabelecer segundo os preços internacionais definidos em distintas regiões do planeta. Os três grandes tipos de cru de referência são: o Brent que cotiza em Londres e se produz em Europa, o West Texas Intermediate (WTI) que se produz em América do Norte, e o Dubai Light que é produzido no Golfo Pérsico. Os outros tipos de cru calculam seu preço com estes três tipos como referência.

as maiores empresas que receberam as áreas de produção em concessão, e redundou em investimentos nas áreas de maior seguridade que já produziam.

Logo, não apenas se dá um processo de privatização e venda de YPF entre 1989 e 1999, tal como se entregam ao começo da década as zonas de exploração que estavam abaixo contrato, como concessões por 25 anos e livre disponibilidade do cru, o que significa que as empresas privadas podiam exportá-lo sem condicionamentos e deixarem 70% das divisas geradas pelas vendas fora do país. Além disso, o Estado deixou desregulado os mecanismos de fixação de preços e, durante os anos 1990, o preço do petróleo nos postos flutuou, na maioria das vezes, acima do preço internacional, revelando a cartelização das empresas. (Serrani e Castellani, 2010).

Uma das conclusões do trabalho de Serrani e Castellani (2010) é que, apesar das mudanças acontecidas na década de 1990 no setor petrolífero, os mesmos problemas continuaram, para além de se criarem outros novos: pouco investimento em novas áreas, grande concentração da oferta, desajuste dos preços internos e internacionais, queda na relação reservas produção, aumento dos preços internos.

Em resumo, as empresas privadas foram abençoadas por contratos de exploração com reservas e produção comprovadas, desenvolvidas por YPF durante os anos 1970, as quais conseguiram ficar em concessão com as mesmas áreas mediante a uma superprodução para o mercado externo, em que o lucro sem investimento foi aproveitado.

As políticas de desregulação do mercado petrolífero permitiram que a dinâmica do setor fosse condicionada pelos ciclos internacionais de preços, mais um commodity que flutua segundo seu valor em Texas ou Dubai, gerando uma sub exploração porque não há desenvolvimento de novos poços, tampouco uma superprodução dos poços existentes sem risco.

Uma visão alternativa com base na literatura econômica

Nicolás Gadano é um economista especializado em hidrocarbonetos, foi economista sênior de YPF durante o governo nacional de De la Rúa (1999-2001) e consultor durante a presidência de Miguel Galuccio na empresa (2012-2016). Atualmente trabalha no Banco Central argentino, dirigido por Federico Sturzenegger.

Sua visão liberal contrasta com o grupo anterior e, embora as análises conjunturais muitas vezes coincidam, as causas, em contraponto, não.

Para Gadano, a empresa penduleou em suas decisões políticas no calor das necessidades macroeconômicas e aos condicionamentos políticos dos governos nacionais.

Novamente, de acordo com Gadano, a privatização da empresa não estava prevista diante das reformas na economia feitas pelo governo de Menem, sob a direção do Ministro Cavallo, nos começos do mandato. No entanto, foi o variável contexto macroeconômico que viveu o país que determinou as etapas vividas pela empresa durante os anos 90.

A ideia da transformação em uma sociedade anônima estava no plano de atomizar o capital da empresa, mantendo as decisões do governo nacional com os 20% de ações que mantinham, além do estabelecimento de uma equipe de condução liderado por José Estenssoro, o qual fez crescer a empresa e internacionalizá-la.

Assim, a atomização da empresa, em muitos acionistas, permitiria a YPF se manter na direção do Estado Nacional e, ademais, somando capitais na bolsa de valores sem deixar nenhuma empresa estrangeira tomar o controle total dela.

Nesse ínterim, a morte de Estenssoro, presidente de YPF (1993-1995), e o chamado "efeito tequila", levaram ao executivo, ante a crise econômica, a se desprender das ações da empresa até chegar em 1999 com a venda dos 99% à Repsol,

o que altera a tomada de decisões da empresa para o centro de Madrid.

Para Gadano, "os desvios no programa fiscal financeiro acordado com o Fundo Monetário Internacional, as autoridades econômicas tomaram as ações de YPF para obter recursos de curto prazo" (2012: 5)

Se para Barrera (2012b) e Serrani e Castellani (2010) definem que a livre disponibilidade do petróleo extraído gerava a visão de um commodity e sua exportação, para deixar parte do arrecadado fora do país. Para Gadano (2012), contudo, observa que o cru aportou, depois de 2001, muitas divisas ao país graças às exportações e aos impostos, o que ajudou no superávit comercial dos primeiros governos kirchneristas.

Nos governos de Nestor Kirchner e Cristina Fernandez, não houveram muitas modificações até o ano 2007, no qual, o ex-presidente Kirchner, impulsou a entrada de capitais nacionais na empresa. Dessa forma, o grupo Eskenazi comprou primeiro os 10%, chegou até 25% das ações de YPF e colocou Sebastian Eskenazi como CEO da companhia. Com essa decisão, YPF começa a reverter a situação e aumentam os recursos em investimento e produção, duplicando a média dos anos anteriores (Gadano, 2012).

Em outro trabalho, Gadano (2013) analisa a estatização de YPF e faz um percurso na história da empresa em comparação com as companhias "pares" na América Latina: Petrobras, PDV SA e Pemex. Se pergunta, ainda, como a empresa pioneira e exemplar para suas "colegas" americanas foi vendida a uma multinacional pouco reconhecida.

Para mais, marca que existiram uma série de políticas do Estado, as quais foram derrubando a hierarquia da empresa. Isso começou com o primeiro governo peronista e foi piorando ao longo dos anos pelas políticas de preços desfavoráveis, falta de recursos para o investimento,

superdimensionamento de sua estrutura, excessivo poder sindical e corrupção e, durante a última ditadura, obrigada a pegar a dívida para sustentar a política cambiária (Gadano, 2013).

Logo, a ideia central do artigo mostra a mudança no rol de YPF no âmbito latino-americano, reconhecendo na Petrobrás e seu crescimento nos últimos 20 anos, a empresa argentina como sendo guia a se seguir, depois de sua reestatização no ano 2012. Frisa pontos elementares, como, a destacar, o rol do Estado em uma empresa mista com o capital atomizado, que permitem o investimento privado e a associação com tal em projetos. Além disso, sublinha o crescimento da empresa, a qual passou a ter os mesmos níveis de produção que a YPF em 1994. Inclusive, passou a quadruplicar esses níveis em 2012, bem como o crescimento exponencial e, ao mesmo tempo, seu valor no mercado (Gadano, 2013).

Em resumo, podemos dizer que é uma forma de marcar um pouco o rumo que o autor deseja para o futuro de YPF, um setor petrolífero onde confluam os capitais privados com o Estado, deixando no último a direção da empresa YPF com um diretório com conhecimento do setor como poderia ser, segundo ele, o liderado por Estenssoro na década de 1990.

A partir da Antropologia

Provenientes da antropologia, outra entrada no tema é a de Hernán Palermo e Analía García, que se focam no valor simbólico da empresa. Aliás, transitam sobre os eixos de território e trabalho, como foi a relação do território onde a empresa se assentou e como a constituiu com os trabalhadores e suas famílias.

É interessante que os autores (Palermo e García, 2007) descrevem um paralelismo entre o desenvolvimento de YPF e a configuração do Estado argentino, desde os anos 1930,

marcado pela intervenção baseada em ideias keynesianas, com idas e voltas pelas intervenções militares que ocorreram durante o século. A partir de 1976, há um Estado que gira em torno das ideias neoliberais, desconstruindo o significado social da empresa que ia além do econômico e ancorava-se nos eixos de território e de trabalho. A ideia principal do texto, portanto, é que YPF “foi chave no processo de desenvolvimento e consolidação do Estado” (Palermo e Garcia, 2007: 9), particularmente pela forma em que a empresa ocupou o espaço, criando cidades e criando uma rede de serviços sociais e culturais. Ao mesmo tempo, no âmbito do trabalho, o Estado tentou garantir a ampliação do mercado interno, massificando o trabalho assalariado.

Nesse sentido, a estabilidade laboral e o sentido de pertinência faziam parte da busca de YPF para seus empregados.

Para os autores, a partir de 1976, começa o processo privatizador das empresas estatais, com mecanismos da YPF que já vimos com os outros autores (privatizações periféricas, endividamento, plano Houston, etc.), os quais impõem uma reconversão dessas empresas em um novo modelo de acumulação capitalista dominado pelas políticas neoliberais (Palermo e Garcia, 2007).

Como conclusão, arguem que:

o valor simbólico que foi outorgado aos hidrocarbonetos ao longo da história nacional foi-se redefinindo de acordo à formulação do Estado, não só em matéria de política econômica, senão em função de um modelo de dominação que institui significados que se articulam de forma específica. Neste caso, temos traçado dois eixos na reconstrução desse capital simbólico: o território e o trabalho” (Palermo e Garcia, 2007: 14).

Aqui, podemos pensar em Sennett , o qual concebe uma análise sobre como se altera o mundo laboral, o familiar

e o acadêmico entre gerações de uma família "típica" estadunidense, com um pai que trabalha desde a década de 1970, e seu filho incerto no mercado laboral na década de 1990. Sendo assim, é a mudança entre uma organização fordista de produção estável e com trabalhos para toda a vida para um presente, com uma produção flexibilizada e frágil, que repercute na forma de se organizar nossas vidas.

Na mesma linha, Garcia (2009) examina as situações biográficas dos trabalhadores na Cuenca Neuquina e o seu surgimento de temporalidades fragmentadas, com os novos processos de trabalho voláteis dirigidos pelas empresas depois da privatização de YPF. Essa fragmentação é dada pela vida de dentro e fora do trabalho, além da organização não somente no modo de produzir, mas também como são suas relações familiares, de amizade e aquelas entre colegas.

Para culminar, a autora chega à conclusão que as esferas de trabalho e a da família estão afastadas física e temporalmente, com processos de produção que situam os trabalhadores em acampamentos de trabalho. Logo, esses funcionários ficam separados por períodos prolongados, uma vez que as famílias, majoritariamente, residem em cidades maiores e centrais.

Se a empresa estatal punha ênfase na organização do território como construção social e familiar, cobrindo serviços sociais e culturais, a organização privada da empresa converte os territórios em meras plataformas produtivas.

Talvez uns dos livros mais importantes sobre o tema é o de Palermo (2012), o qual a ordem sociolaboral da empresa antes e depois de sua venda. Nesse caso, a construção do ser "yepfeano" e sua ruptura depois da privatização. Achamos importante, dessa maneira, colocar uma citação sobre o significado de "yepfeano" e deixá-la em espanhol, justamente para identificá-la como se encontra no trabalho de Palermo:

“La categoría nativa de ypefeano como constructo abierto, dinámico y ambiguo sintetizaba un modo de identificación, un nosotros fruto de un proceso histórico en el que se conjugaron relaciones de poder asimétricas entre empresa y trabajadores, resignificaciones, apropiaciones y resistencias. Los ypefeanos conformaban una fuerza de trabajo arraigada al territorio por medio de políticas empresarias que generaban una fuerte identificación de las familias ypefeanas con los intereses de la empresa. Para YPF la familia era una institución central, no solo porque casi únicamente reclutaba trabajadores que tuvieran lazos de consanguinidad con otros que ya se desempeñaban allí, sino porque aportaba una fuerza de trabajo inmersa en un universo cargado de sentidos y valores propios de la empresa estatal. Esta fuerte identificación, sumada a que YPF formaba parte de un proceso político de desarrollo nacional y también regional, otorgó un particular prestigio a los trabajadores en la medida en que hacían un trabajo asociado al crecimiento de la Nación. En el nuevo escenario emergió un nosotros diferente, acorde a una industria petrolera fragmentada en términos empresariales como producto de la tercerización. Según Brígida Baeza (2010) la noción de ypefeano comenzó a ser residual y fue paulatinamente sustituida por un nosotros circunscrito a los petroleros. Esta nueva categoría no se ciñe a una empresa o a los intereses particulares de YPF, sino que consolida un colectivo de trabajo basado en el trasvasamiento empresarial.

YPF fue un modelo de explotación de un recurso natural clave en el sistema capitalista mundial, que no sólo se circunscribió a la explotación del petróleo, sino que también desarrolló una particular modalidad de ocupación del territorio” (Palermo, 2016: 117)

Fica nítido, para Palermo, que é crucial se observar como as diferentes hegemonias empresárias atingem a organização do trabalho dentro e fora da fábrica, bem como essa hegemonia é tensionada, disputada e reinterpretada pelas práticas dos trabalhadores.

Ademais, na linha que vimos em outros textos, como os dele e o de Garcia, também é importante detectar como se



constitui a nova hegemonia empresária, tal como atinge os trabalhadores após a queda das políticas de bem-estar e keynesianas com a mudança do tipo de capitalismo e a venda da empresa.

A ruptura da ordem sociolaboral da empresa estatal, implementada pela privatização, foi substituída pela fragmentação e individualização das relações sociais do coletivo YPF, incitadas pela nova hegemonia empresária.

Como vimos no fragmento anterior, a construção do sentido "ypfeano" estava ligada a valores que a YPF difundia, como "sentir nacional, a independência, o industrialismo, a soberania e o caráter estratégico" (Palermo, 2012), os quais faziam a empresa ocupar literalmente o território e a se desenvolver em todo o país.

Por tudo o que implicou para os trabalhadores à empresa YPF, o processo privatizador da década de 1990 não consistiu simplesmente em demissões e a subsequente perda do trabalho, mas desestruturou uma ordem sociolaboral que outorgou o sentido durante décadas, além de transformar profundamente as condições de existência.

Para o autor, em suma, houve uma modernização empresária que foi materializada com distintas políticas que levaram à precarização e informalização do trabalho (terceirização, assinatura de novos convênios coletivos de trabalho).

### **3.3 Repsol**

Essa seção tenta descrever brevemente a empresa Repsol e o comportamento dela como controladora de YPF, com dados da própria empresa em seu site no world wide web<sup>18</sup>, relatórios de Repsol na SEC e no "Informe Mosconi" (2012).

---

<sup>18</sup> Repsol.com

No Informe Mosconi (2012), o governo argentino, através dos interventores da empresa, Axel Kicillof e Julio De Vido, ministros de Economia e Planificação, respetivamente, tenta demonstrar a má ação de Repsol desde o ano 1999 e justificar a nacionalização de YPF.

O informe demonstra que o Grupo Repsol utilizou a compra de YPF para financiar sua estratégia de expansão e a internacionalização, depredando os recursos naturais do país com uma visão a curto prazo. Em segundo lugar, um abandono das atividades de exploração quando os preços internos se afastaram dos internacionais como resposta política contra a cíclica do governo argentino para atravessar a crise internacional do ano 2008. Por último, o Grupo Repsol seguiu uma política de desinvestimento na Argentina que só se viu modificada com o descobrimento de recursos não convencionais no país.

Em 1987, o Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) da Espanha inicia o processo de privatização do petróleo espanhol, deixando para trás o monopólio que tinha o Estado e, assim, criando o Grupo Repsol, o qual seria privatizado dois anos depois. Dessa forma, cumpria com os requisitos para entrar na União Europeia e agrupava no Grupo Repsol distintas empresas estatais dedicadas à produção e distribuição de petróleo e gás.

No ano 1989, ocorre a primeira oferta pública de valores na qual o Estado, via o INH, de 26% da empresa, começa a participação do Banco Bilbao Vizcaya (BBVA).

A seguir, o período de privatização termina em 1997 com a quarta oferta pública de valores da empresa e o retiro do Estado como acionista (embora tenha ficado com uma ação de ouro até 2006). Terminada a privatização, no ano 1997, o capital acionário da companhia repartia-se da seguinte forma: BBVA, 7%; La Caixa Corp. (Esp.) 7%; Petróleos de

México, 5%; investidores espanhóis, 30%; investidores estadunidenses, 27%; e outros investidores europeus 24%.<sup>19</sup>

**Tabela 1 - Participações significativas no capital de Repsol S.A**

<b>Ano</b>	<b>1997</b>	<b>2005</b>	<b>2012</b>
La Caixa	7%	14,12%	12,53%
BBVA	7%	5,04%	
PEMEX	5%	4,83%	9,43%
Investidores espanhóis	30%		20,70%
Investidores dos EUA	27%		42%
Investidores europeus	24%		
Chase LTD		10,09%	
SSB		5,61%	
Capital G.		5,38%	
Sacyr S.A			9,73%
No mercado		54,93%	5,61%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria baseado em relatórios anuais da Repsol S.A.

<sup>19</sup> SEC.

No ano 1999, Repsol compra o 97,81% de YPF S.A em 15,17 bilhões de dólares em bônus de dívida pública argentina, os quais obtiveram 13,16 bilhões de dólares. Esse foi o valor desembolsado pela empresa espanhola (Informe Mosconi, 2012) e, assim, começa um período em que a Repsol diversifica-se e internacionaliza-se, transformando-se em uma empresa multinacional de energia.

No ano 2005, uns dos anos considerados para essa pesquisa, a chamada Repsol-YPF, desde o ano 1999, tinha dentro de sua composição societária a La Caja de Ahorros y Seguros de Barcelona (La Caixa), com um 14,12%, representado, por meio da Caixa Holdings, 9,1% e de Repinves em 5,02%; o BBVA mantinha 5,04% das ações da empresa; Pemex tinha um 4,83% e outros investidores, como Chase LTD, State Street Bank (SSB) e Capital Group International possuíam 21,08% do total da companhia.

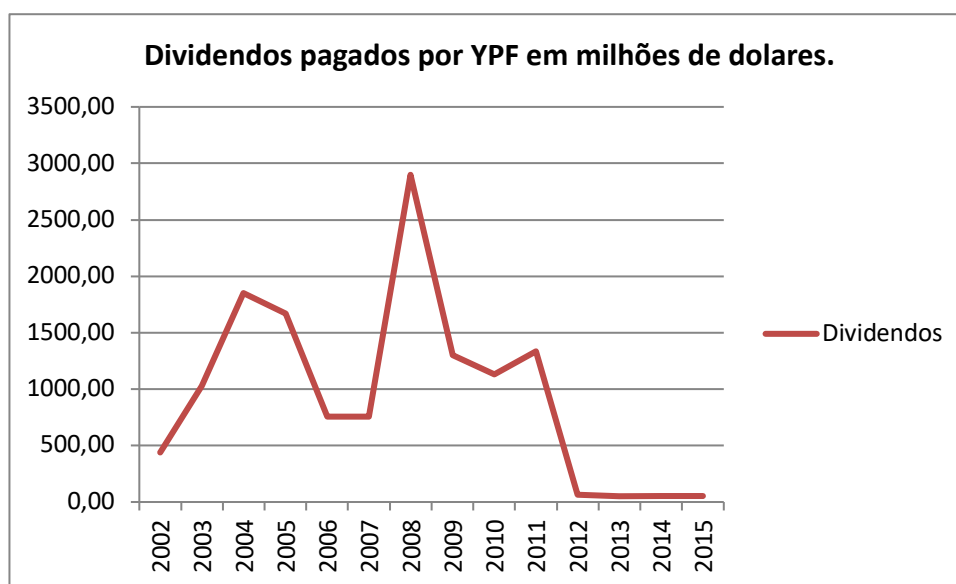
Já no ano 2008, com a saída do BBVA e a entrada da empresa construtora espanhola Sacyr na composição acionaria de Repsol, decidiu-se a venda de 14,9% de YPF para a Argentina YPF, a que comprou 10% a mais no ano 2011. Isso formava parte do processo de desinvestimento de Repsol na Argentina, visto que continuava seu crescimento em outras regiões do planeta.

Com a compra de YPF, o preço relativo das diferentes unidades de negócio da Repsol se modifica. O informe Mosconi apresenta os dados que mostram como na empresa espanhola, em 1998, a área de exploração e produção, só representava 6% dos resultados operativos. Em 2002 e 2007, no entanto, representava 45 e 51%, respectivamente (Informe Mosconi, 2012).

Além disso, aponta ao esvaziamento de YPF do ano 1999 até 2012, quando a empresa é renacionalizada. O Informe Mosconi (2012) mostra como desde o ano 1993, YPF S.A, com a presidência de Estenssoro, se inicia um processo de

internacionalização com a expansão da empresa para os Estados Unidos (Maxus), Venezuela, Equador, Brasil, Indonésia e Rússia, e entre outros. Diz, ainda, que “produto de essa estratégia, no ano 1999 a produção internacional de YPF era superior aos 85.000 barris por dia de petróleo, perto de 200 milhões de pés cúbicos de gás natural e as reservas internacionais de YPF superiores aos 400 milhões de barris equivalentes de petróleo” (Informe Mosconi, 2012), os quais convertiam à empresa na 12va companhia petroleira que cotizava na bolsa, segundo a quantidade de reservas. Todos esses ativos da empresa argentina foram traspassados para o Grupo Repsol depois da venda da empresa em 1999 ou vendidos a terceiros para capitalizar à empresa espanhola em sua internacionalização em outros países e continentes.

**Figura 3 - Dividendos pagados por YPF, 2002-2015**

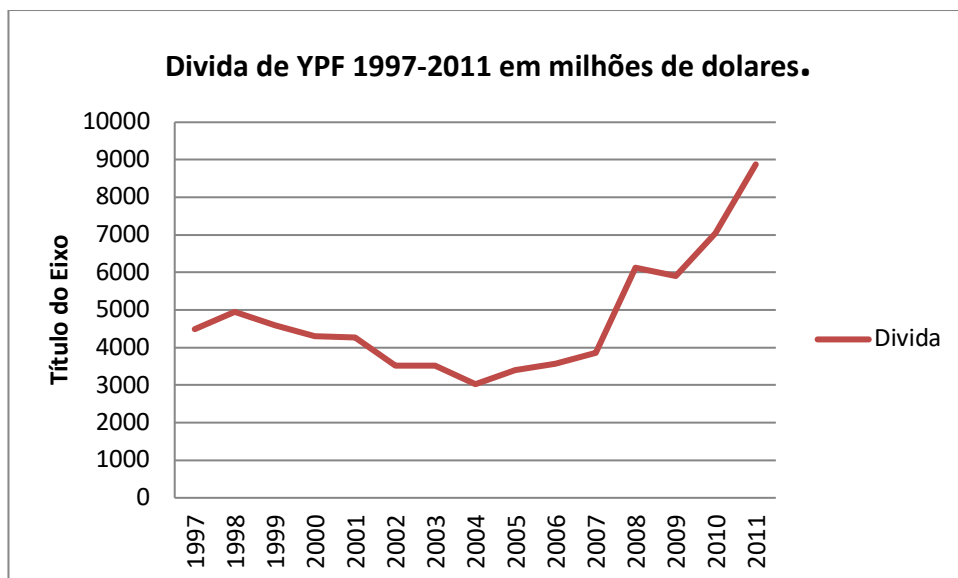


Fonte: Elaboração própria com dados do F-20 YPF da SEC.

A figura 1 mostra a evolução dos dividendos pagos pela empresa desde o ano 2002 até 2015, no qual podemos observar que, durante os anos de Repsol, houve uma grande repartição de dividendos. Dito isso, foram, em média, 3,35 dividendos por ação, o que quer dizer 3,35 dólares por cada ação, com picos de 7,37 dólares por ação no ano de 2008.

Uma das conclusões retiradas do gráfico é a queda na distribuição de dividendos desde a reestatização da YPF. Foram, em média, entre 2012 e 2015, 0,14 dólares por ação, o que priorizou o investimento diante do lucro gerado pela empresa, sobretudo na Vaca Muerta.

**Figura 4 - Dívida de YPF, 1997-2011**



Fonte: Informe Mosconi 2012.

A figura 2 apresenta os dados do desenvolvimento da dívida da empresa entre os anos 1997 e 2011. A figura tomada do Informe Mosconi apresenta a escalada da dívida

desde o ano 2007, que vai em paralelo com o aumento do reparto de dividendos e o desinvestimento no país (Informe Mosconi, 2012).

Aqui, se apresenta uma tabela com um resumo dos diferentes períodos e anos, desde 1976 até 2016 de YPF, baseado e observado no presente capítulo.

## **Figura 5 - Resumo do capítulo 2**

Ano	1976-1983	1983-1986	1994	2005	2014	2016
Tipo de Controle	Sociedade do Estado	Sociedade do Estado	Sociedade Anônima	Sociedade Anônima	Sociedade Anônima	Sociedade Anônima
Controlado por	Estado	Estado	Mista 51% Estado Nacional, até 39% províncias produtoras, até um 10% dos trabalhadores, e, o resto na bolsa).	Repsol SA	Mista (51% Estado Nacional, 49% privada).	Mista (51% Estado Nacional, 49% privada).
Detalhes do período	Contratos de terceirização da produção com condições prejudiciais para a empresa	Plano Houston, intenção de atrair capitais privados para se associar à empresa.	Internacionalizada, expande seus negócios para EE.UU, Ásia e resto de Latino América	Internacionalizada, Repsol (Espanha) controla o 98% de YPF.	Nacionalização em 2012, plano estratégico o 2014-2018 para reverter a queda na produção.	Mudanças de governo nacional, novo CEO e diretório.

Fonte: Elaboração própria

### 3.4 A YPF em números.

Será temática dessa seção apresentar a YPF em números para colocá-la no contexto do setor petrolífero nacional e mundial.

Inicialmente, será observando dados de produção e reserva mundial de petróleo; em segundo lugar, serão analisados os dados de produção de petróleo na Argentina com as diferentes empresas participantes do setor desde 1976; em terceiro momento, os dados da receita da empresa e o número de trabalhadores; logo depois, serão apresentados os dados financeiros da YPF, observando o valor das ações na NYSE desde o ano 1993.



O setor petrolífero mundial

A tabela 2 apresenta os dados de produção de petróleo, a partir do ano 1965, no mundo e nos Estados Unidos, Brasil, Argentina e YPF.

Nesse sentido, elencamos dados dos Estados Unidos e Brasil para colocar a Argentina em comparação a outros países produtores do continente.

**Tabela 2: Produção de petróleo bruto e condensado em milhares de barris por dia (1965-2020).**

Ano	Mundo	EUA	% do total	Brasil	% do total	Arg.	% total	YPF	%da Arg.
1965	31792	9014	28,35	96	0,30	276	0,87	S/D	S/D
1966	34561	9579	27,72	117	0,34	293	0,85	S/D	S/D
1967	37104	10219	27,54	147	0,40	319	0,86	S/D	S/D
1968	40418	10600	26,23	161	0,40	348	0,86	S/D	S/D
1969	43649	10828	24,81	176	0,40	362	0,83	S/D	S/D
1970	48075	11297	23,50	167	0,35	399	0,83	S/D	S/D
1971	50785	11156	21,97	175	0,34	432	0,85	S/D	S/D
1972	53554	11185	20,89	171	0,32	444	0,83	S/D	S/D
1973	58552	10946	18,69	174	0,30	434	0,74	S/D	S/D
1974	58671	10461	17,83	182	0,31	423	0,72	S/D	S/D
1975	55811	10008	17,93	177	0,32	406	0,73	S/D	S/D
1976	60440	9736	16,11	172	0,29	408	0,68	S/D	S/D
1977	62740	9863	15,72	167	0,27	442	0,70	S/D	S/D
1978	63322	10274	16,23	166	0,26	466	0,74	S/D	S/D
1979	66067	10136	15,34	172	0,26	487	0,74	S/D	S/D
1980	62942	10170	16,16	188	0,30	506	0,80	S/D	S/D
1981	59527	10181	17,10	220	0,37	519	0,87	S/D	S/D
1982	57271	10199	17,81	268	0,47	517	0,90	S/D	S/D
1983	56592	10247	18,11	339	0,60	520	0,92	S/D	S/D
1984	57640	10509	18,23	474	0,82	509	0,88	S/D	S/D
1985	57345	10580	18,45	561	0,98	491	0,86	S/D	S/D
1986	60176	10231	17,00	591	0,98	465	0,77	S/D	S/D
1987	60406	9944	16,46	590	0,98	459	0,76	S/D	S/D
1988	62840	9765	15,54	574	0,91	481	0,77	S/D	S/D
1989	63792	9159	14,36	613	0,96	492	0,77	S/D	S/D

1990	65022	8914	13,71	651	1,00	517	0,80	S/D	S/D
1991	64865	9076	13,99	643	0,99	526	0,81	S/D	S/D
1992	65704	8868	13,50	653	0,99	587	0,89	277	47,20
1993	65892	8583	13,03	667	1,01	630	0,96	299	47,47
1994	66877	8389	12,54	692	1,03	695	1,04	345	49,61
1995	67841	8322	12,27	715	1,05	758	1,12	422	55,68
1996	69478	8295	11,94	808	1,16	823	1,18	474	57,61
1997	71253	8269	11,60	869	1,22	877	1,23	431	49,12
1998	73017	8011	10,97	1003	1,37	890	1,22	433	48,65
1999	71518	7731	10,81	1132	1,58	835	1,17	406	48,65
2000	74543	7733	10,37	1276	1,71	848	1,14	444	52,34
2001	74784	7670	10,26	1339	1,79	921	1,23	501	54,38
2002	67552	5744	8,50	1454	2,15	802	1,19	438	54,64
2003	70803	5649	7,98	1499	2,12	783	1,11	430	54,93
2004	74163	5441	7,34	1481	2,00	733	0,99	399	54,40
2005	74971	5184	6,91	1634	2,18	705	0,94	367	52,06
2006	75626	5086	6,73	1723	2,28	698	0,92	345	49,43
2007	75429	5074	6,73	1748	2,32	689	0,91	329	47,74
2008	75997	5000	6,58	1812	2,38	679	0,89	313	46,07
2009	74047	5357	7,23	1950	2,63	604	0,82	302	50,03
2010	75368	5484	7,28	2055	2,73	589	0,78	293	49,72
2011	75638	5667	7,49	2105	2,78	553	0,73	274	49,51
2012	77469	6521	8,42	2061	2,66	549	0,71	275	50,06
2013	77790	7494	9,63	2024	2,60	540	0,69	279	51,67
2014	79201	8789	11,10	2255	2,85	532	0,67	245	46,04
2015	81567	9446	11,58	2437	2,99	532	0,65	250	46,95
2016	81457	8852	10,87	2510	3,08	511	0,63	245	47,99
2017	81851	9371	11,45	2622	3,20	480	0,59	228	47,54
2018	83574	10964	13,12	2587	3,10	489	0,59	227	46,37
2019	83148	12248	14,73	2788	3,35	509	0,61	226	44,43
2020	76685	11315	14,75	2940	3,83	480	0,63	207	43,09

Fonte: Elaboração própria baseado em dados do Statistical Review of World Energy 2021 e de informações apresentadas pela empresa diante da SEC dos EUA.

Como podemos ver na tabela 2, a produção de cru no mundo cresceu 2,61 vezes desde o ano 1965 até o ano 2019<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Tomamos o ano 2019 como última referência pensando na queda na produção e consumo de petróleo causada pela pandemia de Covid 19 que começou no final do ano 2019 na China.

Ao mesmo tempo, o comportamento dos 3 países analisados se apresenta de modo diferente. Posto isso, os Estados Unidos passaram de uma participação de 28,35% da produção total em 1965 para um 14,73% em 2019. O mínimo desse país foi no ano 2008 com 6,58% de participação sobre o total de cru produzido. Assim, o aumento da produção com a metodologia de fracking poderia explicar a recuperação a partir do ano 2013/4, mas, por enquanto, excede o limite de nossa pesquisa.

No Brasil, a produção cresceu 0,3 % do total mundial para 3,35 %. O último pulo na produção brasileira se dá com o descobrimento de petróleo no mar, o pré-sal, no ano 2007.

Por outro lado, a produção argentina permanece mais estável a datar o ano de 1965, e a participação da YPF em torno de 50% da produção argentina desde o ano 1993 (mais à frente observaremos detidamente esses números).

A Argentina produzia 0,87% do petróleo mundial em 1965 e o 0,61% em 2019, com 1,23%, com picos de máxima em 1997 e 2001. Mesmo com o começo da produção por *fracking* na Vaca Muerta, na segunda década do século XXI, a representação da Argentina na produção do petróleo mundial continua sendo mínima.

Na tabela 3, apresentam-se os dados das reservas de petróleo no mundo desde o ano 1980 e, inclusive, compara-se com as porcentagens que representam o total dos EUA, do Brasil, da Argentina e da YPF.

**Tabela 3: Reservas de petróleo provadas em bilhões de barris (1980-2020).**

Ano	Mundo	EUA	% do total	Brasil	% do total	Arg.	% total	YPF	% da Arg.
1980	683	36,53	5,35	1,32	0,19	2,46	0,36	S/D	S/D
1981	691	36,49	5,28	1,48	0,21	2,17	0,31	S/D	S/D

1982	722	35,08	4,86	1,72	0,24	1,95	0,27	S/D	S/D
1983	734	35,64	4,85	1,85	0,25	2,45	0,33	S/D	S/D
1984	746	36,09	4,84	2,02	0,27	2,35	0,31	S/D	S/D
1985	774	36,36	4,70	2,17	0,28	2,24	0,29	S/D	S/D
1986	880	35,05	3,99	2,36	0,27	2,23	0,25	S/D	S/D
1987	911	35,40	3,89	2,55	0,28	2,25	0,25	S/D	S/D
1988	999	35,06	3,51	2,82	0,28	2,28	0,23	S/D	S/D
1989	1000	34,27	3,43	2,76	0,28	2,17	0,22	S/D	S/D
1990	1001	33,84	3,38	4,51	0,45	1,57	0,16	S/D	S/D
1991	1073	32,15	3,00	4,82	0,45	1,68	0,16	S/D	S/D
1992	1077	31,20	2,90	4,97	0,46	2,02	0,19	1,03	51,05
1993	1076	30,18	2,80	4,98	0,46	2,22	0,21	1,01	45,56
1994	1090	29,63	2,72	5,37	0,49	2,25	0,21	1,05	46,61
1995	1099	29,75	2,71	6,22	0,57	2,39	0,22	1,36	56,99
1996	1121	29,84	2,66	6,68	0,60	2,60	0,23	1,41	54,22
1997	1149	30,52	2,66	7,11	0,62	2,62	0,23	1,45	55,32
1998	1158	28,56	2,47	7,36	0,64	2,75	0,24	1,52	55,20
1999	1280	29,67	2,32	8,15	0,64	3,07	0,24	1,45	47,21
2000	1301	30,39	2,34	8,46	0,65	2,97	0,23	1,66	55,82
2001	1307	30,44	2,33	8,49	0,65	2,88	0,22	1,67	58,01
2002	1357	30,67	2,26	9,80	0,72	2,82	0,21	1,39	49,18
2003	1358	29,35	2,16	10,60	0,78	2,67	0,20	1,27	47,45
2004	1365	29,30	2,15	11,24	0,82	2,48	0,18	1,11	44,71
2005	1372	29,92	2,18	11,77	0,86	2,18	0,16	0,78	35,64
2006	1383	29,44	2,13	12,18	0,88	2,59	0,19	0,68	26,29
2007	1418	30,46	2,15	12,62	0,89	2,62	0,18	0,62	23,81
2008	1489	28,40	1,91	12,80	0,86	2,52	0,17	0,58	23,01
2009	1530	30,87	2,02	12,88	0,84	2,51	0,16	0,54	21,42
2010	1637	34,99	2,14	14,25	0,87	2,52	0,15	0,53	21,04
2011	1674	39,78	2,38	15,05	0,90	2,53	0,15	0,59	23,17
2012	1684	44,18	2,62	15,31	0,91	2,35	0,14	0,59	25,06
2013	1692	48,46	2,86	15,54	0,92	2,33	0,14	0,63	26,96
2014	1694	54,96	3,24	16,18	0,96	2,38	0,14	0,67	28,32
2015	1684	47,99	2,85	13,00	0,77	2,39	0,14	0,68	28,35
2016	1690	49,97	2,96	12,63	0,75	2,16	0,13	0,59	27,38
2017	1728	61,23	3,54	12,79	0,74	2,02	0,12	0,48	23,80
2018	1736	68,89	3,97	13,44	0,77	2,39	0,14	0,64	26,73
2019	1735	68,76	3,96	12,71	0,73	2,48	0,14	0,67	27,11
2020	1732	68,76	3,97	11,93	0,69	2,48	0,14	0,483	19,45

Fonte: Elaboração própria baseado em dados do Statistical Review of World Energy 2021 e de informações apresentadas pela empresa diante da SEC dos EUA.

As reservas mundiais provadas no ano 2020 são 2,54 vezes a mais do que no ano de 1980.

Para o caso dos EUA, as reservas passam a representar 3,97% do total mundial no ano 2020. No ano 1980, eram de 5,35% do total e caíram para 1,81% em 2008.

As reservas brasileiras, ao contrário, cresceram 3,63 vezes no período. Mesmo assim, o Brasil não chega ao 0,7 % das reservas mundiais de petróleo.

Argentina, entretanto, passa dos 0,36% das reservas mundiais aos 0,14%. Isso significa que a Argentina tem 2/5 das reservas que tinha 40 anos atrás.

No entanto, a YPF também perde reservas em comparação com as reservas argentinas, posto que passa de 51,05% das reservas do país em 1980 para 19,45 em 2020.

Em resumo, tenta-se explicar a relevância da Argentina e da YPF, em particular no setor petrolífero mundial.

Contudo, é escassa a relevância da empresa no presente no setor internacional, embora mantenha um lugar de privilégio no âmbito local, sendo a primeira petrolífera e uma das primeiras empresas, ao se olhar as receitas. Ao mesmo tempo, a Argentina não é uma referência na produção mundial de petróleo e não forma parte de organizações, como a OPEC. Isso se justifica pois o país não depende da exportação do petróleo, mas sim da autossuficiência energética que nem sempre é possível e, às vezes, impacta negativamente na balança de pagos.

Produção na Argentina 1976-2020

A continuação, na tabela 4, analisaremos os dados de produção no interior da Argentina, no ano de 1976, das diferentes empresas participantes do setor.

**Tabela 4 - Produção de petróleo por empresa por ano na Argentina em m3.**

Empresa	1977	%	1985	%	1994	%	2005	%	2014	%	2019	%
YPF Administração	18785965	75,00	18250204	68,18	***	***	***	***	***	***	***	***
YPF Contrato	6049958	24,15	7721167	28,85	***	***	***	***	***	***	***	***
YPF S.A	***	***	***	***	16502018	42,61	***	***	12671227	41,03	13712252	46,54
Repsol YPF	54574	0,22	***	***	***	***	15625609	40,51	***	***	***	***
SHELL CAPSA	71444	0,29	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
ASTRA SA	***	***	***	***	1487456	3,84	***	***	***	***	***	***
Astra CAPSA	***	***	343479	1,28	***	***	***	***	***	***	***	***
PETROQUIMICA CR	84616	0,34	92761	0,35	***	***	***	***	***	***	595922	2,02
EL SOSNEADO	777	0,00	92761	0,35	***	***	***	***	***	***	***	***
Compañias Petroleras	***	***	266344	1,00	***	***	***	***	***	***	736729	2,50
CPC	***	***	***	***	4713909	12,17	***	***	***	***	***	***
AMOCO	***	***	***	***	2721426	7,03	***	***	***	***	***	***
T.AUSTRAL	***	***	***	***	2324605	6,00	***	***	***	***	***	***
BRIDAS	***	***	***	***	1658602	4,28	***	***	***	***	***	***
P. SAN JORGE	***	***	***	***	2251538	5,81	***	***	***	***	***	***
Pan American Energ	***	***	***	***	***	***	6107877	15,83	5733867	18,57	6113579	20,75
Petrobras Arg	***	***	***	***	***	***	3735319	9,68	1354305	4,39	***	***
Chevron Arg	***	***	***	***	***	***	3489924	9,05	1160769	3,76	***	***
Vintage Oil Arg	***	***	***	***	***	***	1944657	5,04	***	***	***	***
Tecpetrol	***	***	***	***	***	***	1857110	4,81	1114255	3,61	842815	2,86
Total Austral	***	***	***	***	***	***	1461224	3,79	***	***	556848	1,89
Pluspetrol	***	***	***	***	***	***	787021,6	2,04	2127330	6,89	1553906	5,27
Sinopec	***	***	***	***	***	***	***	***	1849874	5,99	1122305	3,81
Vista Oil & Gas	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	1018380	3,46
Otros	***	***	***	***	7072917,00	18,26	3563724,4	9,24	4869585	15,77	3210397	10,90
Total	25047334	100	26766716	100	38732471	100	38572466	100	30881212	100	29463133	100,00

A tabela 4 reflete a mudança na produção da empresa e do setor no período de 1976-2020.

Como atentamos anteriormente, o governo militar no ano 1976 decidiu utilizar o recurso dos contratos para privatizar periféricamente a YPF, entregando áreas de produção a empresas privadas para que essas produzissem e vendessem o petróleo não processado para a empresa estatal. Esse mecanismo que favorecia muitas empresas da chamada "pátria contratista" continuou durante a década de 1980 até a privatização da empresa. Mesmo assim, a YPF mantinha para os anos 1977 e 1985 o 75% e o 68% da produção de cru no país, além de somar a produção mediante a contratos em que tais porcentagens chegavam até o 99% e o 97%, respectivamente. Então, embora os contratos fossem desfavoráveis para a empresa, a YPF dominava o mercado de produção.

Com a mudança no setor petrolífero realizada pelo governo de Menem a partir de 1989, a empresa estatal começa a ceder a participação na produção. Em 1994, observamos uma queda com a YPF representando 43% da produção de petróleo na Argentina, mais de 25% a menos que no ano de 1985.

Essa participação na produção de hidrocarbonetos se manteve quase constante ao olharmos o ano de 2005 e 2014, nos quais a YPF representava 41% da produção. Logo, o que mudou foi a participação das outras empresas e o número delas no setor.

A empresa destacável por seu crescimento quando se desregulou o setor é a Pan American Energy. Ela é a fusão do grupo Bidas e British Petroleum na Argentina (em 1994 era o grupo Amoco). Essa empresa representava, em 1994, ainda como Amoco, 7% da produção, já em 2014 aumentou a participação em até 18%. Lembremos que Bidas, como ressalta



Barreda (2012a), era uns dos grupos mais favorecidos pelos contratos com a YPF antes da privatização.

De forma análoga, outra empresa para se destacar é a Vista Oil. Ela nasceu no ano 2017 e já representa um 3,46% da produção argentina (essa porcentagem sobe se olharmos só a produção procedente do *fracking*).

Em 2014, a produção caiu 20% em relação a 2005, embora os dados de produção tenham melhorado levemente desde a nacionalização da companhia. Essa foi uma das causas da mudança nas políticas petrolíferas nacionais que levaram o governo de Cristina Fernandez a nacionalizar a YPF e a reorganizar o setor em 2012.

Receita

**Tabela 5 - Receita e utilidade neta de YPF em milhões de dólares correntes**

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Receita	4201	***	***	6121	5481	6578	6219
Utilidade Neta	538	***	***	877	580	477	1229
Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Receita	5277	5753	7129	6666	7533	8296	9210
Utilidade Neta	526	984	1558	1583	1756	1442	1293
Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Receita	10079	8984	11041	13012	13653	13800	16582
Utilidade Neta	1052	966	1448	1029	793	778	1034
Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Receita	11740	13050	13376	11291	10771	7498	
Utilidade Neta	333	-1763	670	1000	-530	-796	

Elaboração própria com dados dos balances de YPF, Comissão Nacional de Valores (CNV).

Uma das conclusões que podemos resgatar da leitura da Tabela 5 é o aumento da receita, sem considerar a inflação dos Estados Unidos, o qual cresceu quase quatro vezes se

comparamos com a receita de 1994. Porém, o lucro líquido da empresa foi flutuando nesses 20 anos, atingindo picos de 1,7 bilhões no ano 2005 e baixando até os 330 milhões em 2015.

Trabalhadores

**Tabela 6 - Quantidade de Trabalhadores de YPF 2002-2015**

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Trabalhadores	8946	9395	9583	10574	11059	11534	11319
Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trabalhadores	12140	13370	16078	15782	17747	22032	22005
Ano	2016	2017	2018	2019	2020		
Trabalhadores	19257	19072	21314	22932	20298		

Fonte: Elaboração própria baseado em dados do SEC.

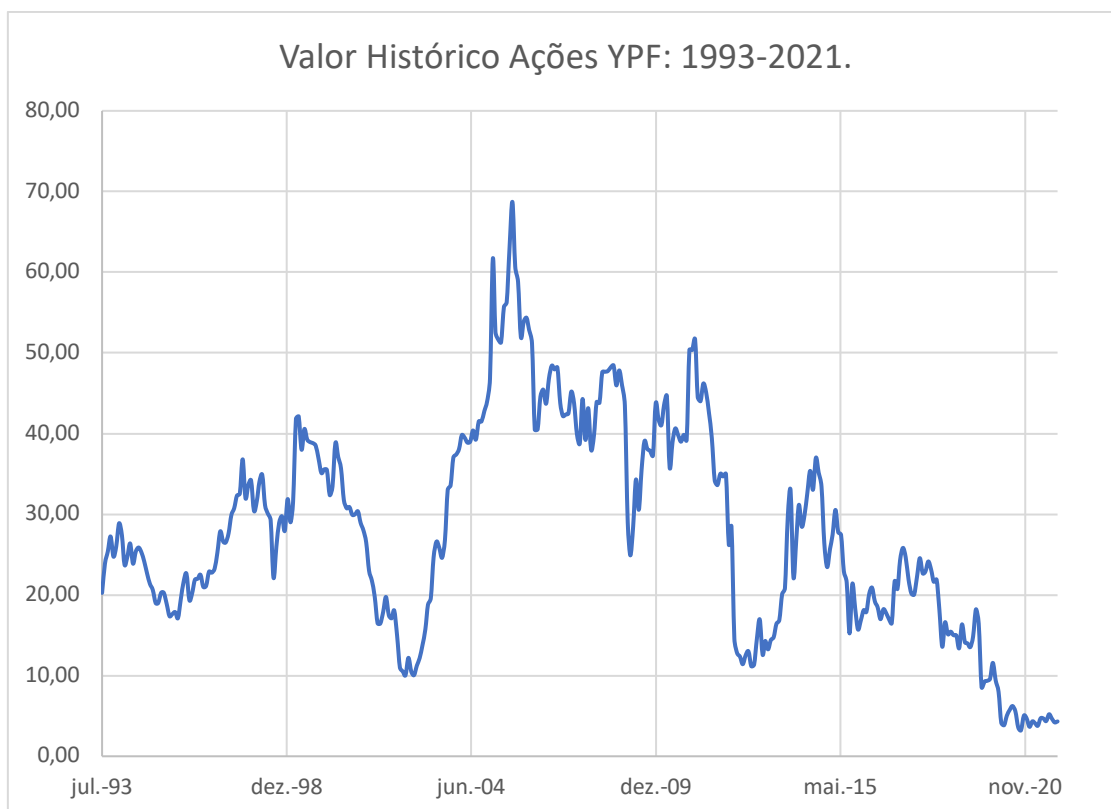
A princípio, a YPF, antes de sua privatização, em 1992, tinha 51 mil trabalhadores<sup>21</sup>. Depois de tal acontecimento, no ano 1995, só tinha 5690 empregados. Dessa forma, podemos observar um crescimento na quantidade de trabalhadores se colocamos duas etapas nesse período de onze anos que apresenta a tabela 6. Diante desse cenário, podemos ver que entre 2002, o início da saída da crise econômica, até 2008, a qual é a entrada de capitais nacionais na empresa através do grupo Eskenazi, há um crescimento de 27 % na massa trabalhadora da empresa. Esses números aumentam se examinamos o período 2008-2013, em que a empresa recuperou mais trabalhadores, passando os 22 mil em 2015, quase o dobro em comparação a 2008.

As ações na NYSE

<sup>21</sup> Dados apresentados nos informes anuais que a empresa submete na Secretaria de Comercio dos Estados Unidos como requisito para a cotação na bolsa de comercio de Nueva Iorque.

Nessa seção, apresentaremos os valores históricos das ações da YPF (desde a entrada na bolsa de Nova Iorque em julho de 1993 até novembro de 2021) e colaboraremos pensando em algumas datas que são marcos para a história da empresa e do país para, finalmente, comparar com o preço das ações da Repsol e o preço do barril de petróleo Brent.

**Figura 6: Valor de ações de YPF em dólares desde 1993.**



Fonte: Elaboração própria em base a dados da NYSE.

A figura 6 apresenta o valor das ações de YPF a partir do ano 1993, quando as ações da empresa começam a serem negociadas na Bolsa de Nova Iorque (NYSE).

Podemos ver os preços máximos e mínimos da empresa desde julho de 1993 até novembro de 2021, uma vez que os dados estão aderidos para o primeiro dia útil de cada mês.

A ação de YPF entra no mercado americano com um preço de 20,25 dólares em julho de 1993.

O ponto mais baixo foi em novembro de 2020, no qual o valor da ação de YPF custava 3,22 dólares, com um máximo de 68,70 dólares no primeiro dia útil de setembro de 2005.

Nesse viés, o gráfico permite enxergar três quedas importantes no valor da empresa:

A primeira, de junho a outubro de 2002, com uma média de 10,66 dólares a ação. Essa pode ser explicada pela grande crise política, econômica e social que a Argentina viveu desde final de 2001 e que se estendeu, pelo menos, até as eleições de 2003.

O segundo momento de baixa marca do valor da empresa foi depois da renacionalização (16 de abril de 2012), quando o valor da ação de YPF caiu de 28,41 dólares para os 14,58 dólares, em abril de 2012, e para 11,17 em outubro do mesmo ano.

Por fim, o terceiro momento começa em março de 2020, visto que o preço da ação da empresa cai quase na metade, de 7,99 dólares em fevereiro para 4,17 em março. Essa queda continua todo o ano de 2021 e o de 2022, marcando mínimos com os 3,22 dólares de novembro de 2020.

Podemos sinalar alguns marcos na história recente da empresa, desde 1993, o ano em que entra na bolsa de Nova Iorque.

Em janeiro de 1999, Repsol compra 14,99% da YPF e, depois das modificações da legislação, compra um XXXX restante em maio do mesmo ano para ter o controle do xxxx da empresa.

Portanto, é compreensível que as ações da empresa flutuem nos meados dos 31,88 dólares em janeiro de 1999 até os 42,13 dólares de maio do mesmo ano.

Em dezembro de 2007, a família Eskenazi compra 14,9% da empresa para a Repsol, além de se comprometer a comprar 10% mais nos seguintes 4 anos.

O valor da empresa não se modifica, passa dos 43,15 dólares em dezembro de 2007 aos 43,90 dólares em março de 2008.

Quase 4 anos depois, em maio de 2011, o Grupo Petersen, da família Eskenazi, compra 10% mais da empresa para ficar com um total de 25,46% das ações de YPF.

O preço das ações começa um período descendente em maio de 2011, com 46,20, até um dos mínimos históricos em abril de 2012, quando a empresa é renacionalizada<sup>22</sup>.

Em novembro de 2011, Repsol YPF anuncia o descobrimento de petróleo na formação Vaca Muerta em Neuquen. Esse descobrimento de *shale oil* e *shale gas* duplicaria as reservas da YPF de serem confirmadas. Mesmo assim, o valor das ações da empresa não se modificaram.

Os problemas da Repsol YPF com o governo argentino terminam com a renacionalização da empresa em abril de 2012 e pode ser acompanhada no valor dos 35 dólares por ação em janeiro de 2012 para os 11,41 dólares em julho do mesmo ano.

O governo argentino e a Repsol chegam em um princípio de acordo sobre a indenização pela expropriação de 51% das ações da YPF em novembro de 2013. O acordo, nesse sentido, consistia na indenização de 5.000 milhões de dólares em títulos do tesouro argentino e com a retirada de todas as disputas judiciais.

Em 25 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração da Repsol aprova o acordo definitivo, que estabelece um conjunto de mecanismos financeiros para garantir a efetivação do pagamento. Também, no dia 27 de fevereiro de 2014, a Repsol e o Governo argentino assinam um acordo que estabelece uma indenização para a Repsol de 5.000 milhões de dólares em títulos, dívida que será liquidada até 2033.

---

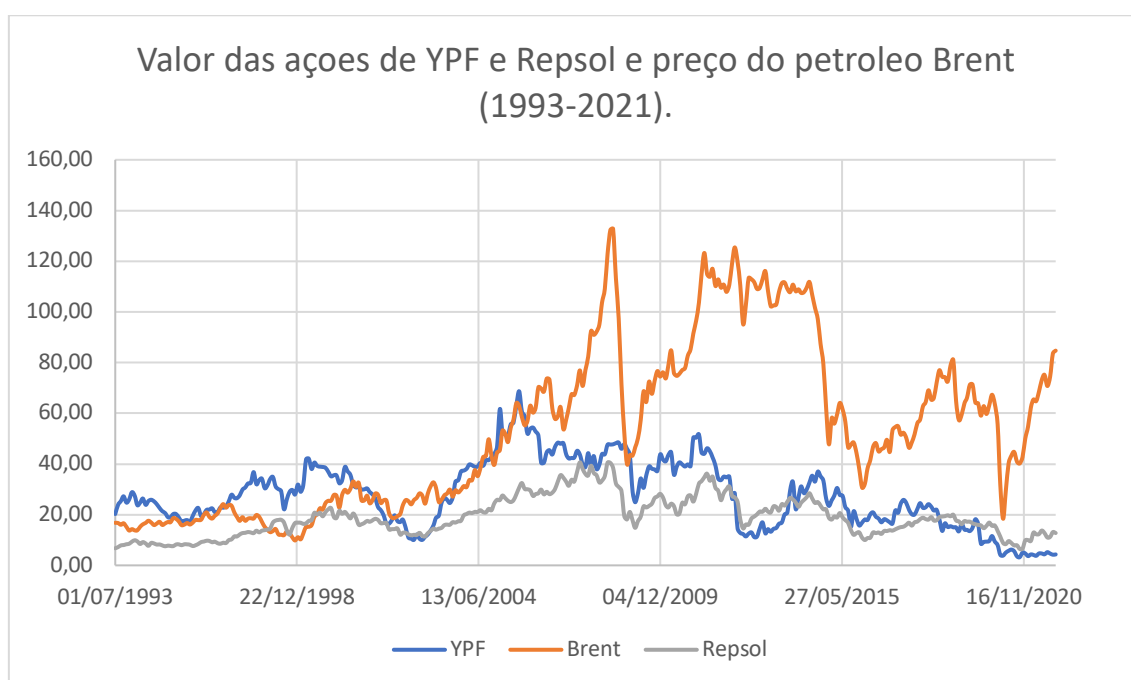
<sup>22</sup> O dia 16 de abril de 2012, a presidente argentina, Cristina Fernández, declarou 51% do patrimônio da YPF de utilidade pública e passível de desapropriação. Em 3 de maio de 2012, o Congresso de Deputados da Argentina aprovou a lei de desapropriação da YPF.

O preço das ações da empresa sobe 64% desde os 20,13 dólares em setembro de 2013 até os 32,96 dólares de dezembro do mesmo ano.

Após isso, flutua no começo de 2014 até chegar aos 31,16 dólares em março, uma vez fechado e ratificado o acordo pelo congresso argentino e o Conselho da empresa espanhola.

Para entendermos adequadamente o valor da empresa e os vaivéns no preço das ações, decidimos observar também o preço da ação da Repsol e o valor do petróleo Brent no mesmo período que estão refletidos na figura 7.

**Figura 7: Preço das ações de YPF e Repsol e preço do petróleo Brent (1993-2021).**



Fonte: Elaboração própria em base a dados da NYSE.

Ao comparar o preço das ações de YPF com o preço de barril de petróleo Brent, podemos ver que o valor da empresa nem sempre está relacionado com o valor do cru internacional.

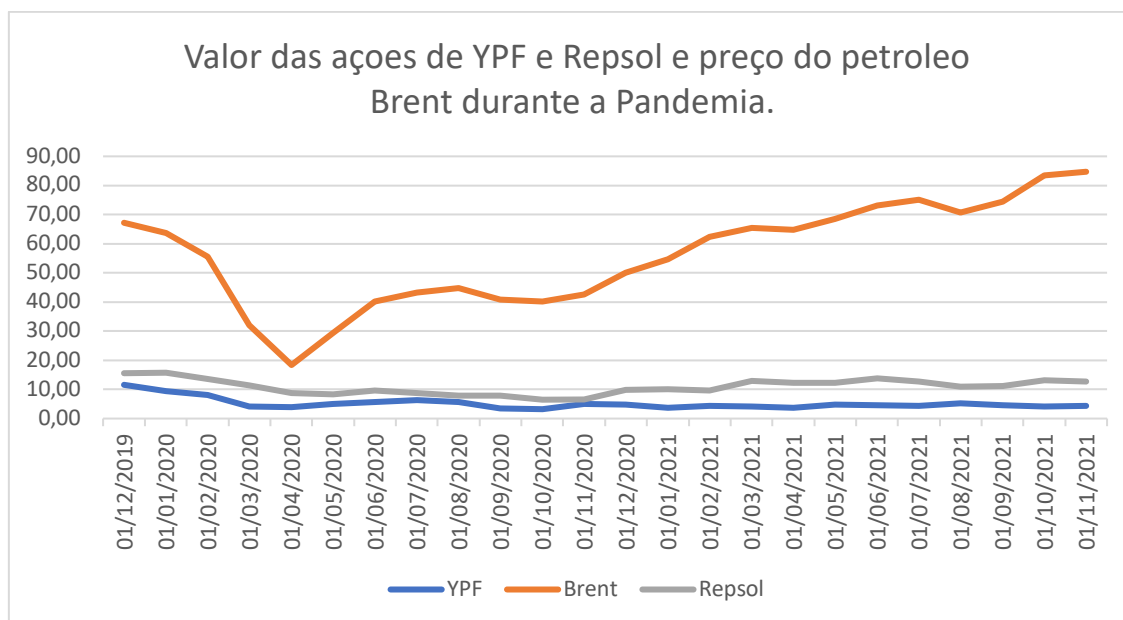
Há momentos, no entanto, como o período 2003-2008, quando o preço do cru aumentou significativamente e o valor da empresa ora acompanha, ora segue uma lógica diferente.

Em abril de 2012, quando YPF foi nacionalizada novamente, o preço do cru estava quase a 120 dólares, enquanto os valores de YPF e Repsol despencavam.

Assim sendo, os preços das ações de YPF e Repsol estão ligados, obviamente no período em que eram uma empresa só. A diferença, porém, é que a ação de Repsol apresenta um desempenho mais homogêneo, com mudanças que são menos bruscas do que às da YPF.

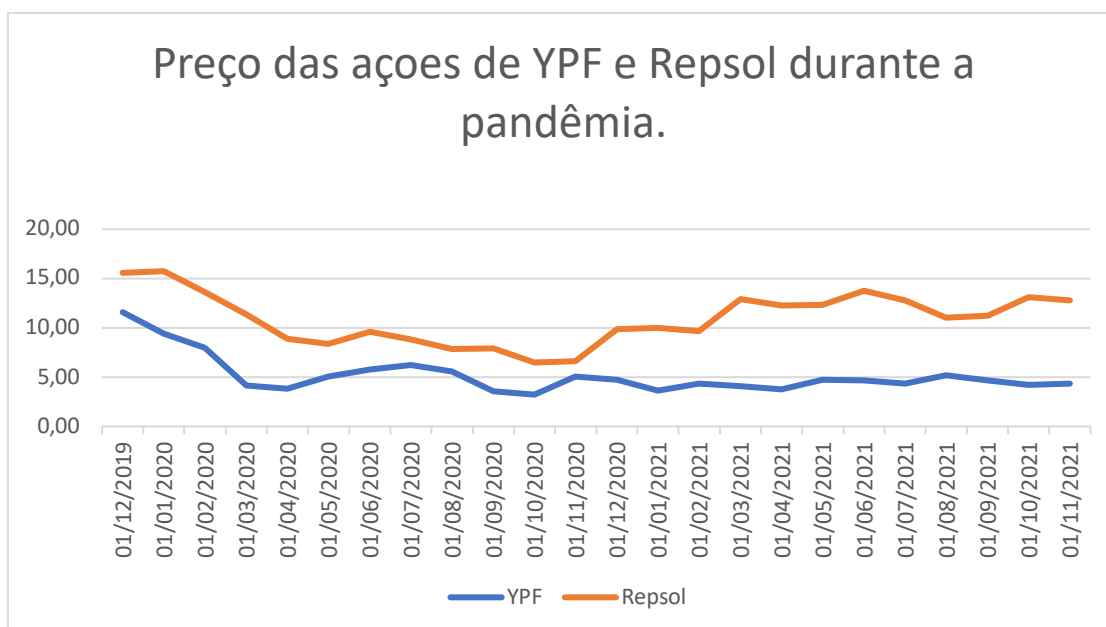
Os vaivéns econômicos e políticos da Argentina parecem ser um diferencial no percurso do valor da empresa, notando a distinção do preço das ações da Repsol e do valor do petróleo Brent. Nas figuras 8 e 9 apresentamos os valores na pandemia do petróleo e das empresas YPF e Repsol.

**Figura 8: Preço das ações de YPF e Repsol e preço do petróleo Brent durante a Pandemia.**



Fonte: Elaboração própria em base de dados da NYSE.

**Figura 9: Preço das ações de YPF e Repsol durante a Pandemia.**



Fonte: Elaboração própria em base a dados da NYSE.

Podemos refletir e avaliar o acontecido, no valor das ações de YPF, Repsol, e o valor do petróleo Brent na pandemia. Assim, o barril de petróleo custava 67,31 dólares em dezembro de 2019, o qual teve uma queda até os 18,38 dólares em abril de 2020 e uma revalorização até 84,72 dólares em novembro de 2021. Repsol tinha um valor de 15,59 dólares a ação em dezembro de 2019, caindo até 6,48 dólares por ação em outubro de 2020 e se revalorizando até os 12,76 dólares por ação em novembro de 2020.

A YPF era valorizada em 11,58 dólares por ação em dezembro de 2019, quando o vírus do Covid-19 começava a se propagar pela China na cidade de Wuham, na província chinesa de Hubei. A queda, então, chegou aos 3,22 dólares por ação em outubro de 2020; e a revalorização leve até aos 4,32 dólares cada ação, em novembro de 2021.



Os problemas econômicos da Argentina, pendente de uma renegociação do empréstimo liberado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) de 45 bilhões de dólares, parecem condicionar a atuação das empresas argentinas na NYSE. Portanto, YPF não vive o aumento no valor, ao contrário do petróleo e da Repsol.

## **CAPÍTULO 4: Dados dos diretores e diretores executivos da YPF, 2002-2020**

Nesse capítulo, o trabalho apresentará os dados para os diretores do conselho e os diretores executivos da empresa no período 2002-2020 e, logo depois, os casos particulares de maior interesse observados, especificamente.

Para uma apresentação mais ordenada dos dados, entendemos a necessidade de dividirmos o período observado em seis menores. Essa divisão foi feita baseada na história da empresa, seu controle, o governo argentino no momento, entre outras variáveis, tal como na constatação em esses momentos chave às mudanças no conselho de administração foram maiores.

Assim, compreendemos que podemos determinar 6 subperíodos: Repsol 1, Repsol 2, Repsol-Eskenazi, Governo CFK (Cristina Fernandez de Kirchner), Governo Macri e Governo AF (Alberto Fernandez).

Como foi explicado anteriormente, a empresa YPF ficou no controle da espanhola Repsol desde o ano 1999 depois da reorganização como sociedade anônima em 1993 e a posterior privatização nesse mesmo 1999.

Alfonso Cortina foi o presidente da Repsol até 2004 e foi substituído pelo Antonio Brufau Niubo que continua no cargo até os dias de hoje. Aqui, encontramos a divisão do primeiro subperíodo 2002-2004 do segundo, 2005-2006.

No ano 2007, o conglomerado argentino Grupo Petersen, com seu presidente Enrique Eskenazi, comprou quase 15% das ações da YPF que passaram a ser mais do 25% em 2011. Isso trouxe um novo conselho de administração que admitiu várias pessoas do Grupo Petersen na empresa, três filhos do

Enrique Eskenazi, no qual destacamos Sebastian, o Ceo da companhia.

A partir da nacionalização de 2012, notamos três momentos diferentes que caminham ao lado dos governos que governaram e governam o país.

Desde a decisão política de renacionalizar a empresa, tomada pela Presidenta Cristina Fernandez através dos ministros de Fazenda e de Planificação, Axel Kicillof e Julio De Vido, até o final do governo, período 2012-2015, criamos o subperíodo Governo CFK.

Entre 2016 e 2019, o Governo de Mauricio Macri mudou não só o conselho de administração, mas também o Presidente e Ceo de YPF, substituindo a Miguel Galuccio - que exercia as duas funções - pelo Miguel Angel Gutierrez como presidente e Ricardo Darré como Ceo.

A mudança do governo com a assunção do Alberto Fernandez, no dia 10 de dezembro de 2019, também trouxe mudanças no conselho de administração. Como consequência, Guillermo Nielsen foi indicado para presidir a empresa. No entanto, o ano 2020 será o último período em que se leva o nome de Governo AF.

As variáveis estão contidas em três grupos diferentes: Dados Sociodemográficos, Carreira Acadêmica e Carreira Trabalhista.

O trabalho apresenta 654 posições, 429 são as do conselho diretor e 225 do diretório executivo.

As 150 pessoas que fizeram parte do conselho da YPF, entre os anos 2002 e 2020, estão detalhados na tabela 7.

**Tabela 7: Diretores da Empresa YPF por ano.**

Nº	Nome	Conselho de direção/ano									
1	Alfonso Cortina de Alcocer	2002	2003	2004							
2	Jose Ramon Blanco Balin	2002	2003	2004							
3	Carlos de la Vega	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
		2010	2011								
4	Antonio Hernandez-Gil Alvarez-Cienfuegos	2002	2003	2004							
5	Alejandro Macfarlan	2002	2003	2004							
6	Miguel Madanes	2002	2003	2004	2005	2006					
7	Carlos Alberto Olivieri	2002	2003	2004	2005	2006					
8	Jose Maria Ranero Diaz	2002	2003	2004							
9	Miguel Angel Remon Gil	2002	2003	2004							
10	Juan Sancho Rof	2002	2003								
11	Carlos Maria Tombeur	2002	2003	2004	2013						
12	Carlos Oscar Tempone	2002	2003								
13	Jorge Horacio Brito	2004	2005	2006							
14	Alejandro Quiroga López	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
15	Ruben Patritti	2004									
16	Ernesto Dardis	2004	2005								
17	Antonio Brufau Niubo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
18	Enrique Locutura	2005	2006								
19	Eduardo Elsztain	2005	2006	2007							
20	Federico Mañero	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
21	José María Ranero Díaz	2005	2006								
22	Luis Pagani	2005	2006								
23	Carlos Bruno	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
24	Javier Monzón	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
25	Alicia Schammah	2005									
26	Gonzalo López Fanjul	2005	2006	2007							
27	Jesús Guinea	2005									
28	Alfredo Pochintesta	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
29	Alejandro Almarza	2005	2006								
30	Roberto Baratta	2006	2011								
31	Jesús Guinea Rodriguez	2006									

32	Sebastián Eskenazi	2007	2008	2009	2010	2011			
33	Enrique Eskenazi	2007	2008	2009	2010	2011			
34	Antonio Gomis Sáez	2007	2008	2009	2010	2011			
35	Aníbal Guillermo Belloni	2007	2008	2009	2010	2011			
36	Mario Blejer	2007	2008	2009	2010	2011			
37	Santiago Carnero	2007	2008	2009					
38	Matías Eskenazi Storey	2007	2008	2009	2010	2011			
39	Salvador Font Estrany	2007	2008	2009	2010	2011			
40	Fernando Ramírez Mazarredo	2007	2008	2009					
41	Luis Suárez de Lezo Mantilla	2007	2008	2009	2010	2011			
42	Mario Vázquez	2007	2008	2009	2010	2011			
43	Rafaél Lopez Revuelta	2007							
44	Tomás García Blanco	2007	2008	2009	2010	2011			
45	Fabián Falco	2007							
46	Walter Forwood	2007							
47	Fernando Dasso	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		2015	2016						
48	Carlos Jimenez López	2007	2008	2009	2010	2011			
49	Carlos Alberto Alfonsi	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015
		2016	2017	2018	2019				
50	Ezequiel Eskenazi Storey	2007	2008	2009	2010	2011			
51	Mauro Renato José Dacomo	2007	2008	2009	2010	2011			
52	Ignacio Cruz Morán	2007							
53	Eduardo Ángel Garrote	2007	2008	2009	2010	2011			
54	Raúl Fortunato Cardoso Maycotte	2008	2009	2010					
55	Rafael Lopez Revuelta	2008	2009						
56	Ángel Ramos Sánchez	2008	2009	2010	2011				
57	Ignacio Cruz Moran	2008	2009	2010	2011				
58	Miguel Ángel Devesa del Barrio	2010							
59	Carlos Arnoldo Morales-Gil	2011							
60	Miguel Martínez San Martín	2011							
61	Miguel Galuccio	2012	2013	2014	2015				
62	Eduardo M. Basualdo	2012							
63	Héctor Walter Valle	2012	2013	2014					
64	José Iván Brizuela	2012	2013	2014					
65	Gustavo Alejandro Nagel	2012	2013	2014	2015				
66	Roberto Ariel Ivovich	2012	2013						

67	Oscar Alfredo Cretini	2012	2013					
68	Walter Fernando Vazquez	2012						
69	Ricardo Luis Saporiti	2012						
70	Manuel Arévalo	2012						
71	Sebastián Uchitel	2012	2013	2014				
72	Rodrigo Cuesta	2012	2013	2014				
73	Luis García del Río	2012	2013	2014				
74	Fernando Giliberti	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019
75	Axel Kiciloff	2012	2013	2014				
76	Sergio Affronti	2012	2013	2014	2015	2020		
77	Ricardo Dardo Esquivei	2012						
78	Luis Alberto Rafael Bontempo	2012						
79	Carlos Héctor Lambré	2012	2013					
80	Francisco Ernesto García Ibañez	2012	2013	2014				
81	Carlos Agustín Colo	2012						
82	Gerardo Andrés Doria Muñoz	2012						
83	Pablo Blanco Perez	2012						
84	Patricia Maria Charvay	2012	2013	2014				
85	Jorge Marcelo Soloaga	2013	2014	2015				
86	Omar Chafi Félix	2013	2014					
87	Armando Isasmendi (h)	2013	2016					
88	Nicolás Marcelo Arceo	2013	2014					
89	Nicolás Eduardo Piacentino	2013	2014					
90	José Carlos Blassiotto	2013						
91	Cristian Alexis Girard	2013						
92	Javier Leonel Rodríguez	2013						
93	Jesús Guillermo Grande	2013	2015					
94	Carlos Agustín Colo	2013						
95	Almudena Larrafiaga Y sasi-Y sasmendi	2013						
96	Jorge Manuel Gil	2014						
97	Ignacio Perincioli	2014	2017	2017	2018	2019	2020	
98	Elizabeth Dolores Bobadilla	2014						
99	Daniel Cristian González Casartelli	2014	2015	2016	2017			
100	Omar Gutiérrez	2014	2015					
101	Edgardo Raúl Valfré	2014						
102	Mariana Laura González	2014						

103	Gonzalo Martín Vallejos	2014				
104	Cynthia De Paz	2014				
105	Néstor José Di Pierro	2015	2016	2017	2018	
106	Juan Franco Donnini	2015	2016			
107	Enrique Andrés Vaquié	2015				
108	Nicolás Alfredo Trotta	2015				
109	Carlos Alberto Felices	2015	2016	2017	2018	
110	Miguel Ángel Gutiérrez	2015	2016	2017	2018	
111	Daniel Gustavo Montamat	2015	2016	2017	2018	
112	Fabián Jorge Rodríguez Simón	2015	2016	2017	2018	
113	Emilio José Apud	2015	2016	2017	2018	
114	Luis Gustavo Villegas	2015	2016	2017		
115	Lucio Mario Tamburo	2015	2016	2017	2018	2019
116	Pedro Martín Kerchner Tomba	2015	2019	2020		
117	Roberto Luis Monti	2016	2017	2018	2020	
118	Norberto Alfredo Bruno	2016	2017	2018	2019	2020
119	Gabriel Alejandro Fidel	2016	2017	2018		
120	Inés María Leopoldo	2016	2017			
121	Daniel Alberto Kokogian	2016				
122	Octavio Oscar Frigerio	2016				
123	Luis Augusto Domenech	2016	2017			
124	Gerardo Damián Canseco	2016	2017	2018	2019	2020
125	Alejandro Rodrigo Monteiro	2016				
126	Miguel Lisandro Nieri	2016	2017	2018	2019	2020
127	Facundo Daniel Massafra	2016				
128	Juan Carlos Abud	2017				
129	Santiago Martínez Tanoira	2017	2018	2019	2020	
130	Marcos Miguel Browne	2017	2018	2019		
131	Sebastián Caldiero	2018				
132	Lorena Sánchez	2018	2019			
133	Liliana Amelia Murisi	2018				
134	Fernando Martín Cerdá	2018	2019			
135	Guillermo Emilio Nielsen	2019				
136	Horacio Oscar Forchiassin	2019	2020			
137	María Cristina Tchintian	2019				

138	Ramiro Gerardo Manzanal	2019	2020
139	Héctor Pedro Recalde	2019	2020
140	Celso Alejandro Jaque	2019	2020
141	Arturo Carlos Giovenco	2019	
142	Pablo Gerardo Gonzalez	2020	
143	María de los Ángeles Roveda	2020	
144	Demian Tupac Panigo	2020	
145	Guillermo Rafael Pons	2020	
146	Adrian Felipe Peres	2020	
147	Silvina del Valle Córdoba	2020	
148	María Martina Azcurra	2020	
149	Silvia Noemí Ayala	2020	
150	Santiago Álvarez	2020	

Fonte: Elaboração própria

Pelo diretório executivo da YPF entre 2002 e 2020 passaram 65 pessoas que estão detalhadas na Tabela 8.

**Tabela 8: Diretores Executivos da Empresa YPF por ano.**

Nº	Nome	Diretorio Executivo/ano								
1	José María Ranero Díaz	2002	2003	2004						
2	Ruben Patritti	2002								
3	Pascual Olmos	2002	2003	2004						
4	Alfredo Pochintesta	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
		2010	2011							
5	Ernesto Lopez Anadon	2002								
6	Alejandro Quiroga López	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008		
7	Luis Garcia	2002								
8	Fabian Falco	2002								
9	Carlos Alberto Olivieri	2002	2003	2004	2005					
10	Carlos Alfonsi	2002	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
11	Gonzalo López Fanjul	2003	2004	2005	2006					
12	Mateo Llurba	2003	2004							
13	Fabián Falco	2003	2004	2005	2006	2007				
14	Alejandro Luchetta	2003	2004							
15	Enrique Locutura	2005	2006							



16	Francisco Javier Macián	2005							
17	Jesús Guinea	2005	2006						
18	Rafael López Revuelta	2005	2006	2007	2008	2009			
19	José Manuel Gallego	2005							
20	Alicia Schammah	2005	2006						
21	Walter Cristian Forwood	2006	2007						
22	Tomás García Blanco	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
23	Fernando Dasso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		2014	2015	2016					
24	Sebastián Eskenazi	2007	2008	2009	2010	2011			
25	Carlos Jiménez	2007	2008	2009	2010	2011			
26	Gabriel Leiva	2007							
27	Aquiles Rattia	2007	2008	2009	2010	2011			
28	Juan Carlos Rodríguez González	2007							
29	Antonio Gomis Sáez	2008	2009	2010	2011				
30	Juan Carlos Miranda	2008	2009	2010	2011				
31	Sergio Resumil	2008	2009	2010	2011				
32	Ignacio Cruz Moran	2008	2009	2010	2011				
33	Ángel Ramos Sánchez	2008	2009	2010	2011				
34	Matías Eskenazi Storey	2008	2009	2010	2011				
35	Rubén Marasca	2008	2009	2010	2011				
36	Guillermo Reda	2009	2010	2011					
37	Mauro Renato José Dacomo	2009	2010	2011					
38	Juan Bautista Ordoñez	2009	2010	2011					
39	Teodoro Marcó	2010	2011						
40	Miguel Galuccio	2012	2013	2014	2015				
41	Daniel González Casartelli	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
42	Rodrigo Cuesta	2012	2013	2014					
43	Jesús Grande	2012	2013	2014	2015				
44	Fernando Giliberti	2012	2013	2014	2015	2016			
45	Nicolás Arceo	2012	2013	2014					
46	Doris Capurro	2012	2013	2014					
47	Sergio Pablo Affronti	2012	2013	2014	2015	2020			
48	Daniel Palomeque	2014	2015						
49	Germán Fernández Lahore	2015	2016	2018	2019	2020			
50	Ricardo Darré	2016							
51	Santiago Martínez Tanoira	2016	2017	2018	2019	2020			
52	Marcos Browne	2016	2017	2018	2019				

53	Sergio Giorgi	2016	2017	2018	2019
54	Sebastián Mocerrea	2016	2017	2018	
55	Gustavo Chaab	2016	2020		
56	Diego Martín Pando	2017	2018	2019	
57	Luis Miguel Sas	2017	2018	2019	
58	Pablo Bizzotto	2017	2018	2019	
59	Santiago Álvarez	2019	2020		
60	Pablo Iuliano	2020			
61	Gustavo Astié	2020			
62	Mauricio Martín	2020			
63	Alejandro Daniel Lew	2020			
64	Marcos Sabelli	2020			
65	Gustavo Medele	2020			

Fonte: Elaboração própria

Para as informações do capítulo ficarem organizadas, as próximas quatro tabelas fazem um resumo dos dados sociodemográficos e das carreiras acadêmicas para todos os diretores e diretores executivos em todos os períodos observados.

A tabela 9 traz o resumo dos dados sociodemográficos dos conselheiros de YPF em cada período analisado.

**Tabela 9: Dados sociodemográficos dos Diretores de YPF por período.**

	R1	R2	R-E	CFK	MM	AF
Homem	100,00	94,74	100,00	93,34	92,85	80,95
Mulher	0,00	5,26	0,00	6,66	7,15	19,05
Idade (Anos)	54,46	52,66	55,40	48,52	55,63	54,95
Argentino	54,00	63,16	60,35	96,23	100,00	100,00
Espanhol	46,00	36,84	36,82	3,77	0,00	0,00
Outra	0,00	0,00	2,83	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

A tabela 10 faz um resumo dos dados sociodemográficos dos conselheiros de YPF nos períodos analisados.

**Tabela 10: Dados sociodemográficos dos Diretores Executivos de YPF por período.**

	R1	R2	R-E	CFK	MM	AF
Homem	100,00	91,91	100,00	92,73	100,00	100,00
Mulher	0,00	9,09	0,00	7,27	0,00	0,00
Idade (Anos)	50,53	51,99	52,54	47,65	50,00	49,83
Argentino	60,37	50,00	63,74	100,00	100,00	100,00
Espanhol	39,63	50,00	29,55	0,00	0,00	0,00
Outra	0,00	0,00	6,72	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

Com a tabela 11 buscamos apresentar o resumo das carreiras acadêmicas dos diretores da empresa por período.

Com a tabela 11 buscamos apresentar o resumo das carreiras acadêmicas dos diretores da empresa por período.

**Tabela 11: Carreira acadêmica dos diretores de YPF por período.**

		R1	R2	R-E	CFK	MM	AF	Média
Formação Acadêmica (%)	Engenharias	44,44	39,47	25,72	18	25,54	14,29	27,91
	Ciências Econômicas	23,81	36,84	29,05	40,68	39,09	52,38	36,98
	Direito	18,25	10,53	16,04	16,45	15,3	28,57	17,52
	Sem Graduação	13,49	5,26	13,92	8,93	2,19	0	7,30
Universidade Graduação (%)	UBA	21,03	38,89	37,42	39,43	33,47	33,33	33,93
	Outra Argentina	11,79	13,89	11,35	30,65	36,56	38,1	23,72
	Particular Argentina	S/D	S/D	S/D	21,36	17,28	19,05	9,62
	ITBA	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	0,00
	Complutense de Madrid	25,13	5,56	21,03	S/D	S/D	S/D	8,62
	Outra Espanhola	27,69	33,33	22,06	S/D	S/D	S/D	13,85
Tipo Pós-graduação (%)	Sem Pós	65,88	65,79	65,95	46,09	28,03	33,33	50,85
	Programa	10,32	15,79	13,92	18,42	34,51	33,33	21,05
	Mestrado	0	0	12,46	13,84	20,13	23,81	11,71
	Doutorado	15,88	10,53	0	14,59	0	0	6,83
	MBA	5,55	5,26	4,19	0	14,06	4,76	5,64
Universidade Pós-graduação (%)	UBA	0	22,62	2	19,56	22,93	14,29	13,57
	Particular Argentina	0	0	10,22	50,43	35,72	35,71	22,01
	Espanhola	63,33	30,95	36,67	S/D	S/D	S/D	21,83
	Estadunidense	36,67	46,43	34,67	3,85	24,37	S/D	24,33
Área Pós-graduação (%)	Adm.e finanças	53,33	53,57	61,11	45,02	54,33	57,14	54,08
	Engenharias	23,33	30,95	12,22	2,27	10,66	14,29	15,62
	Economia	0	15,48	20,44	17,29	9,14	21,43	13,96
	Direito	23,33	0	0	9,6	13,74	0	7,78

Fonte: Elaboração própria

A tabela 12, observa os dados da carreira acadêmica dos diretores executivos em todos os períodos analisados.

**Tabela 12: Carreira acadêmica dos diretores Executivos de YPF por período.**

		R1	R2	R-E	CFK	MM	AF	Média
Formação Acadêmica (%)	Engenharias	32,22	50	26,85	25,15	42,47	58,33	39,17
	Ciências Econômicas	32,22	22,73	26,57	37,42	27,88	16,67	27,25
	Direito	24,81	18,18	8,34	10,05	17,32	16,67	15,90
	Sem Graduação	0	0	10,7	10,05	0	0	3,46
Universidade Graduação (%)	UBA	24,81	33,64	33,94	34,65	37,42	25	31,58
	Outra Argentina	24,81	4,55	16,34	25,15	27,88	41,67	23,40
	Particular Argentina	S/D	S/D	S/D	30,15	12,32	8,33	8,47
	ITBA	S/D	S/D	S/D	S/D	22,37	16,67	6,51
	Complutense de Madrid	0	14,09	20,45	S/D	S/D	S/D	5,76
	Outra Espanhola	21,48	33,64	13,72	0	S/D	S/D	11,47
Tipo Pós-graduação (%)	Sem Pós	50,37	36,36	43,65	47,47	32,42	41,67	41,99
	Programa	21,48	27,27	21,15	20,1	17,32	8,33	19,28
	Mestrado	14,07	13,64	15,32	15,1	17,32	25	16,74
	Doutorado	0	18,18	6,12	7,27	0	0	5,26
	MBA	0	0	0	0	32,93	25	9,66
Universidade Pós-graduação (%)	UBA	0	15,48	0	0	0	0	2,58
	Particular Argentina	0	7,14	26,59	85,83	55,95	57,14	38,78
	ITBA	0	0	0	0	0	14,29	2,38
	Espanhola	30,55	39,29	34,17	0	0	0	17,34
	Estadunidense	69,45	30,95	25,95	0	44,05	0	28,40
Área Pós-graduação (%)	Adm. e finanças	61,11	69,05	78,77	57,5	74,41	71,42	68,71
	Engenharias	8,33	30,95	2,22	14,17	14,88	14,29	14,14
	Economia	22,22	0	0	9,17	0	0	5,23
	Direito	8,33	0	5,71	0	0	0	2,34

Fonte: Elaboração própria

Diretores Repsol 1 (2002-2004)

**Tabela 13: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2002-2004.**

			2002	2003	2004
Dados sociodemográficos	Género (%)	Homem	100,00	100,00	100,00
		Mulher	0,00	0,00	0,00
	Média de Idade (Anos)		54,00	55,00	54,38
	Nacionalidade (%)	Argentino	50,00	50,00	62,00
		Espanhol	50,00	50,00	38,00
		Outra	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

Nos dados sociodemográficos do primeiro subperíodo, observaremos características que encontraremos ao longo de todos os diretores analisados. Geralmente, são homens de idade mediana e, dependendo de quem controla a empresa no período (Repsol ou o Estado Argentino), haverá mais ou menos espanhóis no conselho de administração.

Na tabela número 13, verificamos que não há mulheres nos conselhos do período. Se mantiveram, então, os conselheiros entre 2002 e 2003 com número igual de argentinos e espanhóis. Em 2004 encontramos 62% de conselheiros argentinos, visto que os formulários F-20 são apresentados no ano posterior e refletem algumas das mudanças acontecidas em 2005.

**Tabela 14: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2002-2004.**

		2002	2003	2004	
<b>Carreira Acadêmica</b>	Formação Acadêmica (%)	Engenharias	41,67	41,67	50,00
		Ciências Econômicas	25,00	25,00	21,43
		Direito	16,67	16,67	21,43
		Sem Graduação	16,67	16,67	7,14
		Outras categorias	0,00	0,00	0,00
	Universidade Graduação (%)	UBA	20,00	20,00	23,08
		Outra Nacional Argentina	10,00	10,00	15,38
		Complutense de Madrid	30,00	30,00	15,38
		Outra Espanhola	30,00	30,00	23,08
		Outras categorias	10,00	10,00	23,08
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	8,33	8,33	14,29
		Doutorado	16,67	16,67	14,29
		MBA	8,33	8,33	0,00
		Sem Pós	66,67	66,67	64,29
		Outras categorias	0,00	0,00	7,14
	Universidade Pós-graduação (%)	UBA	0,00	0,00	0,00
		Complutense de Madrid	25,00	25,00	20,00
		Outra Espanhola	50,00	50,00	20,00
		Estadunidense	25,00	25,00	60,00
		Outras categorias	0,00	0,00	0,00
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	50,00	50,00	60,00	
	Engenharias	25,00	25,00	20,00	
	Economia	0,00	0,00	0,00	
	Direito	25,00	25,00	20,00	
	Outras categorias	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaboração própria.

Para a carreira acadêmica dos diretores do período 2002-2004, consideramos, na tabela 14, que os engenheiros são predominantes, com uma média grupal de 44,45%.

Um dado não menos importante são as carreiras de engenharia e econômicas (economia, contabilidade e administração), as quais explicam o total dos graduados do período em que existem 13,49% dos conselheiros sem graduação.

Uma porcentagem muito alta de graduados são aqueles que saíram de universidades argentinas e espanholas, pois quase 77% da média que se aproxima do 100%, com exceção dos dois casos em que os dados não foram achados.

Quando analisamos os dados de estudos de pós-graduação, três coisas podemos sublinhar: a grande quantidade de diretores sem pós-graduações, quase 7 de cada 10 diretores não as possuem (65,87% no período); a mudança das instituições escolhidas em comparação com as de graduação (desaparecem as argentinas); e, por último, os cursos de administração e management explicam a maioria das escolhas nas pós-graduações.

**Tabela 15: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2002-2004.**

		2002	2003	2004	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	26,47	26,47	19,05
		Outros Setores Industriais	11,76	11,76	9,52
		Setor Financeiro	20,59	20,59	19,05
		Representação Sindical	11,76	11,76	9,52
		Outras categorias	29,41	29,41	42,86
		Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	60,00	60,00
	Setor Financeiro	40,00	40,00	20,00	
	Mídia e teleco.	0,00	0,00	20,00	
	Cargos Públicos	0,00	0,00	0,00	
	Outras categorias	0,00	0,00	10,00	



Fonte: Elaboração própria.

Na carreira trabalhista dos diretores da empresa no período Repsol 1 (tabela 15), podemos captar um destaque nos setores de energia, petróleo e financeiro nos trabalhos anteriores, mas com uma distribuição que se emparelha em várias categorias. Já nos trabalhos posteriores encontrados, a distribuição é quase total nos setores de energia e petróleo e financeiro, os quais explicam o 100% nos dois primeiros anos e um 70% no último.

Diretores Executivos Repsol 1 (2002-2004)

**Tabela 16: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004.**

			2002	2003	2004
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	100,00	100,00	100,00
		Mulher	0,00	0,00	0,00
	Média de Idade (Anos)		48,89	50,71	52,00
	Nacionalidade (%)	Argentino	70,00	55,56	55,56
		Espanhol	30,00	44,44	44,44
		Outra	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Os dados sociodemográficos do período Repsol 1 para os diretores executivos apresentados na Tabela 16 trazem algumas diferenças com os conselheiros do mesmo período.

Continuam sendo só homens, mas são mais jovens em comparação com os conselheiros (média de 50,53 anos), e uma maior presença de argentinos (mais do 60% contra 54% dos conselheiros).

**Tabela 17: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004.**

		2002	2003	2004
<b>Carreira Acadêmica</b>	Engenharias	30,00	33,33	33,33
	Formação Acadêmica (%)			
	Ciências Econômicas	30,00	33,33	33,33
	Direito	30,00	22,22	22,22
	Sem Graduação	0,00	0,00	0,00
	Outras categorias	10,00	11,12	11,12
	UBA	30,00	22,22	22,22
	Universidade Graduação (%)			
	Outra Nacional Argentina	30,00	22,22	22,22
	Complutense de Madrid	0,00	0,00	0,00
	Outra Espanhola	20,00	22,22	22,22
	Outras categorias	20,00	33,34	33,34
	Programa	20,00	22,22	22,22
	Tipo Pós-graduação (%)			
	Mestrado	20,00	11,11	11,11
	MBA	0,00	0,00	0,00
	Sem Pós	40,00	55,56	55,56
	Outras categorias	20,00	11,11	11,11
	UBA	0,00	0,00	0,00
	Universidade Pós-graduação (%)			
Complutense de Madrid	0,00	0,00	0,00	
Outra Espanhola	25,00	33,33	33,33	
Estadunidense	75,00	66,67	66,67	
Outras categorias	0,00	0,00	0,00	
Administração e finanças	50,00	66,67	66,67	
Área Pós-graduação (%)				
Engenharias	25,00	0,00	0,00	
Economia	0,00	33,33	33,33	
Direito	25,00	0,00	0,00	
Outras categorias	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaboração própria.

As escolhas nas carreiras de graduação dos diretores executivos da empresa no período 200-2004 (Tabela 17) apresentam uma distribuição mais uniforme entre os cursos de engenharia, ciências econômicas e direito. Uma média no período de 32,22% para as primeiras duas categorias e uma de 24,81 na última. Interessante sublinhar, inclusive, que todos os diretores executivos possuem uma carreira de graduação.

As universidades públicas argentinas representam no período quase o 50 % das universidades escolhidas pelos executivos para realizar a graduação.

Uma maior proporção de diretores executivos possui cursos de pós-graduação em comparação com os conselheiros do período (49,62 % dos executivos contra um 34,12% dos diretores).

Os executivos fizeram suas pós-graduações maioritariamente em universidades estadunidenses e espanholas (ao redor de 7 e 3 de cada 10 respectivamente). Logo, a escolha predominante foi por cursos focados em administração e finanças.

**Tabela 18: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2002-2004.**

		2002	2003	2004	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	47,83	45,45	45,45
		Cargos Públicos	13,04	13,64	13,64
		Consultoria	8,70	9,09	9,09
		Setor Financeiro	8,70	9,09	9,09
		Outras categorias	21,74	22,73	22,73
	Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	33,33	28,57	28,57
		Mídia e teleco.	25,00	42,86	42,86
		Consultoria	16,67	14,29	14,29
		Representação Sindical	16,67	0,00	0,00
		Outras categorias	8,33	14,29	14,29

Fonte: Elaboração própria.

Na análise da carreira trabalhista dos diretores executivos da empresa no período (Tabela 18), encontramos muitos cargos anteriores em empresas de energia, algo que se repete ao longo dos anos. Isso é comum ao notarmos as pessoas de carreira na empresa que chegam nas posições executivas ou outras que vem do setor para liderar diretorias de downstream ou upstream, por exemplo.

Nos trabalhos posteriores, há uma porcentagem importante que continua a carreira trabalhista no setor de mídia e telecomunicações, média de 36,9%, e no setor energético, 30,15%.

Diretores Repsol 2 (2005-2006)

**Tabela 19: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2005-2006.**

			2005	2006
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	94,74	94,74
		Mulher	5,26	5,26
	Média de Idade (Anos)		51,37	53,94
	Nacionalidade (%)	Argentino	63,16	63,16
		Espanhol	36,84	36,84
		Outra	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 19 traz os dados sociodemográficos do período Repsol 2. Aqui, podemos observar a presença de uma mulher no diretório que representa o 5,26 % dos diretores e uma média de idade levemente inferior ao período anterior, que se estabelece nos 52,66 anos. Os argentinos no diretório continuam uma marcada tendência ascendente que ficará ainda mais nítida no próximo período analisado.

**Tabela 20: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2005-2006.**

		2005	2006	
<b>Carreira acadêmica</b>	Formação Acadêmica (%)	Engenharias	42,11	36,84
		Ciências Econômicas	36,84	36,84
		Direito	10,53	10,53
		Sem Graduação	5,26	5,26
		Outras categorias	5,27	10,53
	Universidade Graduação (%)	UBA	38,89	38,89
		Outra Nacional Argentina	11,11	16,67
		Complutense de Madrid	5,56	5,56
		Outra Espanhola	33,33	33,33
		Outras categorias	11,11	5,56
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	15,79	15,79
		Doutorado	10,53	10,53
		MBA	5,26	5,26
		Sem Pós	68,42	63,16
		Outras categorias	0,00	5,26
	Universidade Pós-graduação (%)	UBA	16,67	28,57
Complutense de Madrid		33,33	28,57	
Outra Espanhola		0,00	0,00	
Estadunidense		50,00	42,86	
Outras categorias		0,00	0,00	
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	50,00	57,14	
	Engenharias	33,33	28,57	
	Economia	16,67	14,29	
	Direito	0,00	0,00	
	Outras categorias	0,00	0,00	

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 20, se apresentam os dados da carreira acadêmica dos diretores do período Repsol 2. Em seguida, é possível observamos uma paridade maior entre os graduados em engenharias e os graduados em ciências econômicas (39,48% de engenheiros e 36,84 nas econômicas).

A UBA, nesse caso, é a universidade mais escolhida para as carreiras de graduação, com quase um 40%, e decaem as universidades espanholas em um ritmo em que se diminuem os diretores espanhóis no conselho.

Para os estudos de pós-graduação, se mantém algumas das características do período anterior: poucos conselheiros obtiveram diplomas de pós-graduação, 34,21% do total; as universidades estrangeiras predominam sobre as argentinas; e os cursos de administração e management explicam a maioria das escolhas.

**Tabela 21: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2005-2006.**

		2005	2006	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	19,23	19,61
		Setor Financeiro	19,23	21,57
		Cargos Públicos	11,54	7,84
		Representação Sindical	9,62	9,80
		Outras categorias	40,38	41,18
	Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	20,00	20,00
		Setor Financeiro	20,00	20,00
		Mídia e teleco.	30,00	30,00
		Consultoria	20,00	20,00
		Outras categorias	10,00	10,00

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 21 expõe os dados da carreira trabalhista dos diretores da empresa no período Repsol 2. As categorias Energia e Petróleo e Setor Financeiro se destacam nos trabalhos anteriores, mas com uma distribuição nivelada em várias categorias. Para os trabalhos posteriores, observamos uma distribuição nivelada entre outras tantas, com destaque na categoria Mídia e Telecomunicações.

**Tabela 22: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006.**

			2005	2006
Dados sociodemográficos	Género (%)	Homem	91,91	91,91
		Mulher	9,09	9,09
	Média de Idade (Anos)		53,38	50,60
	Nacionalidade (%)	Argentino	45,45	54,55
		Espanhol	54,55	45,45
		Outra	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 21, se apresentam os dados sociodemográficos dos diretores executivos do período, no qual observamos que a média de idade é levemente inferior à dos diretores do período e apenas há uma mulher que representa o 9,09% do diretório executivo. Por último, o 50% dos diretores executivos são argentinos e o 50% restante do período são espanhóis.



**Tabela 23: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006.**

		2005	2006	
<b>Carreira Acadêmica</b>		Engenharias	45,45	54,55
	Formação Acadêmica (%)	Ciências Econômicas	27,27	18,18
		Direito	27,27	9,09
		Sem Graduação	0,00	0,00
		Outras categorias	0,00	18,18
	Universidade Graduação (%)	UBA	27,27	40,00
		Outra Nacional Argentina	9,09	0,00
		Complutense de Madrid	18,18	10,00
		Outra Espanhola	27,27	40,00
		Outras categorias	18,19	10,00
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	27,27	27,27
		Mestrado	9,09	18,18
		Doutorado	18,18	18,18
		Sem Pós	36,36	36,36
		Outras categorias	9,10	0,00
	Universidade Pós-graduação (%)	UBA	16,67	14,29
		Particular Argentina	0,00	14,29
		Outra Espanhola	50,00	28,57
		Estadunidense	33,33	28,57
		Outras categorias	0,00	14,29
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	66,67	71,43	
	Engenharias	33,33	28,57	
	Economia	0,00	0,00	
	Direito	0,00	0,00	
	Outras categorias	0,00	0,00	

Fonte: Elaboração própria.

Para as carreiras de graduação dos diretores executivos da empresa no período 2005-2006 (Tabela 23), reparamos que a metade dos diretores são engenheiros, um aumento em comparação com os diretores executivos da época anterior e com os conselheiros do mesmo período Repsol 2. A universidade com maior representação continua sendo a UBA,

mas as universidades espanholas em conjunto explicam o 47,73% dos diretores.

Novamente, os executivos possuem mais cursos de pós-graduação do que os diretores (63,64% contra 34,21% dos diretores). Se prestamos atenção às universidades da pós-graduação, vemos que o 77,38% dos executivos fizeram os cursos de pós-graduação na Espanha, Estados Unidos ou em outra parte da Europa.

Os cursos de pós-graduação são geralmente focados na administração e finanças, quase 7 de a cada 10.

**Tabela 24: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2005-2006.**

		2005	2006	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	45,83	52,17
		Jurídico	12,50	8,70
		Ensino e pesquisa	12,50	8,70
		Setor Financeiro	12,50	4,35
		Outras categorias	16,67	26,09
	Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	14,29	33,33
		Mídia e teleco.	42,86	33,33
		Consultoria	28,57	22,22
		Setor Financeiro	14,29	11,11
		Outras categorias	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria.

Para a carreira trabalhista dos executivos do período Repsol 2 (tabela 24), mais uma vez a maioria provém do setor de Energia e Petróleo, em 49%. Já para o trabalho posterior, a distribuição é mais repartida entre as categorias, predominando a de Mídia e Telecomunicações, com 38,10%.

Diretores Repsol-Eskenazi (2007-2011)

**Tabela 25: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Dados sociodemográficos</b>	Gênero (%)	Homem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		Mulher	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Média de Idade (Anos)	53,48	55,07	56,07	55,52	56,86	
	Nacionalidade	Argentino	64,52	58,62	58,62	59,26	60,71
		Espanhol	35,48	37,93	37,93	37,04	35,71
		Outro	0,00	3,45	3,45	3,70	3,57

Fonte: Elaboração própria.

Os dados sociodemográficos do período Repsol-Eskenazi na Tabela 25 mostram um conselho formado unicamente por homens nos 5 anos, uma média de idade mais alta do que a do período anterior, pois são de 55,4 anos e, a cada 10 conselheiros, seis são de origem argentina.

**Tabela 26: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
Carreira Acadêmica	Engenharias	25,81	24,14	24,14	25,93	28,57	
	Ciências Econômicas	32,26	31,03	31,03	25,93	25,00	
	Formação Acadêmica	Direito	12,90	17,24	17,24	18,52	14,29
		Sem Graduação	12,90	13,79	13,79	14,81	14,29
		Outras Categorias	16,13	13,80	13,80	14,82	17,85
		UBA	38,46	36,00	36,00	39,13	37,50
		Outra Argentina	11,54	12,00	12,00	8,70	12,50
	Universidad e Graduação	Complutense	23,08	24,00	24,00	17,39	16,67
		Outra Espanhola	19,23	20,00	20,00	26,09	25,00
		Outras Categorias	7,69	8,00	8,00	8,70	8,33
		Sem Pós	67,74	65,52	65,52	66,67	64,29
		Programa	12,90	13,79	13,79	14,81	14,29
	Tipo Pós-graduação	Mestrado	12,90	13,79	13,79	11,11	10,71
		MBA	3,23	3,45	3,45	3,70	7,14
		Outras Categorias	3,23	3,45	3,45	3,71	3,57
		Outra Espanhola Particular Arg.	40,00	40,00	40,00	33,33	30,00
		Estadunidense	10,00	10,00	10,00	11,11	10,00
	Universidad e Pós-graduação	UBA	40,00	30,00	30,00	33,33	40,00
		Outras Categorias	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
		Adm. Finanças	10,00	20,00	20,00	22,23	10,00
		Direito	70,00	60,00	60,00	55,56	60,00
Engenharias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Área Pós-graduação	Economia	10,00	10,00	10,00	11,11	20,00	
	Outras Categorias	20,00	20,00	20,00	22,22	20,00	
	Outras Categorias	20,00	20,00	20,00	22,22	20,00	
	Outras Categorias	20,00	20,00	20,00	22,22	20,00	

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 26 exhibe os dados da carreira acadêmica para os diretores do período Repsol-Eskenazi.

Esse é o primeiro período onde as carreiras em Ciências Econômicas predominam levemente sob as Engenharias, posto que são 29,05% das primeiras contra 25,72 das últimas.

As universidades argentinas representam 48,47% do total e, por fim, as espanholas 43,09%.

Sobre os estudos de pós-graduação, os resultados do período são parecidos com os anteriores: Só 34,05% possuem esse tipo de estudos; predominam as universidades espanholas e estadunidenses (36,67% e 34,67% respectivamente); e os estudos de administração e finanças predominam entre o tipo de curso escolhido com 61,11% (média recorde para os anos estudados).

Tabela 21- Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2007-2011.

**Tabela 27: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior	Setor Energia e Petróleo	27,63	29,58	29,58	31,43	28,57
		Outro Setor Industrial	17,11	15,49	15,49	15,71	17,14
		Setor Financeiro	11,84	11,27	11,27	8,57	8,57
		Consultoria	7,89	8,45	8,45	10,00	10,00
		Outras Categorias	35,53	35,21	35,21	34,29	35,71
	Posterior	Setor Energia e Petróleo	25,00	18,75	18,75	21,43	26,67
		Setor Financeiro	5,00	6,25	6,25	7,14	6,67
		Mídia e teleco.	20,00	18,75	18,75	21,43	20,00
		Consultoria	25,00	25,00	25,00	21,43	20,00
		Outras Categorias	25,00	31,25	31,25	28,57	26,66

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 27 apresenta os dados para a carreira trabalhista dos diretores da YPF no período Repsol-Eskenazi.

Assim, 29,36% dos diretores tinham um passado trabalhista no setor de energia e petróleo e 16,19% em outros setores industriais. Chama a atenção, aliás, a porcentagem de trabalhos no setor de consultoria após a passagem pela

empresa. Dito isso, os trabalhos posteriores verificam 23,29% com experiências na consultoria e 22,12 no setor de energia e petróleo. No período anterior (Repsol 2), registrava-se a mesma tendência.

Diretores Executivos Repsol-Eskenazi (2007-2011).

**Tabela 28: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Dados sociodemográficos</b>	Gênero (%)	Homem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		Mulher	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Média de Idade (Anos)		46,92	53,64	55,84	52,65	53,65
	Nacionalidade	Argentino	61,54	57,14	62,50	68,75	68,75
		Espanhol	30,77	35,71	31,25	25,00	25,00
		Outro	7,69	7,14	6,25	6,25	6,25

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 28 exhibe os dados sociodemográficos para os diretores executivos da YPF no período Repsol-Eskenazi. É a ocasião com a maior média de idade, em torno de 52,54 anos. Os executivos definidos, aqui, são homens, em sua totalidade, e maioritariamente argentinos, 63,74%.

**Tabela 29: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
Carreira Acadêmica	Formação Acadêmica	Engenharias	30,77	31,25	27,78	22,22	22,22
		Ciências Econômicas	30,77	18,75	27,78	27,78	27,78
		Direito	7,69	6,25	5,56	11,11	11,11
		Sem Graduação	7,69	12,50	11,11	11,11	11,11
		Outras Categorias	23,08	31,25	27,78	27,78	27,78
	Universidad e Graduação	UBA	36,36	33,33	28,57	35,71	35,71
		Outra Argentina	9,09	8,33	21,43	21,43	21,43
		Complutense de Madrid	27,27	25,00	21,43	14,29	14,29
		Outra Espanhola	9,09	16,67	14,29	14,29	14,29
		Outras Categorias	18,18	16,67	14,29	14,29	14,29
	Tipo Pós-graduação	Programa	30,77	25,00	16,67	16,67	16,67
		Mestrado	30,77	12,50	11,11	11,11	11,11
		Doutorado	7,69	6,25	5,56	5,56	5,56
		Sem Pós	30,77	37,50	50,00	50,00	50,00
		Outras Categorias	0,00	18,75	16,67	16,67	16,67
	Universidad e Pós-graduação	UBA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Particular Argentina	22,22	25,00	28,57	28,57	28,57
		Outra Espanhola	33,33	37,50	42,86	28,57	28,57
		Estadunidense	33,33	25,00	14,29	28,57	28,57
		Outras Categorias	11,12	12,50	14,29	14,29	14,29
Área Pós-graduação	Administração-financeiras	77,78	87,50	85,71	71,43	71,43	
	Direito	0,00	0,00	0,00	14,29	14,29	
	Engenharias	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Economia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Outras Categorias	11,11	12,50	14,29	14,29	14,29	

Fonte: Elaboração própria

As carreiras acadêmicas dos diretores executivos da YPF no período 2007-2011 (Tabela 29) apresentam uma paridade entre os engenheiros e os graduados em carreiras de orientação econômica (26,85% e 26,57%). Nas universidades escolhidas para os cursos de pós-graduação predominam as argentinas (50,28%) e espanholas (34,18%).

A quantidade de executivos que fizeram cursos de pós-graduação é maior do que a quantidade de conselheiros com pós-graduações, nos quais 56,35% são dos primeiros e 34,05% são dos últimos.

Sendo assim, a universidade de pós-graduação encontra-se distribuída entre os que optaram pelas universidades particulares argentinas, as universidades espanholas e as universidades estadunidenses (26,59%, 34,17% e 25,95% respectivamente). Os cursos em administração representam, em média, o 78,77 % no período.

**Tabela 30: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2007-2011.**

		2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior	Setor Energia e Petróleo	53,13	53,33	56,67	53,13	53,13
		Outro Setor Industrial	12,50	16,67	23,33	21,88	21,88
		Jurídico	6,25	6,67	3,33	9,38	9,38
		Consultoria	9,38	6,67	6,67	6,25	6,25
		Outras Categorias	18,75	16,67	10,00	9,38	9,38
	Posterior	Setor Energia e Petróleo	41,67	30,00	37,50	30,00	30,00
		Setor Financeiro	8,33	0,00	0,00	10,00	10,00
		Mídia e teleco.	25,00	20,00	0,00	0,00	0,00
		Consultoria	25,00	20,00	25,00	20,00	20,00
		Outras Categorias	0,00	30,00	37,50	40,00	40,00

Fonte: Elaboração própria

A carreira trabalhista dos diretores executivos dos anos 2007-2011 está refletida na Tabela 30. Aqui, vemos que o setor de energia e petróleo representa mais da metade dos trabalhos passados, cerca de 53,88% e 33,83% após o ciclo pela empresa. Os trabalhos anteriores na consultoria explicam um 7,04% dos trabalhos anteriores e um 22% nos posteriores, situação que se repete nos períodos anteriores



(Repsol 1 e Repsol 2). Para os três períodos, a média de trabalhos posteriores na consultoria é de 20,83%.

Diretores CFK (2012-2015)

**Tabela 31: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2012-2015.**

			2012	2013	2014	2015
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	96,15	92,59	84,62	100,00
		Mulher	3,85	7,41	15,38	0,00
	Média de Idade (Anos)		49,46	46,41	46,81	51,41
	Nacionalidade (%)	Argentino	92,31	92,59	100,00	100,00
		Espanhol	7,69	7,41	0,00	0,00
		Outra	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

O período CFK, representado na Tabela 31, é o primeiro da empresa renacionalizada e traz detalhes específicos que a diferenciam dos períodos anteriores. A média de idade dos diretores é a menor de todos os períodos analisados, 48,52 anos, em um conselho presidido pelo Engenheiro Miguel Galuccio quando, em 2012, tinha 44 anos.

Também é interessante sublinhar que os argentinos predominam definitivamente na empresa com a saída (parcial até 2014) da Repsol (96,23% em média).

No que refere ao gênero, os conselheiros continuam sendo maioritariamente homens, mais de 9 a cada 10 (93,34%).

**Tabela 32: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2012-2015.**

		2012	2013	2014	2015	
<b>Carreira Acadêmica</b>	Formação Acadêmica (%)	Engenharias	19,23	18,52	11,5	22,73
		Ciências Econômicas	30,77	33,33	57,7	40,91
		Direito	19,23	25,93	11,5	9,09
		Sem Graduação	11,54	7,41	7,69	9,09
		Outras categorias	19,23	14,81	11,54	18,18
	Universidad e Graduação (%)	UBA	37,50	48,00	50,00	22,22
		Outra Nacional Argentina	33,33	24,00	20,83	44,44
		Particular Argentina	16,67	16,00	25,00	27,78
		Outra Espanhola	8,33	4,00	0,00	0,00
		Outras categorias	4,17	8,00	4,17	5,56
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	15,38	11,11	15,38	31,82
		Mestrado	11,54	14,81	15,38	13,64
		Doutorado	11,54	18,52	19,23	9,09
		Sem Pós	57,69	51,85	38,46	36,36
		Outras categorias	3,85	3,71	11,54	9,09
	Universidad e Pós-graduação (%)	UBA	27,27	23,08	12,5	15,38
		Particular Argentina	45,46	53,85	56,25	46,15
		Estadunidense	0,00	0,00	0,00	15,38
		Outra Europeia	27,27	15,38	12,50	0,00
		Outras categorias	0,00	7,70	18,75	23,08
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	45,45	38,46	50,00	46,15	
	Engenharias	9,09	0,00	0,00	0,00	
	Economia	18,18	30,77	12,50	7,69	
	Direito	9,09	15,38	6,25	7,69	
	Outras categorias	18,19	15,39	31,25	38,47	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 32 expõe os dados sobre as carreiras acadêmicas dos diretores da empresa YPF no período CFK (2012-2016).

A partir desse período e até o ano de 2020, os diretores da empresa possuem maior porcentagem de títulos em

ciências econômicas do que em títulos de engenharia. A média do período é de 40,68% para aqueles que optaram as primeiras, e de 18% para os que escolheram as engenharias. Uma novidade desse momento é a escolha de universidades argentinas para a graduação, 91,44%, se contarmos as três categorias que as contém.

A mais jovem diretoria, como apresentamos acima, também possui mais cursos de pós-graduação, 53,91%, geralmente realizados em universidades particulares argentinas, 50,43%, e com orientação em administração e finanças, 45,02%.

**Tabela 33: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2012-2015.**

		2012	2013	2014	2015	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	30,30	25,71	22,39	18,97
		Cargos Públicos	37,88	44,29	40,30	39,66
		Consultoria	4,55	7,14	7,46	6,90
		Setor Financeiro	0,00	0,00	7,46	5,17
		Outras categorias	27,27	22,86	22,39	29,31
	Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	26,67	19,05	25,00	35,71
		Cargos Públicos	33,33	38,10	25,00	28,57
		Consultoria	20,00	14,29	20,00	14,29
		Setor Financeiro	0,00	4,76	10,00	7,14
		Outras categorias	20,00	23,81	20,00	14,29

Fonte: Elaboração própria

A carreira trabalhista dos diretores da empresa no período 2012-2015, contida na Tabela 33, traz uma novidade em comparação com os períodos anteriores. A renacionalização da empresa trouxe uma participação no diretório das províncias produtoras de petróleo. Isso pode explicar o alto nível de trabalhos anteriores e posteriores no setor público. Para o período CKF, 40,53% dos trabalhos anteriores foram em cargos públicos e 31,25% nos trabalhos posteriores.

Outro dado para se sublinhar é o número de trabalhos em consultoria, os quais representam um 17,14% dos achados para trabalhos posteriores, na mesma linha que os posteriores.

Diretores Executivos CFK (2012-2015)

**Tabela 34: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015.**

			2012	2013	2014	2015
Dados sociodemográficos	Género (%)	Homem	90,00	90,00	90,91	100,00
		Mulher	10,00	10,00	9,09	0,00
	Média de Idade (Anos)		45,50	46,60	48,73	49,78
	Nacionalidade (%)	Argentino	100,00	100,00	100,00	100,00
		Espanhol	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outra	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 34 expõe os dados sociodemográficos que o período CFK apresenta diante dos diretores executivos mais jovens dos anos estudados pelo trabalho, 47,65 anos, em média. Esses são todos argentinos e predominantemente homens (92,73%).

**Tabela 35: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015.**

		2012	2013	2014	2015	
<b>Carreira Acadêmica</b>	Engenharias	20,00	20,00	27,27	33,33	
	Formação Acadêmica (%)	Ciências Econômicas	40,00	40,00	36,36	33,33
		Direito	10,00	10,00	9,09	11,11
		Sem Graduação	10,00	10,00	9,09	11,11
		Outras categorias	20,00	20,00	18,18	11,11
	Universidad e Graduação (%)	UBA	40,00	40,00	36,36	22,22
		Outra Nacional Argentina	20,00	20,00	27,27	33,33
		Particular Argentina	30,00	30,00	27,27	33,33
		Outra Espanhola	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outras categorias	10,00	10,00	9,09	11,11
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	20,00	20,00	18,18	22,22
		Mestrado	10,00	10,00	18,18	22,22
		Doutorado	10,00	10,00	9,09	0,00
		Sem Pós	50,00	50,00	45,45	44,44
		Outras categorias	10,00	10,00	9,10	11,12
	Universidad e Pós-graduação (%)	UBA	0,00	0,00	0,00	0,00
		Particular Argentina	100,00	100,00	83,33	60,00
		Estadunidense	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outra Europeia	0,00	0,00	0,00	20,00
Outras categorias		0,00	0,00	16,67	20,00	
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	60,00	60,00	50,00	60,00	
	Engenharias	20,00	20,00	16,67	0,00	
	Economia	0,00	0,00	16,67	20,00	
	Direito	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Outras categorias	20,00	20,00	16,66	20,00	

Fonte: Elaboração própria

As carreiras acadêmicas dos diretores executivos no período CFK estão representadas na Tabela 35. Na mesma direção que os conselheiros do período, os executivos também escolheram com mais ênfase nas carreiras em ciências econômicas, 37,42%, enquanto 25,15% optaram pelas

engenharias. A UBA, as outras Universidades nacionais e as particulares argentinas, representam 89,95%.

Quando observamos as escolhas de pós-graduação, encontramos que 52,53% realizaram estudos desse tipo, quase todas realizaram esses estudos em universidades particulares argentinas, 85,83%, e que 57,50% optaram por cursos em administração e finanças.

**Tabela 36: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2012-2015.**

		2012	2013	2014	2015	
<b>Carreira Trabalhista</b>	Anterior (%)	Setor Energia e Petróleo	52,63	52,63	52,38	56,25
		Cargos Públicos	10,53	10,53	9,52	0,00
		Consultoria	15,79	15,79	14,29	6,25
		Setor Financeiro	5,26	5,26	4,76	6,25
		Outras categorias	15,79	15,79	19,05	31,25
	Posterior (%)	Setor Energia e Petróleo	62,50	62,50	60,00	83,33
		Cargos Públicos	12,50	12,50	10,00	0,00
		Consultoria	12,50	12,50	10,00	0,00
		Setor Financeiro	12,50	12,50	10,00	0,00
		Outras categorias	0,00	0,00	10,00	16,67

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 36 mostra a carreira trabalhista dos diretores executivos no período CFK, 2012-2015. Alta representação de trabalhos anteriores e posteriores em energia e petróleo, 53,47% e 67,08% respectivamente, que pode ser explicado pela necessidade de contar com pessoal especializado para comandar os distintos setores da empresa, como os diretores de downstream e upstream, por exemplo. Esses mesmos especialistas, uma vez que saíram da empresa, podem ir a outras do mesmo setor.

**Tabela 37: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no período 2016-2019.**

			2016	2017	2018	2019
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	96,00	95,45	90,48	89,47
		Mulher	4,00	4,55	9,52	10,53
	Média de Idade (Anos)		55,64	56,91	55,86	54,11
	Nacionalidade (%)	Argentino	100,00	100,00	100,00	100,00
		Espanhol	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outra	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 37 são disponibilizados os dados sociodemográficos para o período MM.

Nesse período, encontramos a média de idade mais alta de todos os períodos, entre 55,63 anos nos 4 anos. Novamente, o conselho é majoritariamente formado por homens, 92,85%, e 100% dos conselheiros são argentinos.

**Tabela 38: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no período 2016-2019.**

		2016	2017	2018	2019	
<b>Carreira Acadêmica</b>	Formação Acadêmica (%)	Engenharias	20,0	27,27	28,57	26,32
		Ciências Econômicas	40,0	40,91	33,33	42,11
		Direito	12,0	9,09	19,05	21,05
		Sem Graduação	4,00	0,00	4,76	0,00
		Outras categorias	24,00	22,73	14,29	10,53
	Universidad e Graduação (%)	UBA	39,13	31,58	31,58	31,58
		ITBA	0,00	10,53	10,53	10,53
		Outra Nacional Argentina	30,43	42,11	42,11	31,58
		Particular Argentina	21,74	15,79	10,53	21,05
		Outras categorias	8,70	0,00	5,26	5,26
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	32,00	36,36	38,10	31,58
		Mestrado	28,00	18,18	23,81	10,53
		MBA	8,00	18,18	14,29	15,79
		Sem Pós	28,00	18,18	23,81	42,11
		Outras categorias	4,00	9,09	0,00	0,00
	Universidad e Pós-graduação (%)	UBA	23,53	25,00	25,00	18,18
Particular Argentina		41,18	31,25	25,00	45,45	
Estadunidense		29,41	25,00	25,00	18,08	
Outra Europeia		0,00	6,25	6,25	9,09	
Outras categorias		5,88	12,50	18,75	9,20	
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	41,18	62,50	50,00	63,64	
	Engenharias	17,65	12,50	12,50	0,00	
	Economia	5,88	6,25	6,25	18,18	
	Direito	11,76	6,25	18,75	18,18	
	Outras categorias	23,53	12,50	12,50	0,00	

Fonte: Elaboração própria

No período do Governo Macri, que estão refletidos na Tabela 38, os dados da carreira acadêmica dos diretores da YPF continuam na linha do período anterior, na qual os graduados em carreiras econômicas representam quase o 40% do total (39,09%). Nas universidades escolhidas para os cursos de graduação, as Outras Universidades Nacionais representam



um 36,56%; pela primeira vez, o número de quem escolheu a UBA foi maior (33,47%).

Para os cursos de pós-graduação, a maioria dos diretores obteve algum diploma, 71,97%, número mais alto para todos os períodos. Portanto, 22,93% fizeram os cursos na Universidade de Buenos Aires e 35,72% em universidades particulares argentinas. Os cursos orientados para a administração e finanças explicam o 54,33% das pós-graduações.

**Tabela 39: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no período 2016-2019.**

		2016	2017	2018	2019
<b>Carreira Trabalhista</b>	Setor Energia e Petróleo	21,92	25,81	28,33	24,07
	Cargos Públicos	31,51	27,42	33,33	40,74
	Anterior (%)	10,96	4,84	5,00	7,41
	Consultoria	2,74	3,23	5,00	11,11
	Outros Setores Industriais	32,88	38,71	28,33	16,67

Fonte: Elaboração própria

Tanto para o período do governo Macri, como para o período governo AF e ante a falta de dados significativos, decidimos não contabilizar os trabalhos posteriores dos diretores e diretores executivos da empresa após o passo pela YPF.

A Tabela 39 apresenta os dados dos trabalhos anteriores para os diretores da YPF no período 2016-2019. Mais uma vez, e como no período anterior, os trabalhos no setor público representam um número significativo, 33,25% (contra um 25,03% para o setor de energia e petróleo).

**Tabela 40: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019.**

			2016	2017	2018	2019
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	100,00	100,00	100,00	100,00
		Mulher	0,00	0,00	0,00	0,00
	Média de Idade (Anos)		49,36	49,22	50,2	51,2
	Nacionalidade (%)	Argentin o	100,00	100,00	100,00	100,00
		Espanhol	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outra	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 40 exhibe dados sociodemográficos dos diretores executivos da YPF no período 2016-2019. Nota-se uma média de idade de 50 anos para esses executivos, todos homens e argentinos.

**Tabela 41: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019.**

		2016	2017	2018	2019
<b>Carreira Acadêmica</b>	Engenharias	45,45	44,44	40,00	40,00
	Formação Acadêmica (%)				
	Ciências Econômicas	18,18	33,33	30,00	30,00
	Direito	18,18	11,11	20,00	20,00
	Sem Graduação	0,00	0,00	0,00	0,00
	Outras categorias	18,18	11,11	18,18	10,00
	UBA	36,36	33,33	40,00	40,00
	ITBA	27,27	22,22	20,00	20,00
	Universidad e Graduação (%)				
	Outra Nacional Argentina	18,18	33,33	30,00	30,00
	Particular Argentina	18,18	11,11	10,00	10,00
	Outras categorias	0,00	0,00	0,00	0,00
	Programa	18,18	11,11	20,00	20,00
	Mestrado	18,18	11,11	20,00	20,00
	MBA	27,27	44,44	30,00	30,00
	Sem Pós	36,36	33,33	30,00	30,00
	Outras categorias	0,00	0,00	0,00	0,00
	UBA	0,00	0,00	0,00	0,00
	Universidad e Pós-graduação (%)				
	Particular Argentina	42,86	66,67	57,14	57,14
Estadunidense	57,14	33,33	42,86	42,86	
Outra Europeia	0,00	0,00	0,00	0,00	
Outras categorias	0,00	0,00	0,00	0,00	
Administração e finanças	71,43	83,33	71,43	71,43	
Engenharias	14,29	16,67	14,29	14,29	
Economia	0,00	0,00	0,00	0,00	
Direito	0,00	0,00	0,00	0,00	
Outras categorias	14,28	0,00	14,28	14,28	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 41 traz os dados da carreira acadêmica dos diretores executivos no período Governo Macri.

Aqui, podemos destacar que as graduações comprovam as diferenças nos diretores, já que as de engenharia predominam sob as de ciências econômicas. À vista disso, 42,47% dos executivos escolheram carreiras de engenharia no

período, contra um 27,88% que escolheram as de ciências econômicas. Os 100% dos executivos escolheram universidades argentinas, destacando-se a UBA, com o 37,42% dos casos, e o ITBA, com o 22,37%.

Quase o 70% dos executivos têm pós-graduações (67,58%), cursadas em universidades particulares argentinas (55,95%) e em universidades estadunidenses (44,05%). Os cursos em administração e finanças representam o 74,41%.

**Tabela 42: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no período 2016-2019.**

		2016	2017	2018	2019
Carreira Trabalhista	Anterior (%)				
	Setor Energia e Petróleo	61,90	72,73	66,67	66,67
	Jurídico	9,52	0,00	8,33	8,33
	Outros Setores Industriais	4,76	4,55	4,17	4,17
	Setor Financeiro	4,76	4,55	4,17	4,17
	Outras categorias	19,05	18,18	16,67	16,67

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 42 apresenta os dados dos trabalhos anteriores dos diretores executivos no período do governo Macri. Uma grande quantidade de trabalhos anteriores foi encontrada no setor energia e petróleo, um 66,99%, em contraste com outras categorias com baixo nível de participação, como os setores financeiro e jurídico, com 4,41% e 6,55%, respectivamente.

Diretores Governo AF (2020)

**Tabela 43: Dados sociodemográficos dos diretores de YPF no ano 2020.**

			2020
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	80,95
		Mulher	19,05
	Média de Idade (Anos)		54,95
	Nacionalidade (%)	Argentino	100,00
		Espanhol	0,00
		Outra	0,00

Fonte: Elaboração própria

Os dados expostos na Tabela 43 mostram o perfil sociodemográfico dos diretores no ano 2020, no governo do Alberto Fernandez.

Mesmo sendo só um ano (os dados para 2021 ainda não foram publicados), podemos observar uma maior quantidade de mulheres, ou seja, quase 2 de cada 10 conselheiros são mulheres. Os conselheiros são todos argentinos e a média de idade é de quase 55 anos, dentro dos parâmetros dos outros períodos.

**Tabela 44: Dados da carreira acadêmica dos diretores de YPF no ano 2020.**

		2020		
<b>Carreira Acadêmica</b>		Engenharias	14,3	
	Formação Acadêmica (%)		Ciências Econômicas	52,4
			Direito	28,6
			Sem Graduação	0,00
			Outras categorias	4,76
	Universidade Graduação (%)		UBA	33,33
			ITBA	4,76
			Outra Nacional Argentina	38,10
			Particular Argentina	19,05
			Outras categorias	4,76
	Tipo Pós-graduação (%)		Programa	33,33
			Mestrado	23,81
			MBA	4,76
			Sem Pós	33,33
			Outras categorias	4,77
	Universidade Pós-graduação (%)		UBA	14,29
		Particular Argentina	35,71	
		Outra Nacional Argentina	21,43	
		Europeia	21,43	
		Outras categorias	7,14	
Área Pós-graduação (%)		Administração e finanças	57,14	
		Engenharias	14,29	
		Economia	21,43	
		Direito	0,00	
		Outras categorias	7,15	

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 44 descreve a carreira acadêmica dos diretores da empresa no ano 2020, o primeiro do governo do Alberto Fernandez (a posse foi no dia 10 de dezembro de 2019). As carreiras em ciências econômicas explicam a maioria das graduações (52,38%) de um conselho, onde todos os integrantes possuem uma graduação.

As universidades nacionais, exceto a UBA, representam o 38,10% das escolhas, em um ano em que 100% dos diretores estudaram suas carreiras de graduação em universidades argentinas.

Um 66,67% dos diretores realizaram algum tipo de curso de pós-graduação, um 35,71% em universidades particulares argentinas e um 14,29% na UBA. Os cursos em administração e finanças explicam 57,14% das escolhas.

**Tabela 45: Dados da carreira trabalhista dos diretores de YPF no ano 2020.**

		2020	
<b>Carreira Trabalhista</b>		Setor Energia e Petróleo	21,54
		Cargos Públicos	43,08
	Anterior (%)	Consultoria	7,69
		Outros Setores Industriais	6,15
		Outras categorias	21,54

Fonte: Elaboração própria

Para o ano 2020, já no governo de Alberto Fernández, a Tabela 45 exhibe os dados da carreira trabalhista anterior para os diretores da YPF. Mais uma vez, a partir da renacionalização, os trabalhos anteriores em cargos públicos explicam a maioria dos casos achados em 43,08%. Trabalhos anteriores no setor de energia e petróleo (21,54%) e na consultoria (7,69%) também são significativos nesse ano.

**Tabela 46: Dados sociodemográficos dos diretores executivos de YPF no ano 2020.**

		2020	
Dados sociodemográficos	Gênero (%)	Homem	100,00
		Mulher	0,00
	Média de Idade (Anos)		49,83
	Nacionalidade (%)	Argentino	100,00
		Espanhol	0,00
		Outra	0,00

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 46 expõe os dados sociodemográficos dos diretores executivos da YPF para o ano 2020. Aqui, a diferença dos conselheiros é que são todos homens e argentinos, com uma média de idade de 49,83 anos.



**Tabela 47: Dados da carreira acadêmica dos diretores executivos de YPF no ano 2020.**

		2020	
<b>Carreira Acadêmica</b>	Formação Acadêmica (%)	Engenharias	58,33
		Ciências Econômicas	16,67
		Direito	16,67
		Ciências Exatas e naturais	8,33
		Outras categorias	0,00
	Universidade Graduação (%)	UBA	25,00
		ITBA	16,67
		Outra Nacional Argentina	41,67
		Particular Argentina	8,33
		Outras categorias	8,33
	Tipo Pós-graduação (%)	Programa	8,33
		Mestrado	25,00
		MBA	25,00
		Sem Pós	41,67
Outras categorias		0,00	
Universidade Pós-graduação (%)	UBA	0,00	
	Particular Argentina	57,14	
	ITBA	14,29	
	Outra Estrangeira	28,57	
	Outras categorias	0,00	
Área Pós-graduação (%)	Administração e finanças	71,42	
	Engenharias	14,29	
	Economia	0,00	
	Ciências Exatas e naturais	14,29	
	Outras categorias	0,00	

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário dos diretores de 2020 e na mesma linha que os executivos do período anterior, os executivos da empresa de tal ano possuem mais graduações em engenharia do que em ciências econômicas, um 58,33% das primeiras contra um 16,67 das segundas (Tabela 47). Desse modo, 25% dos

diretores realizaram a graduação na UBA e, 41,67%, em outra universidade nacional.

Dentro os tópicos da pós-graduação, 6 a cada 10 diretores executivos realizaram seus estudos (58,33%), outros escolheram cursos em administração e finanças, 71,42%, e alguns optaram majoritariamente por universidades particulares argentinas (57,14%).

**Tabela 48: Dados da carreira trabalhista dos diretores executivos de YPF no ano 2020.**

		2020	
<b>Carreira Trabalhista</b>		Setor Energia e Petróleo	59,09
	Anterior (%)	Jurídico	9,09
		Cargos Públicos	9,09
		Mídia e telecomunicações	9,09
		Outras categorias	13,64

Fonte: Elaboração própria

Os trabalhos anteriores dos diretores executivos da empresa no ano 2020 estão representados na Tabela 48. A maioria dos casos foram encontrados no setor de energia e petróleo, 59,09%, e em cargos públicos, 9,09%. Bem diferente dos dados vistos nos diretores do mesmo ano, no qual predominavam os cargos públicos sob o setor de energia.

## 4.2 Casos Particulares

Dentro das 657 posições estudadas, 429 conselheiros (150 pessoas) e 225 diretores executivos (65 pessoas), pensamos, desse modo, fazer destaque a algumas dessas histórias de vida.

De início, esses casos ajudaram a pensar não apenas no que encontramos de jeito similar à base teórica do

trabalho, mas também para pensarmos outras formas que se apresentam e que ficam de fora das correntes teóricas analisadas.

É interessante observar o que acontece com as pessoas analisadas após a passagem pela YPF em um setor industrial, o petrolífero na argentina, mesmo que pequeno, mas com várias empresas produzindo e prestando serviços e, ainda assim, com um volume não tão significativo na escala mundial. Logo, é importante questionarmos: são muitas as opções desses ex-diretores e ex-diretores executivos da empresa na hora de voltar ao mercado trabalhista?

Nesse eixo, passamos a descrever as histórias de vida de Fernando Dasso, Carlos Alfonsi, Carlos de la Vega, José Ramón Blanco Balín, Mario Vázquez, Miguel Galuccio, Daniel Casartelli, Miguel Angel Gutierrez, Gustavo Nagel, Daniel Montamat, Emilio Apud, Miguel Madanes, Carlos Tombeur, Nicolás Arceo, Patricia Charvay, Emmanuel Alvarez Agis, Cynthia de Paz, Doris Capurro, Hector Fiorioli e Juan José Aranguren.

Nas conclusões proporemos, então, a articulação entre os casos particulares e as correntes teóricas estudadas anteriormente.

O primeiro, nessa questão, é Fernando Dasso. Argentino, nascido no ano 1966 e licenciado em Relações de Trabalho pela UBA. Realizou várias pós-graduações, num Programa de desenvolvimento Diretivo no IAE e em um outro executivo na University of Michigan.

Depois de dois anos no Chase Manhattan Bank e um passo pela Cargill, entrou na YPF em outubro de 1993 e ficou na empresa até o ano 2018. Junto com Carlos Alfonsi, são as pessoas que mais participaram de conselhos nos 19 anos analisados. Aliás, Dasso esteve em 10 anos no conselho de administração e em 11 no diretório executivo da empresa.

Atualmente, porém, trabalha como orientador no Recursos Humanos de forma independente.

O segundo, Carlos Alfonsi, nasceu em 1960 em Luján de Cuyo em Mendoza, Argentina. Graduou-se engenheiro químico na UTN Mendoza e possui estudos de pós-graduação no MIT estadunidense.

Toda a carreira profissional passou trabalhando em YPF, desde os primórdios em Luján de Cuyo, até ser diretor e diretor executivo da empresa (12 e 15 anos, respectivamente no período estudado pelo presente trabalho). Totalizou, enfim, 35 anos até agosto de 2021<sup>23</sup>, quando abandonou a empresa por decisão do novo Ceo.

Na conjunturas e conceitos analisados, destacam-se Carlos de la Vega, José Ramón Blanco Balín e Mario Vázquez, casos que podemos considerar como interlocking.

Primeiramente, Carlos De la Vega nasceu em 1936 na Argentina e, de modo adverso aos outros, não tinha estudos de graduação. Ele mesmo se define como um ator nas relações institucionais as quais se relacionou desde jovem nas organizações empresárias<sup>24</sup>.

Contudo, foi presidente da Cámara Argentina de Comercio (CAC) desde 2003 e participou de diversos diretórios de empresas, como, por exemplo, YPF, La Caja seguros, Luncheon Tickets (vales alimentação), Novartis e Ciba-Geigy (farmacêuticas).

Blanco Balin é um empresário espanhol nascido na província de León em 1953. Graduou-se em ciências econômicas e empresariais na Univesidad Complutense de Madrid. Participou, também, de diversos diretórios, entre eles o da Repsol YPF, Barclays Bank, Ercros, NH Hoteles, Coto Minero

---

<sup>23</sup> <https://econojournal.com.ar/2021/07/un-historico-de-ypf-deja-la-vicepresidencia-de-servicios-y-lo-reemplaza-un-ex-schlumberger/>

<sup>24</sup> <https://www.elliberal.com.ar/noticia/86288/carlos-vega-nadie-puede-ser-exitoso-trabajando-cosas-no-son-vocacion>

Cantábrico e Rústicas MB. No ano 2007, foi envolvido pelas investigações denominadas "trama Gurtel", as quais descobriram um circuito de corrupção política no financiamento do Partido Popular na Espanha.

No terceiro sujeito, inclui-se Mario Vázquez. Nasceu em 1935 e, atualmente, tem 87 anos. É contador público pela UBA e realizou seu doutorado em Ciências Econômicas - ele possui a tese, mas não a apresentou.

Vázquez formou parte da Consultora Pistrelli, Díaz y Asociados que depois passou a ser parte da Arthur Andersen & Co., onde chegou a ser sócio em nível mundial.

O site da Fundação Konex destaca que Vázquez:

"Participou ativamente nas tarefas da chamada Reforma Administrativa do Estado, no processo de desregulamentação da economia e no processo de privatização de vários sectores. No caso de YPF S.A. Fez parte do Conselho Consultivo do Conselho de Administração no plano de reestruturação, atuou como sócio consultor em tarefas de auditoria, veículos públicos locais e internacionais (uma das maiores emissões de capitais do mundo e a maior da América Latina) e consultoria. Desde a criação da YPF S.A. Ele atuou como curador regular até sua incorporação como membro do Conselho de Administração e Presidente do Comitê de Auditoria em março de 2008. Em sua qualidade de chefe da prática mundial de privatização da Arthur Andersen & Co., ele deu seminários nos Estados Unidos, Rússia, Tchecoslováquia, Suécia, Peru, etc. e para funcionários do Banco Mundial em Washington"<sup>25</sup>.

Essa experiência no âmbito privado e estatal o levou a ser conselheiro de distintas empresas argentinas, muitas de renome na atualidade, como MercadoLivre ou Globant, e outras como Santander Rio Seguros (Espanhola), Indra (Espanhola) e Decolar.com.

---

<sup>25</sup> <https://www.fundacionkonex.org/b3071-mario-e-vazquez>

Em seguida, Miguel Galuccio, nascido no Paraná em 23 de abril de 1968. É filho de uma professora de inglês e um empresário (Miguel Galuccio Padre) e irmão de dois engenheiros e um contador. Ele estudou no ensino médio na Escola Industrial do Paraná e se graduou como engenheiro de petróleo em 1994 no Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Nesse mesmo ano, iniciou sua carreira na YPF, onde chegou a ser o responsável pela produção da empresa na cidade de General Las Heras em Santa Cruz, no sul argentino. Depois, passou pela Maxus, subsidiária da YPF nos EUA e, finalmente, pela Indonésia, antes de deixar a YPF em 1999, após ser comprada pela Repsol por diferenças de gestão. Daquele ano até seu retorno em 2012, ele trabalhou na Schlumberger, uma empresa líder em seu segmento e que fornece serviços de petróleo, na qual se tornou gerente geral das operações da empresa para o México e América Central (o primeiro de origem latino-americano).

Em abril de 2012, ele foi nomeado pela presidente, Cristina Fernández, como CEO e presidente da YPF. Nessa posição, ele permaneceu até os primeiros meses de 2016, quando foi removido pelo novo presidente, Mauricio Macri.

Atualmente, é CEO da Vista Oil & Gas e faz parte do conselho diretor da Schlumberger (também o primeiro latino-americano a obtê-lo). É interessante enfatizar que ele se tornou presidente da YPF graças às conexões políticas de sua família. Carlos, seu irmão mais velho, gerente da construtora Luis Losi e ex-presidente da UIA de Entre Ríos, trouxe seu nome ao ex-governador da província, Sergio Urribarri que, por sua vez, o apresentou ao presidente Fernández de Kirchner.

A empresa Vista Oil & Gas foi criada no ano 2017, no México, e saiu ao mercado, BMV (Bolsa Mexicana de Valores), para captar capitais com um método novo que se chama SPACs (Special Purpose Acquisition Company). Com esse

método, as companhias entram no mercado de valores para captarem fundos para investir em novas empresas. Por isso, Vista tinha um período de 24 meses para comprar ativos no México, na Colômbia, no Brasil ou na Argentina.

A empresa dirigida por Galuccio arrecadou mais de 650 milhões de dólares, 30% a mais do esperado. Com esse fluxo de dinheiro comprou a participação da Argentina da Pampa e Plustetrol. Na atualidade, é a quarta produtora de petróleo da Argentina e a segunda em petróleo não convencional (Shale Oil), só às costas da YPF.

Um dos principais investidores que possibilitaram a criação de Vista Oil & Gas é o fundo de investimento Riverstone Investment Group LLC, formado por Pierre F. Lapeyre e David M. Leuschen, os quais hodiernamente possui o 14,4% das ações da empresa.

Outro a ser elencado é Daniel González Casartelli. Tem 49 anos e é formado em administração de empresas pela Universidad Católica Argentina (UCA). Antes de ingressar na YPF em 2012, González Casartelli trabalhou por 15 anos no Bank of América Merrill Lynch, onde foi presidente para o Cone Sul e diretor geral de fusões e aquisições para a América Latina. Ele possui vasta experiência em mercados de capitais internacionais e participou das principais e inúmeras transações na região. Ademais, trabalhou como diretor independente na Adecoagro, na Hidroeléctrica Piedra del Águila SA e na Farmacity SA (onde estabeleceu ligações com Mario Quintana, antigo vice chefe de gabinete no governo Macri e fundador e presidente da Farmacity). Entrou na YPF em 2012 como parte do novo diretório da YPF renacionalizada e foi CFO da empresa enquanto Galuccio era presidente. Em abril de 2018, ele foi nomeado CEO da YPF.

Argentino, Miguel Ángel Gutiérrez nasceu em 1958. Desde abril de 2016 até 2018 foi presidente da YPF. Gutierrez

é contador da Universidade de Buenos Aires (UBA) e possui um MBA da Universidad Austral Argentina (IAE).

De 1980 a 2001, ocupou vários cargos na J.P. Morgan, onde alcançou o cargo de Diretor Administrativo, chefe de Mercados Emergentes Globais e membro do Comitê Global de Administração de Mercados. Ele também atuou como presidente do Conselho de Administração da Autopistas de Oeste S.A. e foi presidente e CEO do Grupo Telefónica de Argentina S.A. Ele é fundador e sócio do The Rohatyn Group, um fundo de investimento no qual ele era responsável por atividades em investimentos privados, imóveis, infraestrutura e energia renovável.

Para Gutiérrez e González Casartelli, a indicação para os cargos veio das altas esferas governamentais, embora no caso do segundo houvesse uma busca internacional que não prosperou. Assim, eles decidiram colocar alguém que já conhecia a empresa e tinha ligações com Quintana, como foi apontado anteriormente.

Perante a esse cenário, como podemos ver, os dois últimos casos são semelhantes. São trajetórias com perfil de trabalho no setor financeiro, Merrill Lynch e J.P Morgan, graduados em economia e administração e pouca experiência no setor de petróleo, diferentemente dos casos de Galuccio e Fiorioli.

Nesse sentido, nem Gutierrez, nem Casartelli têm filiação política partidária, mas têm contatos com outros businessperson com os aqueles que coincidem em outros diretórios, como apresentam os estudos de interlocking (Burris, 2005; Domhoff, 2005; Mizruchi, 2008). Inclusive, agora, estão no governo nacional, como explicam Castellani e Canelo (2017).

Para mais, Gustavo Alejandro Nagel nasceu em 1967, estudou engenharia industrial com orientação em mecânica na Universidad del Comahue na Argentina e obteve seu título de



mestre em direção de empresas pela International School of Business.

Nagel trabalhou na Sade Skanska, onde foi Gerente General entre 2006 e 2009. Skanska é uma empreiteira sueca que tem presença na indústria petroleira. Na Argentina teve, entre 2005 e 2017, problemas com a justiça por supostos pagos de subornos para o desenvolvimento de projetos em petróleo e gás.

Foi, a partir de 2009 e até 2011, Subsecretário de Planejamento e Serviços Públicos da província de Neuquén. Entre 2011 e 2015 foi Diretor de Exploração e Produção em Gás e óleo de Neuquén, onde participou como diretor da YPF em representação do Estado da província de Neuquén.

Como se apresenta na rede social LinkedIn, Nagel explica que:

“Na Gas y Petróleo (G&P) de Neuquén, YPF e Porto Central, trabalhei fundamentalmente no desenvolvimento de práticas operacionais, para iniciar o desenvolvimento dos campos não convencionais da bacia de Neuquén de Vaca Muerta. Isso me permitiu ter um relacionamento com as empresas parceiras GyP, Exxon, XTO, Shell, Total, Petrobras, YPF, PAE, ... etc. com as autoridades governamentais nacionais e provinciais, sindicatos e várias forças”<sup>26</sup>.

Depois de sair da empresa e do Estado neuquino, Nagel voltou à atividade privada como Diretor do Grupo Central Puerto do Grupo Sadesa, o qual pertence ao Nicolás Caputo, conselheiro da CONfipetrol SAS, dono da NGA Consultoria e Gerente Geral da JMAC Serviços.

---

<sup>26</sup> <https://www.linkedin.com/in/gustavo-alejandro-nagel-ba545313/>.  
Acessado no dia

Essa última empresa é estadunidense e a atividade principal é a prestação de serviços para o desenvolvimento da extração petrolífera por fracking.

Na Argentina JMAC, está interessada na construção de aquedutos que fornecem água para as áreas onde estão os campos petrolíferos de Vaca Muerta<sup>27</sup>, perto de Añelo, província de Neuquén. A empresa tem experiência no desenvolvimento de projetos similares em Dakota do Norte nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, Nagel tem experiência no desenvolvimento de Vaca Muerta por seu período na empresa estatal.

Daniel Montamat nasceu em Córdoba, na Argentina, em 1955. É formado em Direito, Economia e Contador Público. Obteve um mestrado em economia pela Michigan State University nos Estados Unidos, um doutorado em economia pela Universidade Católica de Córdoba e um doutorado em direito e ciências sociais pela Universidade Nacional de Córdoba.

Ele ocupou vários cargos, incluindo o de Diretor de Gás del Estado entre os anos 1986 e 1986, Diretor e Presidente da YPF entre 1987 e 1989 e Secretário de Energia da Argentina nos anos 1999 e 2000.

Atualmente, é consultor do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento e professor da pós-graduação no Centro de Estudos de Regulamentação Energética (CEARE) da Universidade de Buenos Aires. Ele é, também, membro do Conselho de Administração da YPF e do Comitê de Auditoria desde dezembro de 2015.

Em 1991, fundou a Montamat & Asociados na Cidade Autônoma de Buenos Aires, onde atua como diretor executivo. A empresa, segundo seu site, oferece "serviços jurídicos,

---

<sup>27</sup> Como explica uma matéria de jornal, <https://www.lmneuquen.com/la-carrera-del-agua-vaca-muerta-n617457>, o fornecimento de água se faz com caminhos.

econômicos, de tecnologia da informação e de pesquisa de mercado para departamentos governamentais, empresas líderes, investidores, instituições e organizações financeiras nacionais e internacionais do setor de energia (petróleo, gás e eletricidade)”<sup>28</sup>. No mesmo site, sublinha-se que entre as empresas que são clientes, se encontra YPF, ENARGAS (Ente Nacional Regulador do Gás), províncias produtoras de petróleo como Neuquén, Mendoza, Salta, e a Secretaria de Energia (ele foi secretário em 1999).

Por essa última relação, ocorreram investigações no organismo anticorrupção na Argentina. Isso porque a empresa vendeu serviços para a Secretaria de Energia enquanto ele era secretário e se tinha afastado temporariamente da empresa<sup>29</sup>.

O caso de Emilio Apud é similar ao do Montamat. Ele é argentino, nasceu no 1945, graduou-se na UBA como engenheiro industrial e tem especializações em energia e economia na Universidade Di Tella na Argentina e na Dupont nos Estados Unidos. Ele foi secretário nacional de Energia durante uns meses em 2001 no governo de De La Rúa e possui uma consultora em temas de energia e ambientais, Apud & Asociados.

Tanto Montamat como Apud são parte da pesquisa de Federico Bernal (Bernal, Sabbatella, & de Dicco, 2014) e o grupo do Observatório de la Energía, Tecnología e Infraestructura para el Desarrollo (OETEC).

Carlos Maria Tombeur é argentino e estudou advocacia na Universidade de Buenos Aires. Durante o governo de Carlos Menem foi diretor do Banco Central da República Argentina e depois Subsecretário legal do Ministério da Economia. Formou parte do diretório de YPF entre 1999 e 2005 e do sindicato da empresa entre 2008 e 2012. Atualmente,

---

<sup>28</sup> <http://montamat.com.ar>. Acesso, 15/7/2019

<sup>29</sup> <http://www.oetec.org/nota.php?id=%20235&area=%201>. Acesso 15/7/2019

forma parte do escritório de advocacia Severgnini, Robiola, Grinberg & Tombeur, onde atua nas operações de financiamento no mercado de crédito, mercado de capitais, fideicomissos públicos e concessões de entes públicos. O escritório teve como cliente a YPF e Repsol em várias oportunidades, como se percebe no site e no currículo de Tombeur<sup>30</sup>.

Miguel Madanes nasceu na Argentina no ano 1946. Estudou engenharia industrial na UBA e foi presidente de YPF nos anos 1997 e 1998, além de diretor em 1993 e 2005.

Começou sua carreira profissional na empresa que pertence à família, Fate, e trabalhou entre 1968 e 1992, chegando à posição de presidente de Aluar, também do grupo, entre 1988 e 1992. Aluar, nesse sentido, é a maior empresa fabricante de alumínio na Argentina, e a Fate é produtora de pneus, a única de capitais 100% argentinos.

Nicolás Arceo nasceu em 1973 e, em 2021, fez 48 anos. cursou seus estudos de ensino médio no Instituto Libre de Segunda Enseñanza (ILSE), reconhecido pela UBA, obteve um título de economista na UBA e é doutor em ciências sociais pela Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso).

Arceo foi uma das pessoas que trabalhavam com o ex ministro de Economia e atual Governador da Provincia de Buenos Aires, Axel Kicillof. Foi colega do ex ministro na Universidade, onde fizeram parte do partido TNT (Tontos pero No Tanto). Arceo foi subsecretário de planejamento econômico, no ministério de Economia na gestão Kicillof e, pelo Estado Nacional, esteve nos conselhos de administração da MEtrogas e da Compañía Mega. Foi Diretor de Finanças na Empresa YPF, uma posição no organograma bem importante. Além disso, é pesquisador (afastado) do Conicet e Professor na Flacso, administrando seminários sobre economia e energia.

---

30

<http://www.severgnini.com.ar/es/profesionales/profesionales/companies/62-tombeur-carlos-maria>

Atualmente, junto com a ex-diretora de YPF, Patricia Maria Charvay, possui a Consultora Economia & Energia. Entretanto, não conseguimos informação sobre a Consultora criada pelos ex-diretores da YPF e também observamos que os dados do currículo de Arceo foram apagados da Universidade Flacso.

Agarrando essas informações acima, Patricia Maria Charvay tem 39 anos, possui uma graduação em Economia na UBA. Trabalhou na Secretaria Políticas Econômicas, dependente do Ministério de Economia, e foi diretora de Edenor e Endesa em representação do Estado Nacional.

Cynthia De Paz nasceu na Argentina em 1982, tem 39 anos. Possui uma graduação em economia pela UBA e um mestrado em Desenho de Políticas Públicas pela Flacso.

Em sua trajetória trabalhista, podemos sublinhar que em 2013 atuou como assessora do Diretor Financeiro da YPF e no mesmo ano foi nomeada Diretora Nacional de Estudos Setoriais. Em 2014, passou ao cargo de Subsecretária de Planificação econômica no Ministério de Economia da Argentina com Axel Kicillof de Ministro. Ocupou o cargo até 2015, quando foi convocada pelo Banco de Investimento e Comércio Exterior (BICE).

Alguns jornais econômicos retratam desacordos com o citado ministro para explicar o afastamento da gestão pública<sup>31</sup>.

Em 2016 cria, junto ao ex-vice-ministro de Economia, Emmanuel Alvarez Agis, a consultora PXQ, que se especializa na "prestação de serviços de consultoria econômica, financeira e comercial voltada para empresas,

---

<sup>31</sup> <https://www.iprofesional.com/economia/205989-kicillof-echo-a-la-pareja-de-su-viceministro-y-expuso-interna-politica-en-economia>.  
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Cynthia-de-Paz-de-Economia-al-BICE-20150211-0079.html>

entidades financeiras, indivíduos, sindicatos, governos e outros tipos de instituições”<sup>32</sup>.

Emmanuel Alvarez Agis não participou do diretório, tampouco do diretório executivo de YPF, mas quando a empresa foi apreendida em abril de 2012, foi ungido delegado da direção executiva comercial.

Esclarecendo, Alvarez Agis tem 40 anos e é graduado em Economia pela UBA. Obteve um mestrado em Economia pela mesma universidade. Foi Vice-Ministro da Economia entre 2013 e 2015 e Subsecretário de Programação Econômica entre 2011 e 2013.

Como Vice-Ministro de Economia, participou nos conselhos diretivos da Edenor, Pampa Energia e Banco Macro. Além disso, foi assessor da ONU em questões macroeconômicas e ministrou aulas em distintas universidades.

É interessante notar como De Paz e Agis passaram do âmbito público ao privado, no setor de consultoria, com uma participação importante nos meios de comunicação.

Dorotea Gompertz, mais conhecida como Doris Capurro, foi presidenta da Fundação YPF e diretora executiva da empresa entre 2012 e 2014. Capurro nasceu em 1952 e, hoje, tem 69 anos. É presidenta de uma nova empresa de energia renovável, Luft.

Dos casos particulares que levamos em consideração, ela possui o perfil mais heterodoxo devido a sua trajetória, desde a sua graduação em sociologia e a criação de Ibarometro S.A e Capurro & Asociados, duas consultoras de marketing e pesquisa de mercado, até a formação da Luft AS, um fundo de investimento em energia na qual é presidenta.

Desse modo, Luft foi criada em 2016, com uma associação com um fundo estadunidense, Castl lake e junto a

---

<sup>32</sup> <http://www.pxqconsultora.com/servicios.php>

Pampa Energia (liderada por Nicolás Caputo) construíram o primeiro projeto eólico (100 MW) da empresa na província de Buenos Aires, adjudicado na RenovAr 1, um projeto Estatal para a criação de energia eólica.

Como reconhece em uma entrevista para Econojournal<sup>33</sup>, a Ex-vice-presidenta de assuntos corporativos, públicos e institucionais da YPF, conheceu o Miguel Galuccio através do irmão dele, Carlos, ex-presidente da UIA Entre Rios. O Galuccio queria conhecer mais sobre a política argentina (ano 2010 aproximadamente) e, ela, sobre energia. Essa relação, através do Carlos Galuccio (o mesmo irmão que o apresentou para o Governador Urribarri e para a Presidenta Kirchner), terminou com Doris Capurro numa posição muito importante da YPF.

Na mesma entrevista, fala também da relação com o ex-presidente Mauricio Macri com quem fundou a fundação "Creer y Crecer". De lá, saiu Marcos Peña, que foi chefe de ministros no governo Macri e tinha sido assistente de Capurro na fundação.

Para terminar essa seção, vamos incorporar duas trajetórias que estão fora do período analisado, mas entendemos que colaborarão para pensarmos nas conclusões sobre os perfis dos diretores da empresa.

O primeiro caso é o de Héctor Juan Fiorioli, que nasceu em 9 de julho de 1928 em Avellaneda e foi presidente da YPF entre 1983, quando Ricardo Alfonsín tomou posse, até fevereiro de 1985 quando, nas palavras do estudado, "Minha partida da YPF coincidiu com uma mudança de atitude dentro

---

<sup>33</sup> <https://econojournal.com.ar/2018/05/la-mujer-que-se-reinventa-del-petroleo-a-las-energias-renovables/>

da empresa. Fiquei na minha posição com a minha ideologia, então não pude continuar lá ".

Fiorioli formou-se em química pela Faculdade de Ciências Exatas da Universidade de Buenos Aires, onde também fez doutorado na mesma disciplina em 1955. Posteriormente, com bolsa da YPF, se formou em Engenharia de Petróleo pela UBA e começou a trabalhar na empresa em 1957, sendo deslocado para a província de Salta.

Na petroleira, ocupou diversos cargos até se tornar presidente em 1983. Após deixar o cargo, foi representante da YPF Argentina na ARPEL (Assistência Recíproca ao Petróleo Estatal Latino-Americano) e eleito secretário-geral, cargo que segurou duas vezes até sua aposentadoria em 1989. Contudo, após essa época, começou a trabalhar na atividade privada com sua própria empresa, fazendo consultoria.

Não devemos esquecer que Héctor Fiorioli também tinha um lado político, filiado à União Cívica Radical (UCR). Nas palavras de sua filha:

Toda a sua vida foi Radical, pertenceu à União Cívica Radical, foi Assessor do partido na Seção de Engenharia e Petróleo, amigo íntimo de Dom Arturo Illia (ex-Presidente da Nação), do Dr. Balbín, (Candidato a Presidente da Nação) e outras personalidades do Radicalismo. No início de 1963 foi oferecida a candidatura a Tenente Governador de Salta, para disputar as eleições de julho daquele ano, e aceitou juntar-se à fórmula Dr. Arturo Oñativia (Governador) - Dr. Héctor J. Fiorioli (Vice Governador), mas a eleição foi ganha pelo Dr. Ricardo Joaquín Durand (Governador) - Dr. Eduardo Paz Chaín (Vice-Governador).

Na mesma entrevista, Susana Fiorioli, que trabalhou quatro anos na YPF como Secretária da Presidência e Recursos Humanos, afirmou que a escolha dos cargos de chefia na empresa era política e cabia ao Secretário de Energia, Dr. Conrado Storani, e ao Ministro de Obras e



Serviços Públicos, Ing. Roque Carranza, bem como ao próprio Presidente Alfonsín.

Resumindo, encontramos o perfil de um diretor e presidente da YPF que passou quase toda a sua carreira ativa na YPF e, ao mesmo tempo, tinha uma filiação política à UCR, o que o ajudou a alcançar altos cargos com decisão.

Um caso muito importante que pode nos ajudar a pensar sobre o tema, embora não tenha formado parte da YPF, é o do ex-Ministro de Energia da Nação, Juan José Aranguren. Ele foi presidente da Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A entre 2003 e 2015.

Aranguren é Engenheiro Químico formado pela Universidade de Buenos Aires, entrou para trabalhar na Shell no ano 1977 e passou por muitos cargos até chegar à presidência da filial argentina em 2003. Saiu em junho de 2015 e, em dezembro, foi ungido Ministro de Energia da Nação pelo presidente Mauricio Macri.

A partir da saída do governo em 2018, criou a consultora em energia, Energy Consilium, com os ex-shell e ex-ministerio de energia, Hugo Balboa, Juan Manuel Carassale y Marcos Porteau. Energy Consilium, segundo o site da companhia, é um *think thank* energético, gerenciam negócios e ativos, e fazem consultoria.

Durante a gestão como Ministro de Energia, Aranguren foi acusado de favorecer a Shell em distintos contratos feitos pelo ministério e por manter ações da mesma empresa enquanto era ministro<sup>34</sup>.

Desses 18 casos particulares podemos encontrar alguns padrões que se repetem e nos respaldam a estabelecer determinados modelos de diretores.

O exemplo de Hector Fiorioli, Carlos Alfonsi e Fernando Dasso, apresentam um tipo de diretor que entraram

---

<sup>34</sup> <https://www.infobae.com/política/2016/06/08/juan-jose-aranguren-tiene-16-millones-en-acciones-de-shell-hay-incompatibilidad/>

recém graduados e trabalharam quase toda a vida na empresa. Isso gerou não só um conhecimento adquirido ao longo do tempo, até alcançarem posições executivas, como também conquistaram um respeito dos trabalhadores da empresa e o sentido de pertença, o ser Ypefeano.

Miguel Galuccio e Doris Capurro compartilham o fato que o primeiro levou à segunda para a empresa e que as saídas da YPF tiveram matizes similares. Os dois criaram empresas de energia que estão financiadas por fundos de investimentos estadunidenses e, além do mais, aproveitam os conhecimentos do setor e das redes que possuem para investir em setores importantes da economia argentina.

Relatam, Arceo, Charvay e Agis e De Paz, a peculiaridade de que chegaram a YPF como representantes do Estado, relacionados com a equipe de trabalho do Ministro de Economia na época, Axel Kicillof. A solução de carreira para o futuro pós YPF foi a criação de consultoras de energia e economia. No caso particular de Arceo, ele pausou a carreira acadêmica no Conicet e Flacso, além do trabalho no Estado, para se focar no setor privado, fazendo consultoria em energia.

O caminho dos quatro citados se diferencia de outros que chegaram no governo, como Kicillof ou Costa, que continuaram no Estado e na função pública.

Outros conselheiros da empresa se destacam por estarem em vários diretórios ao mesmo tempo, tal como é o caso do De la Vega, Balin e Vázquez, os quais são os mais claros no período estudado.

Montamat e Nagel, por outra parte, tem um ida e volta entre o Estado e o setor privado, que poderia se encaixar como casos de porta giratória.

#### **4.3 Discussão do capítulo e tipos ideais de diretores**

Nas próximas páginas, tentaremos dialogar com os dados aportados e com as distintas correntes teóricas analisadas anteriormente. Quais modelos de diretor podemos distinguir nesses anos? Quais casos particulares se encaixam nos modelos?

A Lei de Ética Pública, lei número 25.188, de 1999, regula o setor público e determina quais são as incompatibilidades e os conflitos de interesses que as pessoas que trabalham no Estado podem possuir, sobretudo aquelas que estão em setores com poder de decisão.

A lei 25.188 é criticada por ser desatualizada e, por isso, tem, desde 2019, um projeto de lei para que seja modificada. Essa lei não considera um período de cool off entre a função privada e a pública, nem vice-versa. O período de cool off, como foi explicado anteriormente, é um período de esfriamento que os altos funcionários públicos teriam que passar antes de serem contratados no setor privado, sobretudo se fosse no mesmo setor regulado ou onde o funcionário tinha a tomada de decisões.

Por exemplo, no caso do José Aranguren quando era Ministro de Energia, a lei o impedia de tomar decisões sobre a Shell, a empresa que presidiu por doze anos. Isso, além de não ser cumprido, derivou em causas judiciais e ante ao organismo de anticorrupção.

Nesse sentido, o trabalho fez um percurso pelos diretores da empresa nos últimos 20 anos e analisou casos particulares, nos quais são possíveis de se observar um conflito de interesses. No entanto, esses casos não são incompatíveis com a lei (pelo menos a maioria, excetuando o de Aranguren acima explicado) e nossa análise caminha por um fio entre o que parece ser legal e ilegal, ou talvez eticamente reprovável, pensando nas ideias do Durkheim apresentadas na seção de revisão teórica. Essa tese está longe de se posicionar em um caráter de julgamento, mas sim

de descrever mecanismos que se repetem na carreira dos diretores que podem nos ajudar a pensarmos na relação interesse-Estado em sistema capitalista que muda constantemente.

Nas próximas páginas, tentaremos dialogar com os dados aportados e com as distintas correntes teóricas analisadas anteriormente. Quais modelos de diretor podemos distinguir nesses anos? Quais casos particulares se encaixam nos modelos? Procuramos, a partir dessas perguntas, distinguir as diferenças encontradas e projetá-las às pesquisas futuras.

A empresa YPF, mesmo que no período analisado seja metade do tempo propriedade da Repsol, é o lócus no qual estudamos a relação Estado-Empresas-Empresários-Mercado.

Entendemos que as mudanças na empresa explicitam a relação interesse-Estado. Dessa forma, YPF é uma das maiores empresas argentinas e a maior produtora e comercializadora de combustíveis.

Esse modo de se olhar o Estado conversa com a teoria neocorporativista que, segundo Schmitter, perde sua unidade de ação e passa a ter uma multiplicidade de organismos e níveis na sua estrutura, compartilhando a soberania e autoridade que é partilhada com outras instituições.

Aqui, poderíamos somar Bourdieu sobre a reflexão, visto o Estado como um campo, objeto de lutas internas por sua produção e reprodução.

Nessas duas teorias entra a visão do Estado que pretendemos, pensando na YPF e a importância que ela tem pelo seu tamanho e pelo seu setor onde está localizada.

Para a construção desse guarda-chuva, é essencial acrescentarmos a teoria das Elites.

Dito isso, é a elite como pequeno grupo com legitimidade para governar, pensada como uma minoria seleta pelo Pareto, numa visão positiva do termo.

De uma forma negativa, a elite de poder, nas palavras de Mills, garante o próprio poder que vem dado o controle das altas posições na hierarquia política e dos negócios, bem como o compartilhamento de crenças e valores.

Abaixo da cobertura fornecida pela teoria Bourdesiana, o neocorporativismo e a teoria das elites, há diferentes formas em que essa relação interesse-Estado e o agir dos empresários, na ida e na volta entre público e privado, foi tratado e explicado.

Nosso campo de estudo, portanto, são as empresas e sua representação do Estado de forma alegórica.

Os distintos capitais explicados pelo Bourdieu ajudam a compreender os conselheiros da empresa. O capital cultural, representado pela carreira acadêmica, o capital social e as redes que geram, observadas na trajetória trabalhista, geram uma Nobreza de Estado que ocupa altos cargos na função pública, na qual podemos situar uma poltrona do diretório da YPF.

Não é azar, por exemplo, que Axel Kicillof e várias pessoas que estão e estiveram ao redor dele tenham surgido do mesmo colégio, Nacional de Buenos Aires e da carreira de economia da Universidade de Buenos Aires (Arceo, Costa, Agis).

Mauricio Macri e muitos funcionários do governo que ele presidia tinham passado pelo colégio Cardinal Newman, por exemplo, Triaca e Prat Gay.

Esses capitais podem sofrer conversões e reconversões que levam aos empresários e funcionários públicos a mudarem de posições.

Os pesquisadores que estudam o interlocking encontram outra explicação ao fenômeno, em ênfase no

empresários sentados em mais de um diretório e as consequências que isso pode trazer na carreira pessoal, no desempenho das empresas e na formação de um *Inner circle*, onde os empresários vão além da própria empresa na busca de um consenso empresarial.

O diretório de 2005 priorizou ter diretores argentinos reconhecidos por serem donos ou presidentes de outras empresas argentinas importantes, como Pagani de arcor, Elsztein de IRSA ou Madanes de Fate e Aluar.

O revolving door é mais uma explicação do fenômeno. O movimento de funcionários de alto nível do governo para o setor privado e vice-versa, e as consequências que essa movimentação pode trazer.

Um tipo de circulação poderia ser dado pelos lobistas que passam pelo setor público e depois se dedicam à venda de influência ou são contratados para alertarem sobre o que o governo pode ou não pode fazer no futuro. Assim, as empresas se prepararam para enfrentá-lo.

Parte da literatura de lobby e *revolving door* relaciona o fenômeno com atos de conluio tácito e corrupção. Entendemos que o tema em geral apresenta uma situação, pelo menos pouco transparente, sobretudo em países como Argentina, onde a lei de ética pública não está atualizada.

Os teóricos em Consultoria e intermediação apresentam as mudanças gerenciais no mundo empresarial, explicando o capitalismo moderno.

O processo de mudanças da YPF desde o ano 1976, trabalhado em outra pesquisa (N. A. Vidal, 2017), trouxe as ideias da consultoria para privatizar e, logo depois, vender à empresa na década de 1990.

Além disso, a construção de tipos ideais de técnicos do estado de Dezalay é utilizado como referência na hora de pensar a construção de tipos ideias de diretores da YPF. Por exemplo, o reconhecimento simbólico dos tipos

dominantes, posto que antes eram os clássicos e os interlockers e agora predominam os consultores/lobistas e os transgressores.

É em base nessa dialética, entre conversa e teoria, que construímos 5 tipos ideais teóricos, alguns deles emprestados diretamente da teoria observada, como o *interlocking* ou o *revolving door*.

Analisando as trajetórias dos diretores, vemos algumas particularidades que excedem o abordado pela bibliografia. Galuccio, por exemplo, não só voltou ao setor privado sendo conselheiro da Schlumberger, como também formou sua própria empresa de energia, Vista Oil & Gas, indo além, mais uma vez, do que nossa bibliografia apresentava.

O caso de Capurro é similar, volta ao setor privado, mas não para onde era destacada e tinha feito carreira (marketing e pesquisas de opinião com a Ibarometro). Com a experiência, ganha a YPF sobre energia e energia renovável e, assim, criou uma empresa para aproveitar esse espaço do mercado que a YPF não estava ocupando.

Esses dois casos nos apresentam diretores que maximizam o passo pela empresa estatal na consecução de objetivos pessoais, de trabalhar para uma petrolífera até ser dono de uma petrolífera.

O primeiro modelo ou tipo ideal de diretor da YPF é o que chamamos de Clássicos ou Ypefeanos. Pessoas que fizeram carreira na empresa desde quando eram muito jovens, recém graduados, e que continuaram nela quase toda a vida.

Esses casos são clássicos porque são predominantes em outros momentos históricos da YPF até a morte do engenheiro José Estenssoro, em 1995, onde a empresa estava organizada ao redor de um saber especializado no setor petrolífero. O perfil do conselheiro nesse período são engenheiros que se orientaram desde jovens para a indústria petrolífera, que se especializaram no setor e são respeitados

dentro da empresa. Mesmo saindo da YPF, terminam no mesmo setor, para o qual dedicaram toda a sua carreira de trabalho. Esse tipo pode ou não estar internacionalizado, com experiências acadêmicas no exterior, mas a carreira trabalhista é totalmente na empresa.

Com alguns matizes, tanto Fiorioli (presidente de YPF na década de 1980), Dasso e Alfonsi pertencem a esse modelo descrito.

O caso particular de Fiorioli envolve uma relação com a política que possibilitou chegar à presidência da empresa. Inclusive, Alfonsi esteve entre os candidatos no ano de 2021, porém terminou perdendo a competência e sendo demitido pelo novo Ceo, Affronti.

No caso de Dasso e Alfonsi, transpassaram o tipo de controle da empresa e têm presença no período de Repsol mesmo depois da renacionalização de 2012. No período analisado por esse trabalho, Dasso esteve 10 anos no conselho de administração e 11 anos no diretório executivo da empresa e, Alfonsi, esteve 12 anos como diretor e 15 anos no diretório executivo.

O segundo modelo que apresentaremos é o de diretor interlocker, que coincide com as características descritas pelos pesquisadores que trabalham o conceito de interlocking. São diretores que se sentam ou sentaram em muitos conselhos de empresas diferentes ao mesmo tempo durante a carreira trabalhista.

À vista disso, os diretores interlockers são graduados em carreiras relacionadas com as ciências econômicas. Para eles, o capital mais importante que possuem são as redes de contatos construídas durante a carreira trabalhista e a passagem por diferentes tipos de empresas em setores industriais e não industriais diferentes. A capacidade de entender as legislações vigentes e os contatos



para o financiamento da empresa são virtudes que são bem observadas pelos distintos conselhos que os contratam.

Os interlockers transitam, geralmente, pelo âmbito privado, sentados em diretórios de empresas privadas como conselheiros externos, o que diferencia dos diretores de YPF, os quais vinham do setor público, e representaram o Estado em diretórios de distintas empresas, público e privadas com participação estatal.

Os casos de la Vega, Blanco Balin e Mario Vázquez, nos levam a pensar em modelo de diretor de interlocking. São pessoas que passaram muito tempo da carreira profissional em distintos conselhos de empresas argentinas e estrangeiras. O caso de Vázquez é bem claro, pois, ainda hoje com 87 anos, continua se sentando em diretórios de empresas argentinas importantes, como MercadoLivre, Globant e Decolar. Uma vasta rede de contatos com outras empresas e com entidades financeiras, além do conhecimento das leis argentinas, parecem ser ainda hoje um capital que Vázquez possui no momento de entrar em novas empresas.

O terceiro modelo de diretor que acreditamos ser importante a ser destacado é o do *revolving door* ou porta giratória. São os diretores que entram e saem do setor público e privado, uma vez que as empresas privadas prestigiam a busca de pessoas com experiência no setor público pela capacidade dos ex-funcionários conhecerem leis e se adiantarem aos possíveis movimentos do governo.

Ao mesmo tempo, uma circulação no sentido oposto, do privado para o público, sem período de cool off, pode trazer benefícios para a ex empresas do novo funcionário público, sobretudo se esse funcionário precisa se manifestar e legislar sobre os mesmos setores industriais da empresa.

Aqui, o perfil de graduação não está claro, pois podem ser advogados com conhecimentos do aparato estatal,

economistas ou engenheiros com capacidade para um setor industrial determinado.

Sempre se levando em consideração que são tipos ideais e que, em nosso trabalho, há diretores que podem se encaixar ora num tipo, ora em outro, podemos dizer que Nagel, Tombeur, Madanes e, por momentos Galuccio, podem se apresentar como diretores de porta giratória.

Carlos Tombeur foi Subsecretário legal do Ministério da Economia entre 1992 e 1996, no período de privatizações de empresas estatais levado a cabo pelo governo Menem. Em uma entrevista que realizamos com Tombeur, contou que o amplo conhecimento dos marcos regulatórios de empresas públicas e do processo de privatizações que formou parte da secretaria legal interessou à Repsol que desembarcou na YPF em 1999. Os conhecimentos do Estado e das legislações fazia de Tombeur um candidato a passar a muralha do público para o privado.

Miguel Madanes é parte da família dona da Fate, a principal fábrica de pneus da Argentina e da Aluar, a qual é a empresa que tem o monopólio da produção de alumínio no país. Aluar obteve, historicamente, benefícios do Estado. Em 1969, o governo de Onganía ordenou a instalação, partida e operação de uma planta de produção de alumínio em Puerto Madryn, Chubut, e em 1971 essa planta foi cedida a Aluar da família Madanes. No ano 2005, com ajuda de um empréstimo estatal e em associação com Repsol, ampliou a capacidade de produção da fábrica para o dobro.

Miguel Madanes foi diretor de YPF-Repsol de 2002 até 2006.

Gustavo Nagel, engenheiro industrial, passou do setor privado (Skanska) para o Estado de Neuquén, onde ocupou várias posições e o diretório de YPF. A saída da empresa, de volta no setor privado, trabalhou em Central Puerto (energia) e JMAC (serviços petrolíferos). O desenvolvimento de Vaca

Muerta durante o período 2012-2016, quando Galuccio era presidente da empresa, parecem ser um capital importante para terminar trabalhando em JMAC, a qual está interessada em desenvolver aquíferos para abastecer de água os desenvolvimentos de fracking.

Miguel Galuccio tem alguns traços de diretor de porta giratória. Depois da saída da YPF, onde era ceo e presidente, cargo político que conseguiu através das redes do irmão, como foi apresentado anteriormente, retornou para a Schlumberger. Ele fez o percurso YPF-Schlumberger-YPF-Schlumberger desde que saiu graduado do ITBA como engenheiro em petróleo.

Os dois próximos modelos têm uma estrutura similar com o de circulação e porta giratória e são parecidos entre si, mas com saídas diferentes depois do passo pela empresa. Se, no modelo anterior, o percurso era Empresa-Estado-Empresa ou Estado-Empresa, nos próximos dois modelos identificamos o caminho Empresa-Estado-Consultoria/Lobby ou Empresa-Estado-Empresa Própria.

O quarto modelo de diretor é o de Consultor/Lobista. Os diretores desse modelo, que são consultores/lobistas, passaram pela empresa e depois, em vez de voltar ao setor privado em empresas do mesmo setor, começam uma empresa e carreira como consultores ou lobistas.

Os consultores/lobistas são predominantemente vindos das ciências econômicas, com carreiras no setor estatal que dão um capital simbólico que será médio de câmbio na hora de oferecer os serviços.

Entendemos que alguns deles desde a própria consultora, oferecendo serviços de informação, consultoria e de gestão, ficam perto de vender o acesso ao Estado mediante as conexões que possam ter nos poderes do Estado.

Observando os casos particulares de YPF, notamos dois grupos: os novos consultores ligados com o governador da província de Buenos Aires, Axel Kicillof; e os velhos consultores, Montamat e Apud que foram secretários de energia e estão mais ligados ao radicalismo do governo De la Rúa e a Juntos por el cambio (Macri) no presente.

Arceo, Charvay, De Paz e Agis formam o primeiro grupo. Graduados em economia pela UBA, formaram parte do Ministério de Economia quando Kicillof era Ministro, participaram de diretórios onde o Estado tinha participação e depois de sair do ministério e da YPF decidiram continuar a carreira trabalhista criando suas próprias empresas de consultoria (Economia e Energia e PXQ). No caso particular de Agis, a proximidade com o atual presidente, foi nomeado candidato para o ministério da economia em 2019, o que parece indicar um possível caso de lobby (lembramos que não está regulamentado na Argentina), tendo em conta que seu nome está muito presente em meios e como possível substituto do Ministro Guzmán.

No caso de Arceo, particularmente, há uma transformação de recursos específicos nas palavras de Tyssot. Primeiro, passa de pesquisador do Conicet e professor na Flacso para uma posição no Ministério de Economia e para o setor privado num segundo momento, criando uma empresa própria de consultoria.

O último modelo é novo, não está caracterizado na bibliografia analisada e parece representar um capitalismo do século XXI que está bem vinculado com fundos de investimento e novas formas de controle das empresas e da relação com o Estado.

O modelo que chamamos de transgressor apresenta diretores de YPF a partir do momento em que saíram da empresa criam novas de energia associados com fundos de investimento estadunidenses.

Com similitudes com os casos de circulação e porta giratória, Miguel Galuccio, pela carreira que desenvolveu no setor petrolífero, trabalhando como vimos na YPF, na Schlumberger e como proprietário e Ceo da Vista, ganhou um prestígio e um capital simbólico que o posiciona como um dos empresários com mais poder no setor da Argentina e na América Latina.

O capital social fica nítido quando vemos como conheceu, primeiro ao Governador Uribarri e depois a Presidenta Fernandez, para terminar como Ceo e Presidente da YPF. Esse mesmo capital, através do irmão que era presidente da UIA Entre Rios, o contatou com a Doris Capurro, uma sócia importante dentro da empresa.

Esse capital social está acompanhado por um capital cultural e econômico (ele mesmo se define como um cidadão do mundo em uma das últimas entrevistas<sup>35</sup>).

Talvez o capital simbólico que foi ganho durante sua carreira profissional, além de ser um dos principais presidentes que a YPF teve, permite que ele encontre formas de voltar para investir em Vaca Muerta.

A criação da Vista Oil & Gas não poderia ter sido possível sem o investimento do fundo Riverstone, da mesma forma que a Luft Energia de Capurro sem ter o apoio da CastleLake.

Capurro não possuía o capital simbólico do Galuccio no setor (ela vem da sociologia e das empresas de pesquisa), mas sim um capital social muito forte com contatos que vão desde o ex presidente Macri aos fundos de investimento estrangeiro, passando pelo ex-chefe de ministros, Marcos Peña.

---

<sup>35</sup> <https://www.infobae.com/entrevistas/como-llegue-hasta-aqui/2021/03/22/como-llegue-hasta-aqui-miguel-galuccio-y-sus-secretos-para-ser-un-lider-que-juega-en-un-escenario-mundial/>

A criação da Luft e da Vista parecem ser fenômenos novos, sem referências parecidas nos diretores estudados da YPF. O desembarco de fundos de investimento nas empresas é um tema amplamente estudado pelo Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças (NESEFI). Por exemplo, a BlackRock, um dos maiores fundos de investimento a nível global, é investidor e credor da YPF (assim como do Estado argentino) e investidor em outras empresas do setor como Petrobras, Statoil ou Pemex.

## **CAPÍTULO 5: Reflexões finais**

Durante a exposição desse trabalho, apresentamos 6 teorias que nos ajudaram com a análise de nosso objeto de estudo: Bourdieu e bourdesianos, Neocorporativismo, Interlocking, Porta Giratória, Elites e Intermediários.

Do mesmo modo, criamos 6 períodos temporais para poder enxergar melhor os resultados da pesquisa: Repsol 1, Repsol 2, Eskenazi, Governo CFK, Governo Macri e Governo AF. Esses 6 períodos contêm os governos de 5 presidentes argentinos: Eduardo Duhalde (2002-2003), Nestor Kirchner (2003-2007), Cristina Fernández (2007-2011 e 2011-2015), Mauricio Macri (2015-2019) e Alberto Fernández (2019-2023).

Dessa forma, entre os dados encontrados para os diretores e diretores executivos da YPF e os períodos e as diferentes correntes teóricas, elaboramos 5 tipos ideais de diretor da YPF: Clássicos/Ypefeanos, Interlockers, Revolving Door/Porta Giratória, intermediários/lobistas e Transgressores.

Será como parte das reflexões finais que, nas próximas paginas, tentaremos reflexionar sobre a relação entre teoria, tipos ideais e períodos temporais.

Em um trabalho anterior (N. A. Vidal, 2017), estudou-se os distintos controles corporativos da empresa e seus diretores no período 1976-2016.

No primeiro período, entre o ano 1976 e 1983, houve um predomínio e uma mistura entre militares e engenheiros na administração da empresa, o que se explica pelo período de ditadura cívico-militar em que se encontrava o país na época. Entre 1983 e 1986, durante o governo do Alfonsín, a presença de advogados e políticos da UCR marcam que cada governo incorpora aqueles em quem confia para controlar o funcionamento de YPF. Para os anos 1994, 2005, 2014 e 2016: a maioria são homens, argentinos, de mediana

idade, graduados em carreiras de engenharia ou de ciências econômicas na UBA ou em Universidades particulares ou estrangeiras, com um aumento na obtenção de títulos de pós-graduação através dos anos (de 9% em 1994 para 94% no 2016) realizados em universidades estrangeiras ou em particulares argentinas ou na UBA em áreas de administração e finanças ou economia e com trabalhos anteriores no setor de energia ou em cargos públicos.

Nos últimos anos observados na dissertação de mestrado, os diretores da empresa petroléira estatal argentina estão mais financeirizados que a própria empresa, tendo perfis similares aos diretores e dirigentes de outras empresas argentinas e estrangeiras importantes no país, e similares a outros dirigentes de empresas no Brasil, como a AES Eletropaulo (Matsuda, 2015) e a Gerdau (Julian, 2013).

Podemos resumir o estudo dessa tese de doutorado na tabela número, na qual estão associados os diferentes tipos ideais analisados no capítulo anterior juntamente com os períodos e as teorias correspondentes para cada um deles. O objetivo das considerações finais será, então, a tentativa de explicar essas relações.



**Tabela 49: Resumo Tipos Ideais**

Tipo Ideal	Clássicos/Ypefeanos		Interlockers		Revolving Door		Consultor/Lobista		Transgressores	
Diretores	Nome	Ano	Nome	Ano	Nome	Ano	Nome	Ano	Nome	Ano
	Fiorioli		De la Vega	2002-2011	Nagel	2012-2015	Arceo	2012-2014	Galuccio	2012-2015
	Dasso	2007-2016	Blanco Balin	2002-2004	Tombeur	2002-2004, 2013	Charvay	2012-2014		
	Alfonsi	2007-2019	Vázquez	2007-2011	Madanes	2002-2006	De Paz	2014		
			Brito	2004-2006	Olivieri	2002-2006	Agis			
			Elsztain	2005-2007	Galuccio	2012-2015	Montamat	2015-2018		
		Pagani	2005-2006			Apud	2015-2018			
Diretores Executivos	Dasso	2006-2016			Olivieri	2002-2005	Arceo	2012-2014	Galuccio	2012-2015
	Alfonsi	2002, 2007-2020			Galuccio	2012-2015			Capurro	2012-2014
Teorias	Nobreza de Estado/Estudos específicos		Interlocking		Revolving Door-Porta Giratória		Intermediários/Revolving Door		Intermediários?	
Períodos	R1, R2, R-ESK, CFK, MM, AF		R1, R2, R-ESK		R1, R2, CFK		CFK, MM		CFK	

Fonte: Elaboração própria

O primeiro tipo ideal é o Clássico ou Ypefeano. Anteriormente, dizemos que este tem um perfil de conselheiros que são engenheiros, que se orientaram desde jovens para a indústria petrolífera, os quais se especializaram no setor e são respeitados dentro da empresa. No entanto, com quais teorias e subperíodos de tempo podemos relacioná-los?

Esse tipo é, talvez, o mais difícil para se encaixar nas 6 teorias analisadas. Provavelmente, podemos pensar na nobreza de Estado do Bourdieu (2013), sendo a YPF um espaço de chegada por ser a referência no setor petrolífero na Argentina, sobretudo no século XX.

Porém, se há a possibilidade de olhar os trabalhos de Palermo (2012), Garcia (2009) e Sennett (2001), na construção do conceito de Ypefeano, uma forte identificação com a empresa como parte do desenvolvimento nacional que outorgou um prestígio particular aos trabalhadores da YPF, e a contraposição de uma organização fordista de produção estável e com trabalhos para toda a vida para um presente,

com uma produção flexibilizada e frágil, podem nos ajudar a pensar o tipo ideal clássico.

Na discussão do capítulo anterior, foram apresentados 3 casos que entram no tipo ideal Clássico/Ypefeano: Fiorioli, Dasso e Alfonsi. Fiorioli trabalhou desde 1957 até 1985 na empresa, Alfonsi desde 1987 até 2021 e Dasso desde 1993 até 2017.

Sendo assim, o enfoque, aqui, é em Alfonsi e no Dasso. Eles estiveram em quase todos os subperíodos analisados, desde 2002 até 2020. É o esperável para pessoas que estiveram toda a vida na empresa. O caso deles é específico porque se mantiveram muito tempo no conselho, só Jose Maria Ranero Diaz e Juan Sancho Rof são casos parecidos, já que contam com a trajetória inteira na Repsol.

Além deles, Alejandro Luchetta (Diretor Executivo entre 2003 e 2004), na YPF desde 1992, e Alicia Schammah (Diretor Executiva entre 2005 e 2006), na empresa entre 1975 e 2008, chegaram às posições mais altas na estrutura. A diferença no caso dos últimos dois é que estiveram pouco tempo no diretório executivo e não conseguiram se estabilizar na posição ou ocupar cargos mais importantes, como Dasso ou Alfonsi.

Este modelo parece estar em extinção porque no conselho chegam pessoas com mais percurso de fora da empresa e com outras características acadêmicas. No Diretório Executivo é mais comum isso acontecer, pois estes diretores levam o dia a dia da empresa e podem se aproximar mais ao modelo clássico.

Em resumo, os diretores do modelo clássico são engenheiros que passaram toda a vida na empresa, encontrados em todos os subperíodos analisados e associados com a literatura sobre o tipo fordista de produção e a noção de ypefeano de autores argentinos.

O segundo tipo ideal apresentado é o Diretor Interlocker, que são aqueles que se sentam em vários conselhos de administração de empresas num mesmo momento. Geralmente, tínhamos descrito, são graduados em carreiras relacionadas com as ciências econômicas, e o capital mais importante que possuem é a rede de contatos.

A relação deste tipo de diretor com a teoria que ajudou para sua construção é mais direta. O *interlocking directorates* é a presença de uma pessoa no diretório de duas ou mais empresas ao mesmo tempo, e o anterior, um fenômeno estudado na sociologia.

Serve-nos pensar, para articular a forma em que vemos o tipo interlocker com a teoria, em dois mecanismos que apresenta Mizruchi (1996). Nesse sentido, o *interlocking* pode se apresentar como o modo de monitoramento da empresa ou como forma necessária para a ação política, bem como no círculo privilegiado (*inner circle*), descrito por Useem (1986), no qual alguns empresários que se destacam sobre os outros conseguem passar as fronteiras da própria empresa para a busca de um consenso empresarial.

No capítulo anterior, observamos o caso do Carlos de la Vega, que foi diretor (e ainda é) de várias empresas ao mesmo tempo, como La Caja Seguros, Luncheon Tickets e Ciba-Geigy. Apesar de não contar com títulos acadêmicos, esse argentino, nascido em 1936, ainda se senta em diretórios, como os do Mercadolivre e da GLobant.

O caso de José Ramón Blanco Balin é similar. Espanhol, nascido em 1953, estudou ciências econômicas e passou pelo diretórios de empresas como Barclays, NH Hotels ou Repsol.

Mario Vázquez, argentino, nascido em 1935, estudou para contador público na UBA. Foi Presidente de Telefônica da Argentina e membro do conselho em muitas empresas, entre as que se destacam: Telefonica Internacional, Mercadolivre, Globant e Despegar.com.

Jorge Horacio Brito foi um argentino que nasceu em 1952. Estudou engenharia na UCA, era presidente e dono do Banco Macro e participava da associação de bancos privados (ADEBA).

Eduardo Elsztain é outro dos empresários argentinos mais importantes. Nasceu em 1960, estudou economia na UBA e é o dono da IRSA, uma das maiores construtoras do país e do Banco Hipotecario.

Por último, Luis Pagani, é argentino, nasceu em 1957, estudou para ser contador público na Universidade Nacional de Córdoba e é dono da ARCOR (uma das poucas empresas argentinas transnacionais). Além disso, foi presidente da Associação Empresaria Argentina entre 2002 e 2009.

Entendemos que aqui há dois tipos diferentes dentro do diretor interlocker: o dono de empresas (Brito, Elsztain e Pagani) que, talvez, pode ser uma forma de monitorar a empresa dentro de um consenso empresarial; e, em segundo, empresários/gerentes (Balín, De la Veja e Vázquez) que ajudam nesse consenso e formam parte de uma elite empresarial.

Os seis conselheiros descritos acima formam parte do diretório da empresa como diretores externos e não estão presentes no diretório executivo. Outro ponto a sublinhar é que esses casos se dão nos períodos da Repsol (Repsol 1, Repsol 2, e Repsol-Eskenazi) e, sobretudo, nos períodos Repsol 1 e Repsol 2. Também podemos destacar que Brito, Elsztain e Pagani compartilham o período R2, dado que passam quase o mesmo tempo na empresa.

Em síntese, o tipo ideal interlocker contém pessoas que formam parte de dois ou mais diretórios ao mesmo tempo, o que relaciona-se com a teoria de *interlocking directorates*, e se apresenta com mais ênfase no período Repsol da empresa YPF.

O terceiro tipo ideal, o revolving door, são aqueles conselheiros que entram e saem entre o setor público e o

setor privado, imaginando o funcionamento de uma porta giratória.

Certamente, o núcleo teórico que acompanha esse tipo é o *revolving door* ou porta giratória. Como foi explicado anteriormente, há teóricos que tratam o fenômeno como uma eleição racional e outro grupo que o vê como um suborno retardado. Entretanto, o objetivo dessa tese não é resolver essa dicotomia, sobretudo porque é difícil de se quantificar, porém, sim, de apresentar o fenômeno observado e o percurso escolhido pelos conselheiros.

Ademais, é importante ter em conta que há muitos ex-empregados do setor público que são bem pagos pelas suas conexões no interior do governo e pela capacidade de lidar com as regulações e leis existentes.

Em resumo, o fluxo de ida e volta entre público e privado pode estar motivado por causas diversas e também serem promovidos nas próprias empresas.

Por enquanto, são 5 os casos encontrados que podem ser marcados como tipo *revolving door*: Gustavo Nagel, Carlos Tombeur, Miguel Madanes, Carlos Olivieri e Miguel Galuccio.

Nagel, argentino, nascido em 1967, é engenheiro mecânico, foi Subsecretário de Planejamento e Serviços Públicos da província de Neuquén e, agora, depois de passar pelo diretório de YPF (2012-2015), pelo diretório de YPF, pelo diretório de YPF, trabalha no Grupo Central Puerto e na JMAC Serviços.

Carlos Tombeur, como foi descrito, é argentino, nasceu em 1952 e estudou advocacia na UBA. Foi Subsecretário legal do Ministério de Economia nos anos 1990 e, depois, começou a trabalhar para Repsol pela sua experiência no processo de privatizações que obteve durante sua passagem pelo governo.

Miguel Madanes é argentino, nasceu em 1946, estudou engenharia industrial na UBA, forma parte da família dona da

Fate e Aluar (foi presidente em ambas empresas) e foi presidente da YPF no ano 1997 e diretor entre 1993 e 2006.

Carlos Olivieri é argentino, nasceu em 1950 e formou-se contador público na Universidade Nacional de Rosário. Depois de sua passagem pelo Banco Central da República Argentina e pelas Aerolíneas Argentinas, ficou 15 anos na YPF, entre 1993 e 2008 (foi CFO). Depois, quando estava na petroleira, chegou aos conselhos de administração de Transportadora Gas del Sur (propriedade do Marcelo Mindlin e a família Whertein) e da MetLife no Chile.

Miguel Galuccio é argentino, nasceu em 1968, estudou engenharia em petróleo no ITBA e trabalhou em dois períodos na YPF. O primeiro na saída da universidade até 1999 e, o segundo, entre 2012 e 2016, quando foi presidente e CEO da companhia. As duas saídas da empresa o levaram para a Schlumberger, onde, atualmente, forma parte do conselho de administração internacional.

Entre os 5 encontrados, há um predomínio dos períodos, Repsol 1 e 2 (Madanes, Tombeur e Olivieri), e do período CFK com Nagel e Galuccio. Podemos sublinhar também que há 3 engenheiros, um advogado e um contador público que se opõem ao pensamento preliminar quando pensamos no *revolving door lobbyist* como lobistas advogados que ajudam as empresas a lidarem com as regulações e leis, como é o caso de Tombeur com a Repsol (de acordo com suas próprias palavras através de uma entrevista que realizamos). Uma característica a destacar é que três dos diretores analisados não possuem títulos de pós-graduação (Galuccio, Madanes e Tombeur), em contraposição com Nagel e Olivieri.

Resumidamente, o tipo ideal de revolving door ou porta giratória articula com a teoria que leva o mesmo nome e apresenta-se nos períodos Repsol 1 e 2 e no período CFK. O perfil do conselheiro encontrado difere do advogado lobista que pensávamos encontrar.

Talvez seja no próximo tipo ideal que podemos pensar no lobista, alguém que pode abrir portas no governo pela sua experiência no mesmo âmbito.

O tipo ideal Consultor/Lobista, porém, parece ir um passo mais à frente em comparação com o tipo anterior. Apresentamos agora o modelo e sua conexão com a teoria e os períodos para voltar sobre a ideia precedente.

A conexão teórica deste tipo está dada com a teoria da intermediação e, em menor medida (talvez de forma complementar), com o *revolving door lobbyist*.

Como foi analisado em capítulos anteriores, atravessamos um tipo de capitalismo no qual as empresas terceirizam parte de suas funções gerenciais para empresas consultoras, algumas internacionalizadas, como as Big Five, comentado por Donadone (2004), e outras com pessoas reconhecidas nos diferentes setores, os doutores bruxos (Micklethwait & Wooldridge, 1996).

Os autores estudados no capítulo 2, na seção intermediários, apontavam na construção social que outorga às consultoras um saber simbólico ou verdade que guia os passos que as empresas devem seguir. Não importa se essa consultoria é boa ou ruim, mas é o que todos fazem ou contratam. Além disso, o *revolving door lobbyist*, como foi dito acima, apresenta pessoas que vendem conexões e saberes que podem conectar às empresas com o Estado.

Os casos, que já foram expostos em capítulos anteriores, são os de Nicolás Arceo, Patricia Charvay, Cynthia De Paz, Emmanuel Agis, Daniel Montamat e Emilio Apud.

O período em que encontramos os casos são dois e bem definidos: os primeiros quatro citados formaram parte da empresa no período Governo CFK e os últimos dois no período Governo Macri.

Não só estão bem definidos o espaço temporal, mas também suas características. Arceo, Charvay, De Paz e Agis

são mais jovens (média de idade no 2014 de quase 40 anos), novos na área de energia e relacionados com o ex Ministro de Fazenda, Axel Kicillof; ao contrário, Montamat e Apud são mais velhos (61 e 70 anos em 2015), estão mais relacionados à UCR, pois foram Secretários de Energia no governo De la Rúa (1999-2001) e, portanto, da Alianza Cambiemos no Governo Macri (2015-2019).

Compartilham os dois grupos que, tirando Apud, todos tem graduação em economia e fizeram pós-graduações, e, o mais relevante, todos têm consultoras que vendem serviços no setor de energia e economia.

É o primeiro tipo que 5 dos 6 conselheiros encontrados possuem estudos de pós-graduação, em consonância com os dados apresentados para os últimos períodos da empresa (aproximadamente 53% no Governo CFK e 70% no Governo Macri); nos tipos analisados previamente, só 4 dos 13 diretores possuem pós. Isto corrobora a tese apresentada no trabalho anterior, visto que os diretores nos últimos anos da empresa estão mais financeirizados, isto quer dizer, que mudam as características sociodemográficas, acadêmicas e laborais: são das ciências econômicas em detrimento das engenharias, possuem pós-graduações em administração ou economia e geralmente estão internacionalizados.

Em resumo, o tipo consultor/lobista é alguém com graduação e pós-graduação em economia ou administração, que passaram por posições importantes no Estado argentino e aproveitam essa experiência para organizar consultoras próprias em energia e economia e, provavelmente, acesso ou contatos com o governo afim.

Surpreendeu ao pesquisador que muitos dos casos encontrados foram no período CFK. Uma preconceção baseada nos estudos que falam sobre o governo de CEOs (A Castellani & Canelo, 2016) fez com que o trabalho estimasse que iria encontrar resultados com mais consultores/lobistas no



período do governo do Macri. Como veremos na continuação, é uma característica que se repete no último modelo.

Finalmente, o tipo transgressor é o último modelo construído por este trabalho. Pensamos que os dois casos encontrados, Miguel Galuccio e Doris Capurro, vão um passo além do modelo consultor/lobista porque, ademais de passarem por posições no Estado, neste caso pela YPF, eles não ficam na venda de serviços ou conexões como o tipo anterior, mas sim criam empresas de energia as quais, de alguma forma, competem com a própria YPF. Por exemplo, Vista, a empresa do Miguel Galuccio, já é a terceira produtora de petróleo da Argentina e a segunda no tocante ao Shale Oil<sup>36</sup>.

O tipo transgressor parece mais difícil de se articular com só uma teoria das expostas nesse trabalho e, ao mesmo tempo, toma coisas de todas elas.

Os casos de Galuccio e Capurro expõem usos do capital social e simbólico na consecução de objetivos, ao entrar nas empresas ou obter o capital para criá-las. Ao mesmo tempo, formam parte de uma elite empresarial com conexões importantes no nível governamental, bem como têm características de porta giratória e consultores/lobistas.

Pensando na sociologia da intermediação proposta por Donadone (Donadone & Baggenstoss, 2017; Donadone & Sznelwar, 2004), há, nos casos de Galuccio e Capurro, uma volta a mais, uma forma, aparentemente, diferente de proceder desses empresários, porque não ficam só na intermediação, na venda de serviços para as empresas ou dos governos. Eles avançam na criação de empresas, em sociedade com fundos de investimentos internacionais, para investir em energia. Talvez, ao encontrar mais casos similares em outros setores empresariais, poderia ser inserido como variante da teoria de intermediação.

---

<sup>36</sup> <https://mase.lmneuquen.com/vista/vista-alcanzo-la-produccion-mas-alta-que-inicio-sus-operaciones-n876139>

Que os casos tenham sido no período Governo CFK é muito relevante. Como foi escrito acima, era de se esperar encontrar casos no Governo Macri, porém, tanto Galuccio como Capurro, formaram parte da empresa entre 2012 e 2015.

A diferença dos consultores/lobistas analisados, Galuccio e Capurro, é a que não compartilham carreira de graduação, não possuem pós-graduações e não têm orientação na economia nem em administração. Capurro é socióloga e a área da atuação era a consultoria em pesquisas e marketing. Galuccio é engenheiro em petróleo e possui uma longa trajetória no setor petrolífero internacional. O que, sim, parecem compartilhar é uma ampla utilização dos capitais sociais (em forma de contatos com governos e empresas) e uma destacada visão de oportunidades para aproveitar conquistas e falências da YPF.

Quando falamos de êxitos, queremos dizer a exploração das reservas de petróleo e gás não convencional de Vaca Muerta, onde Galuccio teve participação ativa enquanto era Presidente e CEO da YPF. As falências, por outro lado, seria porque a YPF não explorava energias renováveis como as eólicas, na qual (depois de ser rejeitada várias vezes no conselho) Capurro criou a empresa Luft.

Em resumo, o tipo transgressor de conselheiro da empresa YPF é uma pessoa com muito capital social e simbólico, o qual aproveita as oportunidades para o desenvolvimento pessoal, através da criação de empresas de energia. Além disso, este tipo ideal parece ir além da bibliografia analisada e deve ser uma nova forma dos empresários de se relacionarem com o Estado.

Para concluir, podemos nos perguntar se essas movimentações são passos obrigatórios devido ao tamanho do mercado petrolífero argentino; são poucos os representantes dessa elite do poder; ou pode ser considerada como corrupção ou conluio tácito, ou, pelo menos, situações opacas.

Assim sendo, acreditamos que uma continuação da análise dessa tese com o tema vigente seria pertinente em um futuro, para lançarmos luzes em alguns setores que podem nos oferecer mais informações do que acontece com as elites na Argentina, e a relação Estado-Empresa-Empresários.

Em primeiro lugar, poderiam ser estudadas por meio (?) da Ciência Política a contribuição das campanhas eleitorais dos empresários e das empresas, as quais possam descrever melhor a relação interesse-Estado, a que é analisada nessa tese.

Em segundo lugar, dentro da Sociologia Econômica, pesquisar e conhecer mais sobre Black Rock e os fundos de investimento em energia, tal como a forma em que essa participação nas inversões, ao serem fragmentadas em muitas companhias do setor, poderiam ajudar para o controle e para encontrar informação sobre todo o setor .

Nesse caso, seria a participação da BlackRock em empresas, como Petrobras ou na Statoil norueguesa, e a participação em Riverstone e Castlelake em energia, por exemplo.

Por último, ampliar o estudo realizado com a YPF em outras empresas do setor, as quais algumas são estatais ou mistas, como Petrobras, Pemex, Statoil, ou em privadas, como Aramco. Para terminar, como consequência das investigações acima, observar o que acontece com os diretores e executivos das empresas mencionadas.

## Referências Bibliográficas

- Adolph, C. (2013). *Bankers, bureaucrats, and central bank politics: The myth of neutrality*. Cambridge University Press.
- Anastasiadis, S. (2006). *Understanding corporate lobbying on its own terms*.
- Araujo, A. M. C., & Tapia, J. R. B. (1991). Corporativismo e neocorporativismo: o exame de duas trajetórias. *Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais/BIB, Rio de Janeiro*, (32).
- Baggenstoss, S., & Donadone, J. C. (2014). A saúde pública intermediada por organizações sociais: arranjos e configurações nas últimas duas décadas no Brasil. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, (59), 69-98.
- Barrera, M. (2012). El proceso de fragmentación de YPF: rupturas y continuidades entre el gobierno de facto y el de Carlos Menem. *Revista Realidad Económica*, 267, 44-67.
- Barrera, M. A. (2012a). El legado de la última dictadura en el mercado hidrocarburífero: la antesala de las reformas de los noventa. *Realidad Económico. 267 (2012)*.
- Barrera, M. A. (2012b). Las consecuencias de la desregulación del mercado de hidrocarburos en Argentina y la privatización de YPF. *Cuadernos Del CENDES*, 29(80), 101-129.
- Barrera, M. A., & Basualdo, E. M. (2014). *La entrega de YPF: Análisis del proceso de privatización de la empresa*. Atuel.
- Bernal, F., Sabbatella, I., & de Dicco, R. (2014). *Ex secretarios de energía bajo la lupa: ¿ quiénes son, qué hicieron ya quiénes representan los críticos*

- energéticos del kirchnerismo?* Planeta.
- Best, H., & Higley, J. (2018). The Palgrave Handbook of Political Elites: Introduction. In *The Palgrave Handbook of Political Elites* (pp. 1-6).  
[https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7\\_1](https://doi.org/10.1057/978-1-137-51904-7_1)
- Botta, E. N. N., & Donadone, J. C. (2015). Internacionalização, disputas sociais e ação dos intermediários na construção da responsabilidade social empresarial brasileira. *Estudios Sociales. Revista Universitaria Semestral*, 48(1), 175-206.
- Bottomore, T. (2006). *Elites and society*. Routledge.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education. JG Richardson. *New York, Greenwood*, 241(258), 19.
- Bourdieu, P. (1990). *Coisas ditas*. Editora Brasiliense.
- Bourdieu, P. (1996). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Papirus Editora.
- Bourdieu, P. (2002). Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola. *Rio de Janeiro: EdUERJ*, 40-45.
- Bourdieu, P. (2013). *La nobleza de Estado: educación de elite y espíritu de cuerpo*. Siglo Veintiuno Editores.
- Bourdieu, P. (2014). *Sobre el Estado: Cursos en el Collège de France (1989-1992)*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2016). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Taurus.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (2003). *Los herederos: los estudiantes y la cultura*. Siglo Veintiuno Argentina, .
- Bourdoukan, A. Y. (2009). *O bolso e a urna: financiamento político em perspectiva comparada*. Universidade de São Paulo.
- Brandeis, L. D. (2009). *Other people's money and how the bankers use it*. Cosimo, Inc.
- Brunet, P. (2006). La CRII-RAD, un laboratoire" passe-muraille" entre militantisme et professionnalisme.

- Reconversions Militantes, Limoges, Pulim, 163-173.*
- Burris, V. (2001). The two faces of capital: Corporations and individual capitalists as political actors. *American Sociological Review, 361-381.*
- Burris, V. (2005). Interlocking Directorates and Political Cohesion among Corporate Elites. *American Journal of Sociology, 111(1), 249-283.*  
<https://doi.org/10.1086/428817>
- Campos, N. F., & Giovannoni, F. (2007). Lobbying, corruption and political influence. *Public Choice, 131(1-2), 1-21.*
- Cané, M. (1985). *Juvenilia*. Ediciones Colihue SRL.
- Canelo, P., & Castellani, A. (2017). Perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri. *Informe de Investigación, IDAES-UNSAM.*
- Cansino, C. (1997). Corporativismo y democracia. Una entrevista con Philippe Schmitter. *Este País, 70(1979), 1-11.*
- CASTEL, R. (2009). Psychanalyse de la crise—Le glas a sonne'pour le libéralisme sauvage. *Le Monde, 9.*
- Castellani, A, & Canelo, P. (2016). *Empresarios en el Estado. Radiografía del gabinete nacional actual.* Buenos Aires: UNSAM edita. Disponible en:  
[http://noticias.unsam.edu.ar/wp ...](http://noticias.unsam.edu.ar/wp...)
- Castellani, Ana. (2018). Lobbies y puertas giratorias. *Revista Nueva Sociedad, 276, 48-61.* Retrieved from  
[https://nuso.org/media/articles/downloads/1.TC.Castellani\\_276.pdf](https://nuso.org/media/articles/downloads/1.TC.Castellani_276.pdf)
- Chandler Jr, A. D. (1984). The emergence of managerial capitalism. *The Business History Review, 473-503.*
- Chu, J. S. G., & Davis, G. F. (2016). Who killed the inner circle? The decline of the American corporate interlock network. *American Journal of Sociology, 122(3), 714-754.* <https://doi.org/10.2139/ssrn.2061113>

- Coen, D. (1997). The European business lobby. *Business Strategy Review*, 8(4), 17-25.
- COGET, X. (1999). *Les cabinets de conseil en management: origines et funciones*. École des Hautes études en Ciencias Sociales.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). Livro verde. *Promover Um Quadro Europeu Para a Responsabilidade Social Das Empresas*.
- Costallat, K. (1997). *Efectos de las privatizaciones y la relación estado-sociedad en la instancia provincial y local: El caso Cutral Co-Plaza Huincol*. AAG-CEPAS.
- Crouch, C. (2006). Neo-corporatism and democracy. *Of the Diversity of Democracy: Corporatism, Social Order and Political Conflict*. Northampton Mass.: Edward Elgar Publishing, 46-70.
- Dachevsky, F. G. (2014). Estado y propiedad del petróleo en Argentina. Antecedentes al surgimiento de Yacimientos Pretolíferos Fiscales (1907-1922). *Revista de Historia Industrial*, (55), 39-73.
- Damania, R., & Fredriksson, P. G. (2000). On the formation of industry lobby groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41(4), 315-335.
- Davis, G. F. (2009). *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford University Press.
- Davis, G. F., Yoo, M., & Baker, W. E. (2003). The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001. *Strategic Organization*, 1(3), 301-326.  
<https://doi.org/10.1177/14761270030013002>
- Dezalay, Y., & Garth, B. (2000). A dolarização do conhecimento técnico profissional e do Estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do Estado, 1960-2000. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15(43), 163-176.
- Dezalay, Y., & Garth, B. G. (2002). The

- internationalization of palace wars. *Lawyer, Economists, and the Contest to Transform Latin American States*. Chicago/Londres: Universidad de Chicago.
- Domhoff, G. W. (1967). 1967. *Who Rules America?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. *DomhoffWho Rules America*.
- Domhoff, G. W. (2005). *Interlocking Directorates in the Corporate Community*. Retrieved November 20, 2018, from [https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/corporate\\_community.html](https://whorulesamerica.ucsc.edu/power/corporate_community.html)
- Domhoff, G. W. (2006). *Who rules America?: Power, politics and social change*.
- Domhoff, G. W. (2014). *Who rules America? The triumph of the corporate rich*. Retrieved from [https://www.worldcat.org/title/who-rules-america-the-triumph-of-the-corporate-rich/oclc/865047494&referer=brief\\_results](https://www.worldcat.org/title/who-rules-america-the-triumph-of-the-corporate-rich/oclc/865047494&referer=brief_results)
- Domhoff, G. W. (2017). *Who Rules America? Through Seven Editions and Fifty Years: Still More Accurate Than Alternative Power Theories*. In *Studying the Power Elite* (pp. 21-70). Routledge.
- DONADONE, J C. (2012). *A cartografia do espaço de consultoria brasileiro e as novas formas de recontextualização e Internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais. 2005. (Relatório de pesquisa)*.
- DONADONE, Júlio C. (2003). *O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa*. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 10(2), 1-15.
- Donadone, Julio Cesar. (2001). *"Os hunos já chegaram!": Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. 123. Retrieved from [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-)



25072002.../juliocesardonadone.pdf

- Donadone, Julio Cesar. (2015). *Disputas Sociais E Ação Dos Intermediários Na Construção Da Responsabilidade Social*. 175-206.
- Donadone, Julio César. (2010). Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo Social*, 22(1), 101-125.
- Donadone, Julio Cesar, & Baggenstoss, S. (2017). Intermediários e as novas configurações no tecido organizacional brasileiro: Um estudo sobre as organizações sociais de saúde. *Tempo Social*, 29(1), 130-149.
- Donadone, Júlio Cesar, & Sznelwar, L. I. (2004). Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. *Revista Produção*, 14(2), 58-69. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000200006>
- Draca, M. (2014). *Institutional Corruption? The revolving door in American and British politics SMF-CAGE Global Perspectives Series: Paper 1*. (October), 1-19.
- Durkheim, É. (1987). *La división del trabajo social* (Vol. 39). Ediciones Akal.
- Durkheim, É. (1990). *Leçons de sociologie*. Presses universitaires de France Paris.
- Ferrari, M. (2010). Prosopografía e historia política. Algunas aproximaciones. *Antíteses*, 3(5), 529-550.
- Fligstein, N. (1993). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.
- Fligstein, N., & Brantley, P. (1992). Bank control, owner control, or organizational dynamics: Who controls the large modern corporation? *American Journal of Sociology*, 98(2), 280-307.
- Gadano, N. (2006). *Historia del petróleo en la Argentina*,

- 1907-1955: desde los inicios hasta la caída de Perón. Edhasa.
- García, A. (2009). Temporalidades fragmentadas: La experiencia social de trabajadores petroleros de la Cuenca Neuquina. *Papeles de Trabajo-Centro de Estudios Interdisciplinarios En Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural*, (17), 0.
- Gelak, D. (2008). *Lobbying and Advocacy: winning strategies, recommendations, resources, ethics and ongoing compliance for lobbyists and Washington advocates*. TheCapitol. Net Inc.
- Genieys, W. (2011). *Sociologie des élites*. Armand Colin.
- Graziano, L. (1996). On Special Interests, Public Interests, and Unequal Representation. *International Political Science Review*, 17(3), 307-317.
- Graziano, L. (1997). O lobby e o interesse público. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 12(35).
- Green, J. C. (2002). Still Functional After All These Years: Parties in the United States, 1960-2000. *Political Parties in Advanced Industrial Democracies*, Oxford University Press, Oxford, 310-344.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1994). Protection for Sale. *The American Economic Review*, 84(4), 833-850. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2118033>
- Guimarães, N. A. (2008). Empresariando o trabalho: os agentes econômicos da intermediação de empregos, esses ilustres desconhecidos. *Dados*, 51(2), 275-311.
- Heller, C. A. (1980). The birth and growth of the public sector and state enterprises in the petroleum industry. *State Petroleum Enterprises in Developing Countries: United Nations Symposium on State Petroleum Enterprises in Developing Countries*, 8-16.
- Heredia, M. (2015). *Cuando los economistas alcanzaron el poder: (o cómo se gestó la confianza en los expertos)*.

- Siglo Veintiuno Argentina.
- Hunter, F. (1953). *Community power structure: a study of decision makers*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=SpVqAAAAMAAJ>
- Julian, E. A. (2013). *A internacionalização de empresas brasileiras e recrutamento de seus executivos: estudo de caso do grupo Gerdau*.
- Keinert, T. M. M. (2005). *Gestão estratégica de políticas públicas de saúde pelos governos subnacionais: estudo sobre o processo de parceria na gestão de serviços hospitalares entre a Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo e organizações sociais no contexto da reforma do estad.*
- Khan, S. R. (2012). The sociology of elites. *Annual Review of Sociology*, 38, 361-377.
- LaPira, T. M., & Thomas, H. F. (2014). Revolving door lobbyists and interest representation. *Interest Groups and Advocacy*, 3(1), 4-29.  
<https://doi.org/10.1057/iga.2013.16>
- Lehmbruch, G. (1977). Liberal corporatism and party government. *Comparative Political Studies*, 10(1), 91-126.
- Lehmbruch, G. (2003a). Concertation and the structure of corporatist networks. In *Verhandlungsdemokratie* (pp. 103-128). Springer.
- Lehmbruch, G. (2003b). Consociational democracy, class conflict, and the new corporatism. In *Verhandlungsdemokratie* (pp. 59-67). Springer.
- Lehmbruch, G., & McRae, K. D. (1974). A Non-Competitive Pattern of Conflict Management in Liberal Democracies. *Kenneth D. McRae (Eri), Consociational Democracy*. Toronto: McClelland and Stewart.
- Lenin, V. I. (1970). *El Estado y la revolución: la doctrina marxista del Estado y las tareas del proletariado en la*

- revolución.
- Lenin, V. I. (2021). *El imperialismo, fase superior del capitalismo*. Editorial Cienflores.
- Lijphart, A. (1968). Typologies of democratic systems. *Comparative Political Studies*, 1(1), 3-44.
- Luechinger, S., & Moser, C. (2014). The value of the revolving door: Political appointees and the stock market. *Journal of Public Economics*, 119, 93-107. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.08.001>
- Maillet, A., Bastián, G.-B., & Olivares, A. (2016). DICIEMBRE 2016 ANÁLISIS DE LA CIRCULACIÓN PÚBLICO - PRIVADA EN CHILE Antoine Maillet Bastián González-Bustamante Alejandro Olivares L. *Pnud*, (September 2017), 43. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25510.42566>
- Maldonado, M. (2010). Las posiciones de los actores en el espacio social y los procesos de conversión, reconversión y deconversión. Diálogo con Monique de Saint Martin. *Cuadernos de Educación*, (8).
- Mallimaci, F., & Giménez, V. (2006). Historias de vida y método biográfico. *Estrategias de Investigación Cualitativa*, 1, 23-60.
- Marx, K. (1985). El dieciocho Brumario de Luis Napoleón Bonaparte. *Madrid: Editorial Austral*.
- Marx, K. (2009). *La guerra civil en Francia*. Buenos Aires: Libro de Anarres.
- Marx, K. (2011). *La lucha de clases en Francia de 1848 a 1850*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Marx, K. (2015). Carta a Joseph Weydemeyer, 5 de marzo de 1852. *Marx, C. y F. Engels, Obras Escogidas En Tres Tomos*, 1, 142.
- Marx, K., & Engels, F. (2011). Manifiesto del partido comunista; México: ed. *Centro de Estudios Socialistas Carlos Marx*, 7-132.
- Matsuda, P. M. (2015). *O impacto do processo de*

- financeirização sobre a estrutura social nas empresas: estudo de caso no setor elétrico paulista.*
- McKenna, C. D. (1996). Agents of adhocracy: management consultants and the reorganization of the executive branch, 1947-1949. *Business and Economic History*, 101-111.
- Méndez, A. (2013). *El Colegio: la formación de una elite meritocrática en el Nacional Buenos Aires*. Sudamericana.
- Michels, R. (1969). *Los partidos políticos* (Vol. 2). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1996). *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Times Books, .
- Miles, R. E. (1978). The origin and meaning of Miles' Law. *Public Administration Review*, 38(5), 399-403.
- Mills, C. W. (1981). The power elite [1956]. *New York*.
- Mintz, B. A., & Schwartz, M. (1985). *The power structure of American business*. University of Chicago Press.
- Mintz, B., & Schwartz, M. (1981). Interlocking directorates and interest group formation. *American Sociological Review*, 851-869.
- Mintz, B., & Schwartz, M. (1983). Financial interest groups and interlocking directorates. *Social Science History*, 7(2), 183-204.
- Mizruchi, M. S. (1992). *The structure of corporate political action: Interfirm relations and their consequences*. Harvard University Press.
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 271-298.
- Mizruchi, M. S. (2013). *The fracturing of the American corporate elite*. Harvard University Press.

- Mosca, G. (1939). 3. *On the Ruling Class*.
- Mosca, G. (1984). La clase política. Selección de Norberto Bobbio. *FCE, México*.
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative government*. Transaction Publishers.
- O'donnell, G. (1982). *1966-1973 el estado burocrático: triunfos, derrotas y crisis*. Editorial de Belgrano, .
- O'Donnell, G. A. (1975). *Acerca del " corporativismo" y la cuestión del estado* (Vol. 2). Cedes.
- O'SHEA, J. E., & MANDIGAN, C. (1997). *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*. New York: Times Business.
- Offerlé, M. (2007). Chefs d'entreprise, patronat et politique. *Problèmes Politiques et Sociaux*, (937).
- Offerlé, M. (2009). Un patronat entre unité et divisions. Une cartographie de la représentation patronale en France. *Savoir/Agir*, 10(4), 73-84.  
<https://doi.org/10.3917/sava.010.0073>
- Palermo, H. M. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Grupo Antropología del Trabajo.
- Palmer, D. (1983). Broken ties: Interlocking directorates and intercorporate coordination. *Administrative Science Quarterly*, 40-55.
- Palmer, D., Friedland, R., & Singh, J. V. (1986). The ties that bind: Organizational and class bases of stability in a corporate interlock network. *American Sociological Review*, 781-796.
- Pareto, V. (1903). *Les systèmes socialistes* (Vol. 2). V. Giard & e. Briere.
- Pareto, V. (1935). *A treatise on general sociology*. Dover Publications.
- Pareto, V. (1980). *Forma y equilibrio sociales: (extracto del tratado de sociología general)*. Alianza Madrid.
- Pien, S. (1999). *Un argentino llamada, Mosconi: un siglo*

- del petróleo en la Argentina y la historia del hombre que lo convirtió en un instrumento para el desarrollo de la Nación.* María Ghirlanda.
- Pinto, L. (2000). Pierre Bourdieu e o Mundo Social. In *SESC São Paulo*. Rio de Janeiro: FGV.
- Pulhez, M. (2016). A gestão da política habitacional em São Paulo: notas sobre as interações entre Estado e empresas privadas. *Novos Estudos CEBRAP*, 35(2), 99-116.
- Saint-Martin, M. (1995). Reconversões e reestruturações das elites: o caso da aristocracia em França. *Análise Social*, 1023-1039.
- Saint-Martin, M. (2001). ¿ Reproducción o recomposición de las élites? Las élites administrativas, económicas y políticas en Francia. *Anuario Iehs*, 16, 59-72.
- Saint-Martin, M. (2011). Towards a dynamic approach to reconversions. *Social Science Information*, 50(3-4), 429-441.
- Sampson, A., & Shay, P. (1975). *Seven sisters*. Viking Press New York.
- Schmitter, P. C. (1985). Neocorporatismo y Estado. *Reis*, (31), 47-77.
- Schmitter, P. C. (1992). Corporatismo (corporativismo). *Relaciones Corporativas En Un Periodo de Transición*.
- SCHMITTER, P. C. (1992). ¿Continúa el siglo del corporatismo? *Teoría Del Neocorporatismo*, 39-92.
- Schmitter, P. C., Lehmruch, G., & Streeck, W. (1992). *Neocorporativismo: más allá del Estado y el mercado*. Alianza Ed.
- Schneider, B. R. (1993). The career connection: A comparative analysis of bureaucratic preferences and insulation. *Comparative Politics*, 331-350.
- Sennett, R. (2001). La corrosión del carácter. *Las Consecuencias Personales Del Trabajo En El Nuevo Capitalismo*, 2.

- Serrani, E. (2010). Estado, empresarios y petróleo. Deterioro de las capacidades estatales por articulación estatal-empresarial en la reconfiguración del sector petrolero durante los' 90. *VI Jornadas de Sociología de La UNLP 9 y 10 de Diciembre de 2010 La Plata, Argentina*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la ...
- Sheidlower, J. (2006). A Lobbyist by Any Other Name? Retrieved February 14, 2021, from <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5167187>
- Silberfeld, T. (2006). Those damn lobbyists. *Risk Management, 53*(3), 44-45.
- Smith, M. A. (2007). Les trois cas de figures de la pression. *Problemes Politiques et Sociaux, 937*, 113.
- Solberg, C. E. (1979). *Oil and nationalism in Argentina: a history*.
- Speck, B. W. (2010a). O dinheiro e a política no Brasil. *Le Monde Diplomatique Brasil, 4*.
- Speck, B. W. (2010b). O financiamento da política nos Estados Unidos. Uma aproximação descritiva. *Estudos e Análises de Conjuntura, (2)*.
- Stone, L. (2011). Prosopografía. *Revista de Sociologia e Política, 19*(39).
- Streeck, W. (2006). The study of organized interests: before 'The Century' and after. *The Diversity of Democracy: Corporatism, Social Order and Political Conflict, 3-45*.
- Tissot, S. (2005). *Reconversions militantes*. Presses Univ. Limoges.
- Useem, M. (1986). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. Oxford University Press.
- Vidal, J. B. I., Draca, M., & Fons-Rosen, C. (2012).



Revolving door lobbyists. *American Economic Review*, 102(October), 1-19.

<https://doi.org/10.1257/aer.102.7.3731>

Vidal, N. A. (2014). Circulación entre alta función pública y empresariado: el caso argentino en particular.

*Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 43(3).

Vidal, N. A. (2017). *Os diretores de YPF e as mudanças no controle da empresa, 1976-2016*.

Vidal, N. A., & Donadone, J. C. (2020). Los directores de YPF y los cambios en el control corporativo de la empresa, 1976-2018. *Miríada: Investigación En Ciencias Sociales*, 12(16), 185-221.

Weber, M. (1967). El político y el científico. *Libro de Bolsillo, Alianza Editorial*.

YPF. (2016). *YPF, recuperación, crecimiento y desafíos*.