

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOSE PAULO DE ANGELO SANCHEZ

**AS ELITES ORGANIZACIONAIS E O DISCURSO DA FLEXIBILIDADE:
UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES DE PODER**

**SÃO CARLOS
2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AS ELITES ORGANIZACIONAIS E O DISCURSO DA FLEXIBILIDADE:
UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES DE PODER**

JOSE PAULO DE ANGELO SANCHEZ

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

Orientador: Prof. Dr. Julio Cesar Donadone

**SÃO CARLOS
2015**

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar
Processamento Técnico
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S211e Sanchez, Jose Paulo de Angelo
As elites organizacionais e o discurso da
flexibilidade : uma análise sob a perspectiva das
relações de poder / Jose Paulo de Angelo Sanchez. --
São Carlos : UFSCar, 2015.
144 p.

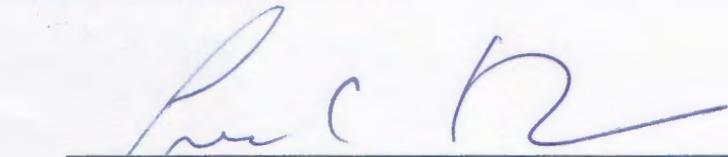
Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2015.

1. Elites. 2. Poder. 3. Financeirização. 4.
Flexibilidade. 5. Teoria das organizações. I. Título.



Folha de Aprovação

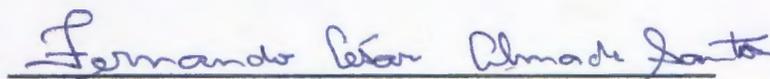
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato José Paulo de Angelo Sanchez, realizada em 20/10/2015:



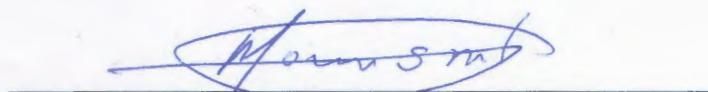
Prof. Dr. Julio Cesar Donadone
UFSCar



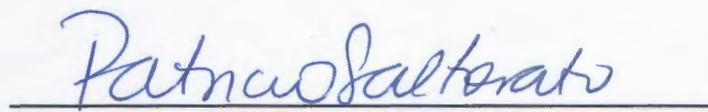
Prof. Dr. Cristiano Fonseca Monteiro
UFF



Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
USP



Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Profa. Dra. Patrícia Saltorato
UFSCar

A Marcelino e Eunice, meus pais,
meu irmão Luiz Eduardo,
minha esposa Keila
e a meus filhos, Daniel e Beatriz

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Julio Cesar Donadone, meu orientador, pela oportunidade proporcionada, pela confiança em mim depositada e por sua amizade,

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, pelos ensinamentos que possibilitaram este trabalho, em especial aos Profs. Drs.:

Alessandra Rachid, Mário Sacomano Neto, Roberto Grün, Sergio Luis da Silva, Mauro Rocha Côrtes, Moacir Godinho Filho e José Carlos de Toledo,

Ao pessoal da secretaria, Raquel, Robson, Karina, Natália e Larissa, pela ajuda e paciência,

Ao meu amigo Samuel Bozzi Baco, pelas discussões a respeito do tratamento estatístico dos dados da pesquisa,

Aos colegas do programa de pós-graduação, pelas sugestões, críticas e pelo companheirismo,

E principalmente a Deus, acima de tudo e de todos.

O egoísmo pessoal, o comodismo, a falta de generosidade,
as pequenas cobardias do cotidiano, tudo isso contribui
para essa perniciosa forma de cegueira mental
que consiste em estar no mundo e não ver o mundo,
ou só ver dele o que, em cada momento,
for susceptível de servir os nossos interesses

José Saramago, O caderno 2

Penso que estamos cegos, cegos que veem,
Cegos que, vendo, não veem.
Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara.

José Saramago, Ensaio sobre a Cegueira

RESUMO

Em geral a evolução do comportamento organizacional tem sido analisada preponderantemente sob o ponto de vista das transformações econômicas e tecnológicas. Segundo essa perspectiva as empresas se transformam impulsionadas pelas forças de mercado, na tentativa de se adaptarem às demandas dos consumidores e assim se tornarem mais competitivas, de modo a sobreviver e prosperar. Essa visão negligencia a influência dos interesses poderosos institucionalizados na sociedade e que se manifestam dentro das empresas através da atuação das elites organizacionais. A partir do estudo das elites organizacionais e das relações de poder estabelecidas por elas podemos ter um melhor entendimento dos fatores que determinam o comportamento organizacional. Com o advento das transformações contínuas às quais as empresas têm sido submetidas com o propósito declarado de conferir-lhes maior flexibilidade em face à competitividade crescente dos mercados, as antigas estruturas organizacionais estáticas passaram a dar lugar às organizações em rede, mais susceptíveis a reestruturações, conforme a conveniência dos interesses econômicos. Esse ambiente organizacional flexível demandaria profissionais também flexíveis, avessos à especialização excessiva, que poderia tolher-lhes a liberdade de mover-se pela rede organizacional em busca de novas oportunidades. As transformações associadas a esse discurso da flexibilidade, por sua vez, podem oferecer oportunidades ao favorecimento de interesses não declarados das próprias elites organizacionais. Nesse sentido, o tema de nosso estudo é a forma como o discurso da flexibilidade pode ser utilizado instrumentalmente pelas elites organizacionais em suas disputas internas por posições de comando nas empresas. Mais objetivamente, a questão que nos propomos a investigar é: 'seria possível identificar no comportamento de integrantes das elites organizacionais evidências ou indícios da utilização do discurso da flexibilidade como um recurso para a disputa por posições de poder no interior das organizações?' Não é nossa pretensão responder a essa pergunta de forma categórica, mas sim avançar no entendimento deste tema através de uma reflexão embasada em evidências teóricas e empíricas. Para buscar possíveis respostas investigamos a trajetória profissional de consultores de negócios que trabalharam numa empresa de consultoria multinacional em operação no Brasil. Constatou-se que a passagem por uma renomada empresa de consultoria de negócios representa um atalho significativo para os cargos executivos em organizações dos mais variados setores de atividade, principalmente quando associada a um título de *MBA* por alguma escola de negócios norte-americana ou europeia de destaque. Isto pode ser considerado uma evidência de que o discurso da flexibilidade se alinha aos interesses das elites organizacionais ao legitimar suas pretensões de ascender a posições de poder nas organizações sem precisar percorrer o demorado trajeto necessário à assimilação dos conhecimentos específicos de cada tipo de atividade ou negócio, o que implicaria em sujeitar-se a uma longa carreira a partir de escalões subalternos.

Palavras-chave: Elites. Poder. Financeirização. Flexibilidade. Teoria das Organizações.

ABSTRACT

Generally speaking, the evolution of organizational behavior has been analyzed almost exclusively from the economic and technological transformations point of view. According to this perspective, firms are transformed by market forces as they struggle to adapt to customers' demands in order to become more competitive and to survive and thrive. This viewpoint neglects the influence of powerful interests institutionalized in society, which manifests themselves inside firms through the actuation of organizational elites. Based on the study of organizational elites and the power relations they establish we are able to achieve a better understanding of factors that determine organizational behavior. With the advent of continuous transformations to which companies have been submitted with the stated purpose of giving them greater flexibility in the face of increasingly competitive markets, the old static organizational structures began to give way to network organizations, more susceptible to restructuring in order to suit economic interests. This flexible organizational environment would require also flexible professionals, averse to excessive specialization, which could hinder them the freedom to move through the organizational network seeking for new opportunities. The changes associated with this flexibility discourse, in turn, may offer opportunities to favoring not declared interests of the organizational elites. In this sense, the subject of our study is how the flexibility discourse might be used instrumentally by organizational elites in their internal disputes for leading positions in companies. More to the point, the question that we propose to investigate is: 'would it be possible to identify in the behavior of members of organizational elites some evidence of the usage of the flexibility discourse as a tool to compete for command positions within organizations?' It is not our intention to answer that question categorically, but to advance in the understanding of this topic through a reflection based on theoretical and empirical evidence. In order to seek possible answers we have investigated the careers of business consultants who worked for a multinational consulting company operating in Brazil. We have found that having worked for a renowned business consulting company represents a significant shortcut for executive positions in organizations from several industries, especially if coupled with an *MBA* title by some prominent American or European business school. This can be taken as an evidence that the flexibility discourse is aligned to the interests of organizational elites, to the extent that it legitimizes their claims to rise to positions of power in organizations without going through the lengthy path required by the assimilation of specific knowledge of each type of activity or industry.

Keywords: Elites. Power. Financialization. Flexibility. Organization Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de relações de poder.....	27
Figura 2 – Relações entre variabilidade, flexibilidade e estabilidade.....	53
Figura 3 – Relação entre os tipos de flexibilidade.....	63
Figura 4 – As novas elites e a transformação da empresa financeirizada.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aspectos de empresas baseadas nas duas lógicas institucionais.....	47
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
ABM	<i>Activity-Based Management</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
ECP	Empresa de Consultoria Pesquisada
FAAP	Fundação Armando Alvares Penteado
FGV	Fundação Getulio Vargas
FTSE	<i>Financial Times Stock Exchange</i>
IMD	International Institute for Management Development
IME	Instituto Militar de Engenharia
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
JIT	<i>Just-In-Time</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PUC-RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
SEC	<i>Securities Exchange Commission</i>
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UnB	Universidade de Brasília
Unesp	Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho"
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas

UNIFEI

Universidade Federal de Itajubá

USP

Universidade de São Paulo

VBM

Value Based Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Estrutura do trabalho	20
2	ELITES ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES DE PODER	22
2.1	Elites e poder	22
2.2	A evolução do controle corporativo	28
2.3	Financeirização	34
2.4	A lógica do mercado e a lógica do comprometimento	37
2.5	Uma teoria da relação entre poder e comportamento organizacional	49
3	A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO	52
3.1	Terminologia	52
3.2	Os contextos econômico e tecnológico	54
3.2.1	A especialização flexível	55
3.2.2	A reengenharia	56
3.3	O aspecto ideológico	59
3.4	Tipos de flexibilidade	62
3.5	As formas de flexibilidade	64
3.5.1	Flexibilidade funcional	65
3.5.2	Flexibilidade numérica	69
3.6	Os resultados da flexibilidade	70
4	GERENTES, CONSULTORES E AS NOVAS ELITES DA FINANCEIRIZAÇÃO	74
4.1	A difusão das inovações e modismos organizacionais	75
4.1.1	A retórica da mudança	77
4.2	As novas elites das organizações financeirizadas	84
4.3	Os consultores de negócios	88
5	O MÉTODO DE PESQUISA	94
5.1	Classificação da pesquisa	95
5.2	População do estudo	96

5.3	Coleta dos dados	97
5.4	Tratamento e análise dos dados	98
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	100
6.1	Apresentação dos resultados	100
6.2	Discussão dos resultados	104
6.2.1	O consultor de negócios da ECP	105
6.2.2	Discurso da flexibilidade e estruturas de poder	107
7	CONCLUSÕES	111
7.1	Sugestões para trabalhos futuros	113
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICE A – Alguns conceitos básicos de estatística descritiva	124
	APÊNDICE B – Trajetória profissional dos consultores: resultados completos	129

1 INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX foi um período marcado por importantes e profundas transformações na economia mundial. Após a segunda grande guerra estava no auge o modelo de produção em massa, no qual as grandes corporações norte-americanas focadas em ganhos de escala dominavam os mercados globais. Eram organizações extremamente verticalizadas, com pesadas estruturas burocráticas funcionais, governadas por grandes contingentes de gerentes através de múltiplas camadas hierárquicas (PIORE; SABEL, 1984; WOMACK; JONES; ROSS, 1990; SMITH, 1997).

A partir da década de 1970 uma conjunção de fatores viria alterar esse quadro. Por um lado, países emergentes, em particular o Japão, começaram a representar uma séria ameaça à hegemonia da indústria norte-americana. Paralelamente, o mercado financeiro passava por grandes transformações. Mudanças na legislação dos Estados Unidos permitiram que empresas de seguros e fundos de pensão pudessem investir pesadamente em ações. Esses investidores institucionais detinham recursos suficientes para assumirem, de forma negociada ou hostil, o controle das grandes corporações. A partir de então eles passaram a impor um modelo de governança corporativa voltado aos seus interesses, isto é, à geração de valor para o acionista (*shareholder value*). Como consequência, a alta gerência dessas empresas passou a administrá-las segundo os interesses dos grandes investidores. Estratégias de longo prazo deram lugar então a movimentos visando resultados mais imediatos. O desempenho medido em relação a metas trimestrais e o anúncio de mudanças administrativas adquiriram grande importância, pois influenciavam mais rapidamente o valor das ações. A esse fenômeno alguns autores denominaram 'financeirização', situação na qual os executivos das grandes empresas se voltavam para o mercado financeiro, ocupando-se mais com a criação de situações e resultados que alimentassem as expectativas dos investidores do que com a eficiência operacional de suas próprias organizações (FLIGSTEIN, 1990; FROUD et al., 2006).

Empresas de consultoria prosperaram nesse ambiente. Além de obterem lucros significativos ao prestarem serviços na condução de processos de fusões e aquisições, também difundiam novos conceitos de gerenciamento e

implementavam mudanças organizacionais. Em sintonia com os objetivos de ganhos de curto prazo dos grandes investidores e justificadas pelo inegável inchaço e verticalização das corporações norte-americanas, as consultorias passaram a prescrever uma receita de reestruturação que invariavelmente envolvia cortes de pessoal (*downsizing*) e foco no negócio principal (*core business*). Ao mesmo tempo em que ofereciam uma esperança de maior competitividade frente aos concorrentes internacionais, essas medidas repercutiam positivamente aos olhos dos investidores, fazendo com que as ações das empresas se valorizassem (DONADONE, 2001, 2011).

Nesse cenário as relações de trabalho foram se tornando cada vez mais incertas, uma vez que as reestruturações e as reformulações dos processos passaram a ocorrer com frequência cada vez maior. Com a redução do número de funcionários, os que restavam tinham de acumular tarefas e, portanto, adquirir múltiplas habilidades. Além disso, com a redução dos níveis hierárquicos, esperava-se que eles tivessem maior iniciativa, fossem mais autônomos e assumissem maiores responsabilidades. Com as antigas estruturas funcionais desmanteladas, os trabalhadores agora trabalhavam em processos e projetos. Assim, eles foram lançados num ambiente dinâmico e instável e passaram a ter de se readaptar continuamente conforme os projetos se sucediam e os processos eram remodelados. Esse novo contexto da organização do trabalho ficou conhecido como 'flexibilização' (SMITH, 1997).

Segundo o discurso da flexibilização, os ambientes de trabalho rígidos típicos da era fordista, caracterizados por padronização, hierarquia e restrição à participação dos trabalhadores, dariam lugar a novos arranjos organizacionais em que as pessoas teriam mais autonomia para solucionar problemas, aprender com seus erros e usar seu conhecimento prático para transformar e melhorar continuamente as formas de produzir bens e serviços (KANTER, 1989). Críticos dos sistemas flexíveis, entretanto, os viram como pouco mais que uma forma de intensificação do trabalho, alegando que a flexibilidade não representa uma ruptura verdadeira com as estruturas de dominação tradicionais; pelo contrário, ela as incorpora e as aprofunda através de seu ocultamento por trás de um linguajar participativo. Ao invés de enriquecer o trabalho, a flexibilização propiciaria sua precarização, na medida em que os trabalhadores seriam demandados a executar mais atividades com menos recursos, sem que tivessem necessariamente adquirido

novas habilidades e sem a contrapartida de *status* organizacional e salários mais elevados (BERNARDO, 2006; KARLSSON, 2007).

Devido à sua ampla utilização nos mais variados contextos, faz-se necessário definir com clareza qual é o sentido mais restrito da palavra flexibilidade que pretendemos abordar neste trabalho. O sentido ao qual nos referimos está ligado ao ideal de autonomia individual que, segundo Boltanski e Chiapello (2009), constitui o cerne da ideologia engajadora do capitalismo contemporâneo, ideologia esta voltada a obter a adesão e o empenho dos trabalhadores, fatores indispensáveis ao bom funcionamento das empresas modernas. As críticas ao caráter opressivo das antigas formas de organização do trabalho foram encampadas e transformadas pelo que Boltanski chamou de 'o terceiro espírito do capitalismo', que procurou associar o anseio por autonomia, que fervilhava no ambiente cultural dos anos 1960, ao individualismo e ao empreendedorismo que alimentaria a flexibilização das empresas a partir de então. Políticas que conferiam maior estabilidade aos trabalhadores foram substituídas por medidas que visavam afrouxar o controle hierárquico em nome dos ideais de autonomia. Desta forma, estruturas organizacionais estáticas poderiam dar lugar às organizações em rede, mais susceptíveis a reestruturações, conforme a conveniência dos interesses econômicos. Essa realidade exigia um novo tipo de trabalhador, que enxergasse os riscos desse ambiente não como algo negativo, mas como oportunidades para sua realização profissional. Nas palavras de Boltanski e Chiapello (2009):

“Num mundo conexcionista, as pessoas são incitadas a deslocar-se, a estabelecer pessoalmente os elos que utilizam no trabalho e a desconfiar de qualquer estrutura e qualquer posto previamente traçado, que possam vir a encerrá-los num universo demasiado conhecido. A flexibilidade e a capacidade de adaptar-se e aprender incessantemente tornam-se seus principais trunfos, mais importantes que as especialidades técnicas e sua experiência.” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.170).

Em outras palavras, os trabalhadores flexíveis são avessos à especialização excessiva, uma vez que isto implica um vínculo mais forte com uma atividade específica, o que poderia tolher sua liberdade de mover-se pela rede organizacional em busca de novas oportunidades de crescimento profissional.

O conceito de flexibilidade ou flexibilização abarca toda a transformação social, econômica e cultural descrita acima, embora possa também ser desdobrado em significados mais restritos ou especializados, como, por

exemplo, as chamadas 'flexibilidade numérica' e 'flexibilidade funcional', estudadas no âmbito da organização do trabalho. Esses conceitos específicos estão relacionados ao fenômeno mais amplo, de modo que seu entendimento contribui para a compreensão do todo. Entretanto, não é nosso objetivo analisar detalhadamente cada um desses aspectos especializados, mas apenas fazer menção a eles quando julgarmos que isso contribua para a discussão de nosso tema central. Por mais que se queira separar o conceito de flexibilidade em suas múltiplas dimensões e dissecá-las individualmente, não se pode perder de vista que essas dimensões estão intimamente e dinamicamente interligadas e que o conceito só pode ser completamente entendido em seu todo. Dito de maneira resumida, flexibilidade da produção, flexibilidade da organização e flexibilidade do trabalhador são diferentes manifestações de um mesmo fenômeno.

Alguns autores têm percebido uma importante dimensão retórica nas transformações organizacionais relacionadas à flexibilização (FROUD et al., 2006; HIRSCH; DE SOUCEY, 2006; NORREKLIT, 2003). A flexibilização desencadeia mudanças que proporcionam oportunidades de ascensão profissional para indivíduos com capitais específicos, que constituem as chamadas elites organizacionais. Aqui queremos deixar bem claro que quando usamos o termo 'elite' nos referimos ao significado a ele atribuído por Scott (2008), isto é, grupos que detenham algum grau de influência e, portanto, poder. Consequentemente, elites organizacionais são grupos de indivíduos que em virtude dos capitais que possuem (cultural, social, político, econômico, etc.) ocupam dentro das organizações posições que lhes possibilitam fazer prevalecer seus pontos de vista e interesses. Ao se apropriar do discurso da flexibilidade para favorecer seus interesses específicos, as elites organizacionais desviam as práticas administrativas associadas à flexibilização de seus objetivos declarados. Essas práticas podem então se tornar meras institucionalizações, no sentido dado por Meyer e Rowan (1991), de procedimentos cerimonializados desacoplados das atividades reais de trabalho. Segundo Meyer e Rowan, tecnologias, metodologias, funções e políticas tornam-se mitos que são cerimonialmente adotados por força da legitimidade que conferem à organização, independentemente da contribuição real que possam trazer ao desempenho das atividades de trabalho. Assim, através do estudo da flexibilidade como um recurso utilizado por elites organizacionais em suas disputas internas, nos tornaríamos mais

aptos a diferenciar as práticas de caráter retórico/perfomático daquelas efetivamente voltadas à melhoria dos processos organizacionais.

Entretanto, estudos que enfatizem o papel das elites nas transformações pelas quais as empresas vêm passando são pouco frequentes. Em geral o comportamento organizacional tem sido analisado preponderantemente a partir de fatores econômicos e tecnológicos. Segundo essa perspectiva, as empresas se transformam impulsionadas por forças de mercado, na tentativa de se adaptarem às demandas dos consumidores de modo a sobreviver e prosperar (PORTER, 1985; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Essa visão negligencia a influência dos interesses que se manifestam no interior das próprias empresas através da atuação das elites organizacionais. Mesmo abordagens mais abrangentes, como a das lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; BIGGART, 1992; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012), em geral dão pouco destaque à atuação das elites. Essa lacuna foi notada por Savage e Williams (2008), que ressaltam a necessidade de estudos sobre as elites para uma melhor compreensão das transformações sociais dos tempos atuais.

Dentre os diversos grupos que poderíamos considerar como componentes das elites organizacionais (executivos, agentes do mercado financeiro, gerentes, profissionais de alto escalão, etc.), os consultores de negócios se destacam como um segmento com papel particularmente importante. O que os caracteriza como elite é a sua capacidade de influenciar decisões estratégicas e o seu acesso privilegiado aos altos escalões das organizações. Além de estarem entre os principais difusores das novas práticas organizacionais associadas à flexibilidade, eles próprios se constituem em exemplos do comportamento que preconizam, uma vez que trabalham por projetos e não estabelecem vínculos duradouros com as empresas em que atuam. Eles poderiam mesmo ser considerados como modelos da flexibilidade, do profissional que não teme as mudanças, mas que se desenvolve e se realiza através delas. Assim, uma maneira interessante de se investigar em que medida a flexibilidade poderia estar sendo retoricamente empregada pelas elites organizacionais seria através do estudo da atuação dos consultores de negócios.

A questão que se coloca então é: seria possível identificar na trajetória profissional de integrantes das elites organizacionais evidências ou indícios da utilização do discurso da flexibilidade como um recurso para a disputa por posições de poder no interior das empresas? Embora seja muito difícil responder a essa

pergunta de forma categórica, é possível avançar no entendimento deste assunto através de uma reflexão embasada em evidências teóricas e empíricas.

Para buscar possíveis respostas investigaremos a trajetória profissional de consultores de negócios que trabalharam numa renomada empresa de consultoria multinacional em operação no Brasil. Informações como o número dos que deixaram o ramo da consultoria, o tempo em que permaneceram como consultores, em que indústrias passaram a atuar e que cargos passaram a exercer, entre outras, podem lançar luz sobre essa questão.

Embora os consultores de negócios tenham sido escolhidos como recorte para esta pesquisa, ressaltamos que nossa intenção é levantar dados que nos permitam compreender melhor o uso do discurso da flexibilidade pelas elites organizacionais em geral. Não nos interessa estudar os consultores em suas especificidades como categoria profissional, mas apenas enquanto integrantes de um grupo social interagindo no campo organizacional. A finalidade é uma reflexão sobre a dinâmica do comportamento organizacional e não sobre um grupo particular de indivíduos. Para esta finalidade também contribui o fato de que podemos considerar os consultores como bastante representativos das elites organizacionais em função de sua própria 'fluidez' característica, isto é, consultores e gerentes apresentam um alto grau de interação e não é incomum que consultores eventualmente se transformem em gerentes, como veremos no decorrer deste estudo.

Finalmente, para auxiliar a interpretação dos dados empíricos obtidos e entender a extensão do impacto das disputadas internas das elites organizacionais sobre o funcionamento das empresas, este trabalho propõe uma teoria relacionando o comportamento organizacional às estruturas de poder estabelecidas pelas elites organizacionais.

1.1 Estrutura do trabalho

No presente capítulo procuramos apresentar uma contextualização do tema, sua relevância, a questão que pretendemos abordar e os objetivos da pesquisa.

No segundo capítulo tratamos da questão das elites organizacionais e como elas influenciam o comportamento das empresas através do modo como exercem e disputam o poder.

No terceiro capítulo introduzimos o conceito de flexibilidade, discutimos suas origens, seus múltiplos significados, suas formas e suas consequências.

No quarto capítulo discutimos como a 'financeirização' propiciou o surgimento de uma nova elite de empreendedores internos nas empresas e como estes, nos papéis de gerentes e consultores, transformaram profundamente as organizações se utilizando do discurso da flexibilidade.

No quinto capítulo descrevemos a pesquisa sobre a trajetória profissional dos consultores de negócios, detalhando o método utilizado.

No sexto capítulo apresentamos e discutimos os resultados da pesquisa abordando a questão da utilização do discurso da flexibilidade pelas elites organizacionais.

Por fim, as conclusões, considerações finais e sugestões para futuras pesquisas são apresentadas no sétimo capítulo.

2 ELITES ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES DE PODER

A seguir faremos uma reflexão sobre a evolução do comportamento organizacional, num esforço para compreender as transformações sofridas pelas empresas nas últimas décadas e o papel das elites organizacionais nesse processo: até que ponto essas elites estariam se transformando como resultado de mudanças sociais e tecnológicas profundas e até que ponto estariam essas próprias elites entre os agentes determinantes dessas mudanças?

Sanchez e Donadone (2011) abordam alguns conceitos fundamentais para esta discussão conforme exposto nos tópicos a seguir.

2.1 Elites e poder

Segundo Savage e Williams (2008), o estudo das elites é fundamental para a compreensão da dinâmica da mudança social na atualidade. Os autores justificam a importância desse tema argumentando que as duas últimas décadas do século XX testemunharam a mais rápida e dramática transferência de recursos a favor dos muito ricos já ocorrida na história moderna. Nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha os 5% mais ricos dobraram sua participação na renda total a partir do início da década de 1980. Por razões ainda não completamente compreendidas os CEOs (*Chief Executive Officers*) nesses países obtiveram aumentos reais de salários de 20% ao ano ao longo de 20 anos e o número de intermediários do setor financeiro aumentou enormemente. Apesar disso, esses autores chamam a atenção para a pequena quantidade de estudos abordando a questão das elites, o que eles atribuem a duas causas principais. A primeira é a consolidação da pesquisa quantitativa por amostragem (*sample survey*) como ferramenta para a análise da desigualdade social. Devido ao número estatisticamente insignificante de indivíduos, as elites tornam-se invisíveis nesse tipo de pesquisa. A segunda causa é a difusão das teorias sociais estruturalistas e pós estruturalistas a partir dos anos de 1960. Essas perspectivas minimizam a relevância da ação premeditada de indivíduos ou grupos isolados na definição dos processos de transformação social. Mesmo reconhecendo a natureza distribuída e capilarizada das relações de poder

(FOUCAULT, 1975) e o caráter fluido e dinâmico da atuação dos agentes do capitalismo financeirizado, é de fundamental importância entender como determinados indivíduos e grupos prosperam tão destacadamente e de que maneira eles conseguem organizar a sociedade segundo seus próprios interesses.

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

Bourdieu (2005), por sua vez, entende que elites são os grupos dominantes em campos semi-autônomos. Um campo consiste de um conjunto de práticas interligadas por interesses e preocupações comuns e de um entendimento das 'regras do jogo', das quais os participantes estão cientes e às quais se submetem. Essa definição é consistente com a de Scott, pois ambas se baseiam no papel de dominação desempenhado pelas elites, embora talvez Scott tenha uma preocupação mais direta com as relações de poder, enquanto que Bourdieu dá mais ênfase aos processos de legitimação cultural dessas relações. Para Bourdieu (1986), o poder que define um indivíduo como integrante de uma elite advém da posse de uma combinação adequada dos seguintes capitais:

- Econômico – dinheiro e outros bens tangíveis;
- Cultural – conhecimento, gostos e disposições culturais;
- Social – rede de relacionamentos profissionais, pessoais e familiares;
- Simbólico – reputação e qualificações.

Em certa medida os vários tipos de capital são conversíveis entre si. Por exemplo, capital econômico pode ser usado para adquirir capital cultural através de educação em uma escola de prestígio, que por sua vez pode ser convertido em

capital social na forma de uma rede de relacionamentos de indivíduos que frequentaram essa escola e assim por diante (BOURDIEU, 1986).

Um equívoco comum no emprego do termo 'elite' é o uso das expressões 'elite econômica' e 'classe capitalista' de forma intercambiável. Não devemos esquecer que elite e classe são conceitos distintos. Uma elite econômica é um grupo inter-organizacional de pessoas que detêm posições dominantes em organizações de negócios. Estruturas de classe, por sua vez, se caracterizam pelas divisões de propriedade e emprego que originam desigualdades de riqueza e de oportunidades. Uma classe capitalista compreende pessoas que detêm a propriedade de empresas e que têm a capacidade de assegurar sua reprodução como classe através de herança ou casamentos cruzados. Mesmo que essas pessoas possam ter uma representação desproporcional dentro da elite econômica, isto não torna os conceitos de classe e elite redundantes (SCOTT, 2008).

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

Os pesquisadores da linha convencional de investigação do poder estudam o exercício real do poder por um superior (*principal*) sobre um subalterno. O poder nesse caso consiste em obrigar outros a fazerem o que por vontade própria não fariam. Trata-se do poder soberano abordado por Weber (HATCH; CUNLIFFE, 2006), caracterizado por relações assimétricas envolvendo participantes com metas e interesses conflitantes. Analisemos algumas implicações desse tipo de estrutura de dominação. Segundo essa lógica, para que alguns tenham mais poder é

necessário que outros tenham menos, ou seja, o poder se assemelharia a um recurso limitado cuja distribuição seria sempre objeto de conflito, o qual necessariamente produziria vencedores e perdedores. A manutenção dessa ordem exigiria a imposição de limitações aos destituídos de poder, de modo a assegurar que eles não viessem a obtê-lo. Temos, então, como consequência, uma tendência natural de agravamento das desigualdades, fazendo com que se tenha muito a perder em fazer parte do grupo dos subalternos e muito a ganhar em ascender ao grupo dos privilegiados. Essa dinâmica obviamente induz fortemente ao comportamento competitivo e auto-interessado.

Já a linha alternativa de investigação do poder não se concentra na intervenção de um agente social na vida de outro, mas sim na forma como o poder se difunde socialmente e assume o caráter de uma propriedade inerente aos sistemas sociais cooperativos. Foucault (1975, 1979) e os teóricos pós-modernistas vêem poder e controle não como algo localizado num cargo particular (poder hierárquico) ou possuído por um indivíduo (poder soberano), mas como algo inserido em todas as relações sociais e práticas organizacionais. O que Foucault chamou de 'formação discursiva do poder' opera através de mecanismos de socialização e construção comunitária que constituem os indivíduos com tipos particulares de orientação mental e rotinas habituais de ação. Conforme exposto por Hatch e Cunliffe (2006), Foucault usou o conceito de 'poder disciplinar' para explicar que a expectativa do controle faz com que as pessoas se entreguem à autovigilância. Sua inspiração foi a idéia do Panóptico, de Jeremy Bentham - uma única torre no pátio de uma prisão, localizada de forma que um guarda pudesse ver o interior de cada cela e monitorar o comportamento de cada indivíduo. Como os prisioneiros nunca sabiam quando estavam sendo observados eles acabavam obedecendo às regras e comportando-se como desejado. Dessa forma eles se entregavam à autovigilância, que é um sistema de monitoração altamente eficiente. Foucault definiu a autovigilância como o produto de dois processos: o olhar da inspeção (no qual os superiores empregam várias técnicas de monitoração para criar a expectativa de vigilância) e a interiorização (pressentimento do olhar e auto-monitoração). Foucault sugere que o poder disciplinar é parte da vida cotidiana e que as práticas rotineiras de vigilância acabam sendo aceitas como normais. Isto não seria inerentemente mau, podendo mesmo proporcionar a criação de oportunidades para a produção de conhecimento, evolução profissional e realização pessoal, na medida em que a

autovigilância leva à autodisciplina e favorece a organização do trabalho. O poder disciplinar também cria economias de poder, que são técnicas de controle menos susceptíveis à resistência do que as formas nas quais os indivíduos são monitorados diretamente. Grupos de trabalho autônomos e sistemas de avaliação de desempenho, em que os empregados participam no estabelecimento das metas, são exemplos de economias de poder. A participação de todos no estabelecimento das regras cria uma percepção de legitimidade das relações de poder, uma vez que os próprios indivíduos se vêem como sujeitos desse poder. Deixam assim de prevalecer os conflitos de interesses, pois há um consentimento tácito em submeter-se ao interesse comum. Consequentemente, relações de poder assim constituídas inibem o comportamento auto-interessado e motivam ações sociais cooperativas.

Combinando os conceitos proporcionados pelas abordagens convencional e alternativa do estudo do poder, Scott (2008) constrói seu mapa das relações de poder (vide figura 1). De acordo com essa sistematização existem duas formas elementares de poder social. A ‘influência corretiva’, analisada principalmente dentro da corrente convencional, baseia-se nas avaliações racionais feitas pelos agentes e opera através de punições e recompensas. A ‘influência persuasiva’, tema principal da corrente alternativa, baseia-se no oferecimento de argumentos e motivos que levem os subalternos a acreditar que é apropriado agir de uma determinada maneira e não de outra. As duas principais formas de influência corretiva são ‘força’ e ‘manipulação’, sendo que a força envolve o emprego de restrições físicas para impedir as ações dos subalternos, enquanto que a manipulação envolve sanções negativas e positivas – punições e recompensas – para influenciar as decisões dos subalternos (por exemplo, dinheiro, benefícios, ascensão ou estagnação profissional, etc.). Por sua vez, a influência persuasiva tem como formas principais a ‘significação’ e a ‘legitimação’, operando respectivamente através de significados cognitivos compartilhados e do comprometimento com valores compartilhados. Esses significados discursivos fazem um curso de ação particular parecer necessário ou emocionalmente adequado.

As formas elementares de poder são os blocos de construção a partir dos quais são constituídas as formas mais desenvolvidas de relações de poder, como as estruturas de dominação. Estruturas de dominação são sistemas através dos quais o poder toma a forma de relações de controle estáveis e duráveis. Assim, ‘coação’ é a forma de dominação em que os superiores são capazes de influenciar

os subalternos pela delimitação das alternativas de ação abertas a eles, seja pelo emprego direto de coerção ou pelo oferecimento de induzimentos que influenciem as escolhas dos subalternos. Já 'autoridade' é a forma de dominação em que os superiores influenciam os subalternos através de persuasão fundamentada no comprometimento institucionalizado, na lealdade e na confiança que advêm da ascendência aceita como legítima (*command*) e do conhecimento (*expertise*). Agentes que tenham valores culturais internalizados tenderão a se identificar com aqueles que ocupem posições de dominação definidas em termos desses valores.

Figura 1 - Mapa de relações de poder.

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

Fonte: adaptado de Scott (2008).

Para cada tipo de dominação temos um tipo de elite correspondente. As elites coercitivas e induzidoras derivam seu poder da coação resultante de seu controle sobre a distribuição dos recursos que possuem (dominação alocativa – do inglês *allocative*). Já as elites do conhecimento e da ascendência derivam seu poder do processo de internalização da autovigilância e da autodisciplina, sustentado pela legitimidade decorrente do compartilhamento de crenças e valores (dominação autoritativa – do inglês *authoritative*).

Esses tipos ideais normalmente ocorrem de forma combinada em situações reais, mas em geral pode-se identificar a predominância de determinados tipos, o que torna essa distinção analítica muito útil para a caracterização das elites e para o estudo de seu comportamento. Com o auxílio dessa classificação pode-se, por exemplo, entender como elites de um tipo particular favorecem o estabelecimento e a reprodução de relações de poder específicas que sirvam a seus interesses. Elites que exercem seu poder através da força e da manipulação (elites

alocativas) o fazem através de estruturas sociais caracterizadas pela competição e pelo individualismo, enquanto que elites que exercem o poder através do compartilhamento de crenças e valores (elites autoritativas) estimulam o estabelecimento de estruturas sociais baseadas na cooperação e na participação. Isto decorre da lógica intrínseca aos seus modos de atuação, isto é, são consequências inevitáveis das estruturas de dominação das quais essas elites se utilizam.

A compreensão das formas de dominação exercidas pelas elites nos permite lançar um novo olhar sobre as transformações pelas quais o controle das empresas tem passado desde o último século até os dias atuais. Embora não faça sentido supor que todas as transformações sejam determinadas por elites organizadas, seria igualmente equivocado sustentar que os que detêm o poder nas organizações não se utilizem dele de alguma maneira para moldar o curso dos acontecimentos conforme sua visão de mundo. É a partir dessa perspectiva que nos proporemos em seguida a uma interpretação da evolução das concepções de controle nas corporações norte-americanas.

2.2 A evolução do controle corporativo

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

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

Com base nessa argumentação, Fligstein (1990) descreve as transformações sofridas pela economia norte-americana no período do final do século IXX ao final do século XX em termos de uma sucessão de concepções de controle: (1) o controle direto dos competidores; (2) o controle manufatureiro; (3) o controle de marketing e vendas; e (4) o controle financeiro.

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

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

As atividades antitruste do governo americano se intensificaram a partir da década de 1940, culminando em 1950 com o ato Celler-Kefauver que, ao tentar restringir a instalação de monopólios gerados por fusões horizontais e verticais, acabou por acelerar o movimento de diversificação das empresas. Como as fusões entre empresas atuantes em mercados diferentes não eram consideradas prejudiciais à competição, criou-se um estímulo indireto à expansão dos conglomerados multidivisionais (*M-forms*). O fato de esses conglomerados operarem simultaneamente em diferentes ambientes, com diferentes tecnologias e em várias indústrias, tornava necessário que todas as informações fossem reduzidas a um denominador comum que permitisse a tomada de decisões pela alta administração. Fazendo o papel desse denominador comum, os indicadores financeiros passaram paulatinamente a determinar a própria lógica de gestão dessas corporações. Hatch e Cunliffe (2006) observam que o modelo de administração 'financeirizada' desenvolvido dentro dos grandes conglomerados acabou se tornando, com o decorrer do tempo, uma característica institucionalizada em organizações dos mais variados tipos. Estavam lançadas as sementes da concepção financeira de controle, caracterizada por estratégias voltadas à maximização dos indicadores financeiros no curto prazo. Essa concepção se consolidou com as mudanças na legislação norte-americana que permitiram, a partir da década de 1970, que fundos de pensão e empresas de seguros passassem a investir pesadamente em ações. Esses grupos detinham recursos suficientes para assumir o controle das grandes corporações e influenciar sua administração conforme seus interesses.

Ao enfatizar a perspectiva da construção social das concepções de controle, a abordagem de Fligstein (1990) reforça a relevância da atuação das elites, na medida em que esclarece que as transformações pelas quais passam as grandes empresas não são resultado de leis determinísticas de mercado, mas são decorrência de processos sociais moldados por relações de poder entre as empresas, os campos organizacionais e o estado. Considerar o mercado como motor de todas as transformações equivale a sugerir que os processos de mercado ocorrem fora dos processos sociais e, assim, não necessitam explicação. Segundo essa visão, as oportunidades seriam percebidas por empreendedores e gerentes racionais, que então criariam as estratégias e estruturas organizacionais mais adequadas à exploração das possibilidades de lucro oferecidas pelo mercado,

criando-se dessa maneira formas mais eficientes de organização social em benefício dos consumidores.

Fligstein alega que a visão do mercado como fator determinante das transformações nas empresas inverte a relação causal real. Segundo ele, interesses poderosos se institucionalizam na sociedade e legitimam as estratégias de empreendedores, gerentes e políticos, que então determinam as regras de mercado consideradas eficientes, segundo a concepção de controle vigente. Ao invés de os mercados estimularem formas mais eficientes de organização social, são as interações sociais e políticas que estruturam mercados sociologicamente eficientes, isto é, que sirvam aos interesses predominantes.

Em busca de evidências para sua argumentação, Fligstein (1990) invoca as diferenças marcantes entre as empresas norte-americanas e as de algumas outras grandes economias, em especial a japonesa. O fato de competirem pelos mesmos mercados não as torna similares e as raízes dessas diferenças estariam nos ambientes sociais distintos que as originaram, nas culturas e instituições características de seus países e nas concepções de controle distintas de suas elites.

Os traços culturais particulares da sociedade japonesa proporcionam os fundamentos para a concepção de controle dominante nas empresas daquele país. O modelo de produção japonês, institucionalizado através do movimento da qualidade total e da filosofia *lean* (ZILBOVICIUS, 1999), distingue-se pela cooperação e participação dos trabalhadores. Como mostramos anteriormente, estruturas organizacionais baseadas na participação e na cooperação são induzidas pela atuação de elites autoritativas, como é o caso da elite japonesa. A prevalência do interesse coletivo sobre o interesse individual é um valor compartilhado na sociedade japonesa, o que legitima a autovigilância e a autodisciplina através das quais o poder se difunde nas organizações daquele país.

Os valores fundamentais da sociedade norte-americana, por sua vez, são bem distintos. A crença institucionalizada de que o comportamento auto-interessado que caracteriza o espírito empreendedor é o que impulsiona a economia capitalista explica a centralidade do conceito de mercado no pensamento político americano. Em última instância a eficiência é vista como decorrência direta da competição, o que naturalmente favorece o individualismo em relação à cooperação. Como argumentamos na seção anterior, nos ambientes em que o comportamento

auto-interessado predomina, o poder se manifesta através de estruturas de dominação alocativas, por meio das quais se pode 'obrigar outros a fazerem o que por vontade própria não fariam'. Assim, é de se esperar que a coerção e o induzimento sejam os mecanismos de poder predominantemente utilizados pela elite organizacional norte-americana. Percebe-se, então, que a sucessão de concepções de controle pelas quais passaram as empresas norte-americanas apresenta um fundamento comum, que é a ideologia da autonomia individual e da competição, que permeia a cultura norte-americana e determina o modo como o poder é exercido por suas elites. Essas elites operam através de estruturas de dominação alocativas, que por sua vez realimentam o comportamento auto-interessado.

Assim, onde Fligstein enxerga mudanças nas empresas norte-americanas, é possível também perceber continuidade. Dos primórdios do taylorismo e do fordismo, passando pela empresa multidivisional até a corporação 'financeirizada' de hoje, o que salta aos olhos não são transformações disruptivas, mas um processo evolutivo consistente, comandado por uma elite que mantém inalterados os princípios que estruturam a sua visão de mundo. As mudanças observadas são melhor descritas como adaptações a novas tecnologias ou correções de curso demandadas por crises econômicas, por alterações na legislação ou pela competição internacional. O corolário dessa constatação é que podemos considerar duas concepções de controle fundamentais verdadeiramente distintas:

- 1) A concepção de controle da lógica de mercado, que enxerga no individualismo e na competição os mecanismos primários que promovem e sustentam a eficiência social. A essa concepção, reproduzida por elites alocativas, denominaremos *concepção de controle fundamental alocativa*;
- 2) A concepção de controle da lógica da cooperação, da participação e do comprometimento, que preconiza a prevalência do interesse coletivo sobre o interesse individual. A essa concepção, reproduzida por elites autoritativas, chamaremos *concepção de controle fundamental autoritativa*.

Como toda abstração da realidade essa classificação é uma simplificação, de maneira que elementos dessas visões geralmente coexistem em organizações reais. Em primeiro lugar, isso ocorre porque cooperação e competição são componentes básicos do comportamento humano e, portanto, estão sempre presentes em maior ou menor grau em qualquer interação social. Em segundo lugar, porque essas concepções de controle dão origem a institucionalizações que se difundem no campo organizacional mundial e que muitas vezes acabam se combinando de maneira um tanto confusa. Os exemplos mais imediatos são o sistema *lean* e a administração 'financeirizada', que convivem em muitas empresas. Essa coexistência, entretanto, não se dá sem contradições e tensões (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; ELLERMAN, 2004; SANCHEZ, 2009).

Uma questão que poderia ser colocada é: qual dessas concepções de controle fundamentais é superior? A primeira dificuldade em relação a essa pergunta é que seria necessário definir os critérios a serem considerados na análise. Por outro lado, não temos a pretensão de responder a essa questão. Nos interessa mais entender os processos desencadeados por esse embate e utilizar a argumentação teórica aqui desenvolvida para construir uma interpretação da realidade que contribua para uma reflexão sobre a influência das elites na construção do cenário organizacional atual. Pelo menos em termos de desempenho do setor produtor de bens, entretanto, não há muita dúvida sobre o desfecho dessa disputa. A esse respeito recorreremos novamente a Fligstein (1990):

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

Os desdobramentos subsequentes desse processo serão abordados a seguir.

2.3 Financeirização

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

A partir da década de 1970, um grupo de economistas financeiros americanos desenvolveu uma abordagem à governança corporativa conhecida como 'teoria da agência' (ROSS, 1973; JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA; JENSEN, 1983; SCHARFSTEIN, 1988). Partidários da visão de que o mercado é sempre superior às organizações na alocação eficiente de recursos, esses economistas destacavam que, na governança das corporações, os acionistas eram os proprietários (ou principais) e os gerentes deveriam ser seus agentes, ou seja, deveriam representar os interesses dos investidores. Alegavam que os gerentes, por outro lado, poderiam agir de forma oportunista, usando seu controle dos recursos corporativos para encher seus próprios bolsos, ou realizar investimentos contrários aos interesses dos acionistas. Para evitar isso propunham um mercado para o controle corporativo, que disciplinaria os gerentes cujas empresas tivessem baixo desempenho financeiro. Tais empresas estariam sujeitas a terem seu controle acionário adquirido de forma hostil por investidores que destituiriam sua gerência ineficiente e colocariam em seu lugar gestores preocupados em maximizar o valor

para o acionista (*shareholder value*). Na realidade, como vimos acima, a maximização do valor para o acionista já era uma prioridade para os executivos americanos, que eram eles próprios acionistas privilegiados. Qualquer artifício que aumentasse o valor das ações vinha ao encontro de seus interesses.

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

Um agravante a essa situação foi a desaceleração da economia mundial a partir da década de 1970, combinada à crescente competição de empresas japonesas, que alcançavam patamares inéditos de produtividade, qualidade e inovação. As empresas japonesas treinavam seus trabalhadores para desempenharem um conjunto mais amplo de funções, assumirem maiores responsabilidades e participarem de processos de aprendizagem organizacional. Em particular, a cadeia hierárquica era fortemente integrada desde a gerência até os trabalhadores do chão de fábrica, chegando mesmo a se estender por distribuidores e fornecedores. Em contraste, as corporações norte-americanas eram segmentadas e a alta administração estava distante das organizações produtivas sob seu controle. Ao invés de desenvolver o potencial criativo de sua força de trabalho, os gerentes americanos ocupavam-se em encontrar tecnologias que permitissem o emprego de funcionários cada vez menos qualificados, de modo a enfraquecer o poder de negociação salarial dos trabalhadores.

Segundo Lazonick e O'Sullivan (2008), essa conjunção de fatores levou os gerentes americanos a uma encruzilhada em que tiveram de optar entre a estratégia de 'reter e reinvestir' – isto é, investir na capacitação de sua força produtiva e se engajar na competição com as empresas japonesas – ou então capitular e aderir à estratégia de 'enxugar e distribuir', buscando resultados financeiros de curto prazo principalmente através de cortes de pessoal e reestruturações. Em nossa interpretação, entretanto, essa encruzilhada não existiu, pois a estratégia de 'reter e reinvestir' nunca foi sequer considerada. Já com o advento dos grandes conglomerados multidivisionais, a elite organizacional norte-americana mostrava-se inclinada para as estratégias de curto prazo, buscando o crescimento através de aquisições e não do desenvolvimento de competências internas. Se nos anos do pós-guerra os lucros eram aplicados no aumento da produção, é porque esse era o investimento de melhor retorno naquela conjuntura, caracterizada pelo pleno emprego e pelo forte crescimento econômico. Na medida em que a competição aumentou e as vendas desaceleraram, o mercado financeiro tornou-se um caminho mais fácil e rápido para o atingimento das metas dos executivos. Esses então assumiram imediatamente a retórica da 'geração de valor para o acionista' e aliaram-se às elites financeiras num movimento de transferência de capitais do setor produtivo para os setores financeiro e de serviços. Esse movimento não foi uma decorrência de leis naturais de mercado que impulsionaram inexoravelmente a sociedade norte-americana em direção a formas mais eficientes de organização econômica. Essas transformações ocorreram porque contemplavam os interesses mais poderosos, quais sejam, os das elites corporativas e financeiras. É bastante discutível que esses eventos tenham tornado a economia norte-americana mais 'eficiente', mesmo porque essa 'eficiência' é um conceito problemático. Por outro lado, há poucas dúvidas sobre o aumento vertiginoso da renda dos executivos americanos nesse período e também sobre o crescimento do setor financeiro e o enriquecimento dos intermediários a ele associados. Assim, está claro quem foram os ganhadores nesse processo. Os perdedores foram os demais *stakeholders* (a comunidade que se forma dentro e em torno da empresa), que não tiveram sua renda aumentada na mesma proporção ou que perderam seus empregos. É interessante notar que empresas japonesas reconhecidamente bem-sucedidas remuneraram seus executivos muito mais modestamente do que suas concorrentes norte-americanas, menos competitivas. Segundo Osono, Shimizu e

Takeuchi (2008), a gratificação média anual dos altos executivos da Toyota equivale a um décimo da que é paga aos da Ford e a remuneração média dos executivos da Honda é ainda menor.

Parece razoável argumentar que as elites corporativas norte-americanas apresentam historicamente uma certa tendência em colocar-se acima das próprias organizações que comandam. Com o advento da financeirização essa tendência apenas se tornou mais evidente, principalmente através do culto à personalidade dos *CEOs* e de sua remuneração desproporcionalmente elevada (WADE et al., 2006). O entendimento desse comportamento exige uma abordagem que vá além da análise de aspectos econômicos e tecnológicos. Precisamos de uma teoria que também leve em conta a forma como essas elites exercem seu poder.

2.4 A lógica do mercado e a lógica do comprometimento

Em seu livro 'Saída, voz e lealdade' Hirschman (1973) analisa os mecanismos através dos quais os membros ou clientes de uma organização reagem a seu declínio. O argumento central do livro se originou de uma observação sobre o sistema ferroviário público da Nigéria, que tinha péssima qualidade porque, entre outras coisas, os usuários tinham a opção do transporte rodoviário privado (ônibus e caminhões) e, assim, não se davam ao trabalho de protestar contra a ineficiência da administração estatal. O autor percebeu que as alternativas oferecidas pelo mercado podem fazer com que as organizações deixem de se aperfeiçoar e de evoluir, uma vez que pode ser mais cômodo para seus membros e clientes abandoná-las em favor de outras opções disponíveis, em vez de permanecer leais a elas e lutar por sua melhoria.

Segundo Hirschman, o mercado competitivo ideal não existe, de modo que é possível no mundo real que organizações pouco eficientes sobrevivam e perdurem. Assim, a recuperação de empresas de baixo desempenho deveria receber mais atenção da sociedade, pois simplesmente esperar que os mecanismos de mercado façam as correções necessárias pode não ser efetivo ou pode desencadear processos lentos e dispendiosos.

As opções básicas ao alcance de membros ou clientes de uma organização em declínio são:

- 1) 'Saída', quando os membros deixam a organização ou os clientes passam a comprar de outras empresas;
- 2) 'Voz', quando os membros ou clientes expressam sua insatisfação diretamente à direção da organização ou a seus representantes.

A saída é um conceito relacionado à economia. É um mecanismo de mercado, impessoal e indireto. Já a voz é um conceito relacionado à sociologia e à política. É um mecanismo 'não de mercado', típico de instituições humanas como a família, a igreja e o estado.

Como todas as organizações de um dado mercado apresentam algum grau de imperfeição, a saída de membros ou clientes de uma organização pode, ao menos parcialmente, ser compensada com a adesão de membros ou clientes insatisfeitos com outras organizações, criando assim um certo equilíbrio que atenua os efeitos da competição como mecanismo maximizador da eficiência, conforme preconizado pelos economistas ortodoxos.

A saída tende a ser mais usada quando o número de alternativas disponíveis é grande ou quando são poucas as possibilidades de obtenção de resultados através da voz. Por outro lado, a voz torna-se a opção mais viável quando as alternativas de saída são muito restritas, como é o caso dos monopólios, da família e do estado.

Uma vez que se escolhe a saída, perde-se a oportunidade da voz, mas o contrário não é verdadeiro; em certas situações a saída será uma reação de último recurso, depois de a voz ter falhado. Isso pode ocorrer principalmente se entre o indivíduo e a organização existe uma relação de lealdade. A lealdade fará com que o indivíduo suporte condições desfavoráveis por longo tempo, por acreditar que ficando estará contribuindo para que a situação melhore ou por julgar que as alternativas existentes são ainda piores. Quando há lealdade, a saída muda abruptamente de caráter: de comportamento racional de um indivíduo atento às oportunidades passa a ser vista como defeito, deserção ou traição.

Como a saída requer apenas uma decisão de uma coisa por outra, enquanto que a voz implica envolvimento e exposição, a mera existência da alternativa de saída pode atrofiar a capacidade de se exercer a voz. Um exemplo de uso da saída quando a voz seria mais eficaz na recuperação de uma organização é o relacionamento entre a direção das corporações e seus acionistas. Quando a

administração de uma empresa enfrenta dificuldades, a primeira reação dos acionistas bem informados é vender suas ações e procurar ações de companhias que estejam apresentando melhor desempenho. Isso faz com que medidas corretivas deixem de ser adotadas em tempo hábil e que a empresa venha eventualmente a entrar em crise, podendo chegar em casos extremos a reestruturações traumáticas ou mesmo à extinção.

A prevalência do recurso à saída também impacta as organizações em declínio, pela tendência de os membros mais conscientes das deficiências da empresa serem os primeiros a sair. Uma vez que eles conseguem se recolocar mais rapidamente no mercado, são também em geral os mais capacitados. Seriam justamente esses os indivíduos mais aptos a ajudar a organização na superação de suas dificuldades e na melhoria de sua eficiência.

O uso da voz é pré-requisito à participação dos funcionários na melhoria da eficiência da organização. Paradoxalmente, conforme notado por Walzer (1969), o rigor dos controles democráticos ao qual as autoridades públicas estão sujeitas nas democracias ocidentais contrasta com a frequente ausência desses controles em corporações que funcionam dentro desses mesmos estados. A justificativa para a ausência ou fragilidade da voz nessas organizações seria o argumento de que se os membros estão insatisfeitos, eles podem sair. Assim, a existência de amplas oportunidades de saída parece tornar mais aceitável a limitada participação dos trabalhadores nessas corporações.

Dentre os países ocidentais onde esse fenômeno pode ser observado, destaca-se os Estados Unidos da América, onde a saída sempre teve uma posição privilegiada na tradição nacional. Conforme descreveu Louis Hartz (1955):

“Os homens que no século dezessete fugiram da Europa para a América do Norte estavam completamente cientes das opressões da vida europeia. Mas eles eram revolucionários diferentes, e o fato de estarem fugindo não era de menor importância: uma coisa é ficar em sua terra e combater os preceitos da ‘lei feudal’; outra é deixá-la para trás. Uma coisa é tentar estabelecer o liberalismo no velho mundo e outra é estabelecê-lo no novo. A revolução, tomando emprestadas as palavras de T. S. Eliot, significa assassinar e criar, mas, estranhamente, a experiência americana projetou-se apenas no domínio da criação. A destruição de florestas e tribos indígenas – apesar de heroica, sanguinária e épica – não se compara à destruição de uma ordem social a qual se pertence.” (HARTZ, 1955, p. 64-65) - Tradução do autor.

Essa preferência pela limpeza da saída em oposição à confusão e ao desconforto da voz tem persistido através da história norte-americana. A saída da

Europa foi reencenada dentro dos Estados Unidos com a ocupação progressiva do Oeste. Mesmo depois de desbravada essa fronteira, a vastidão do país e a facilidade de transporte tornaram muito mais possível para os americanos do que para qualquer outro povo resolver os problemas através da 'fuga geográfica', em vez da resignação ou do enfrentamento de condições locais adversas. Uma vez que a fundação e o desenvolvimento do país se basearam na saída, o recurso preferencial a esse mecanismo tem se constituído num dos traços característicos da cultura norte-americana.

No extremo oposto em relação aos Estados Unidos em termos de propensão ao recurso da saída está o Japão. Segundo Dore (1964), a singularidade cultural e o isolamento geográfico ao longo dos séculos minimizaram as oportunidades toleráveis de exílio, o que ensinou muito bem aos japoneses as virtudes da concessão mútua, da resignação e do consenso. Isto pode ser observado em inúmeros aspectos da vida cotidiana e do caráter do povo, mas é particularmente evidenciado pela forte relação de lealdade existente entre as grandes corporações do país e seus funcionários. Um exemplo emblemático é a Toyota, a mais bem-sucedida empresa industrial japonesa.

Logo após uma grande crise no final da década de 1940, que culminou com o pedido de demissão do próprio fundador da empresa, Kiichiro Toyoda, a Toyota assumiu o compromisso de evitar a qualquer custo a demissão de seus funcionários. Essa promessa levou a medidas preventivas, como uma grande reserva financeira (cerca de 30 bilhões de dólares) para sustentar a empresa durante os anos ruins. Conforme relatam Liker e Hoseus (2009):

“O emprego estável é o alicerce do compromisso da Toyota de que os membros de equipe são seu recurso mais importante e que o investimento no seu desenvolvimento é prioridade. Dentro da Toyota entende-se que, exceto por uma catástrofe econômica para toda a empresa, em escala semelhante àquela do final da década de 1940, os empregados não serão demitidos. Essa compreensão cria uma rede de segurança que permite que os membros de equipe participem com segurança em atividades de melhoria contínua, mesmo quando o projeto se concentra em eliminar cargos para melhorar a produtividade.” (LIKER; HOSEUS, 2009, p. 74).

A diferença em relação às empresas ocidentais é ainda maior quando se examina as carreiras dos funcionários da Toyota. Segundo Liker e Hoseus (2009), embora a empresa procure fazer algumas concessões às culturas locais em suas subsidiárias para evitar a frustração excessiva de seus empregados de outros

países, não é incomum para membros japoneses da Toyota trabalhar 5 a 10 anos em cada cargo antes de serem promovidos. Um dia eles poderão até se tornar vice-presidentes executivos, mas espera-se que mesmo os indivíduos mais brilhantes sejam pacientes e aguardem a sua vez. O indivíduo se compromete com a empresa e com seus colegas no longo prazo e a empresa se compromete com o desenvolvimento do indivíduo. A Toyota espera que seus gerentes saibam profundamente como executar todos os processos que irão supervisionar.

Liker e Hoseus (2009) descrevem a carreira típica de um funcionário da Toyota no Japão. O caminho geralmente começa com um curso de engenharia em alguma das principais universidades japonesas, seguido da contratação para um cargo inicial, no qual permanecem entre 8 e 10 anos. A primeira promoção virá então entre os 30 e 35 anos de idade. A partir daí são necessários mais 10 anos em atividades com o objetivo de ampliar e aprofundar a experiência e o conhecimento, para que se possa finalmente chegar à gerência. A meta da empresa é que todos os engenheiros cheguem pelo menos ao nível de gerência, o que normalmente acontece entre os 40 e 45 anos de idade, mas pode ocorrer até mesmo entre os 50 e 55 anos.

Segundo Osono, Shimizu e Takeuchi (2008), a 'carreira longa' dos funcionários da Toyota é um dos requisitos fundamentais para a melhoria contínua da empresa.

“O emprego de longo prazo possibilita ao funcionário o tempo necessário para aprender e crescer a partir da experiência e a liberdade para tropeçar ao longo do caminho. A Toyota vê valor na aprendizagem a partir de iniciativas tanto de sucesso como de insucesso. O essencial é compartilhar essa experiência com os demais. Assim, o processo só funcionará se aqueles que vivenciarem um insucesso permanecerem na empresa e compartilharem essa experiência. Esse compartilhar também constrói a memória empresarial, que pode ser alavancada em termos de vantagem competitiva.” (OSONO; SHIMIZU; TAKEUCHI, 2008, p. 194).

Embora a Toyota geralmente tenha um destaque maior por ter originado muitas das inovações organizacionais que posteriormente foram denominadas em seu conjunto como sistema de produção enxuto (*lean*), no que se refere à política de emprego ela não difere significativamente das demais grandes empresas japonesas: contratação de mão de obra imediatamente ao término da formação escolar, sistema de promoções e remuneração baseado no tempo de

serviço e um contrato implícito de estabilidade no emprego por toda a carreira (WESTNEY, 2001).

Sob as lentes da cultura ocidental o coletivismo japonês pode parecer uma forma de paternalismo que ofereceria margem a que indivíduos medíocres ‘pegassem carona’ no esforço da equipe ou a que empresas ineficientes se acomodassem em seus erros. A lógica de mercado, por sua vez, teria o mérito de corrigir automaticamente essas falhas através da competição, por meio da qual os melhores e os piores podem ser facilmente identificados. Dessa forma os melhores podem ser recompensados e os piores podem ser penalizados, mantendo-se assim a eficiência, tanto dos trabalhadores como das empresas.

O coletivismo japonês, entretanto, não leva à ineficiência ou a acomodação de indivíduos ou empresas, porque pressupõe uma disciplina extremamente rígida e um processo constante e exaustivo de crítica e de autocrítica denominado *hansei* (LIKER, 2004). A filosofia *lean* se baseia justamente em dar visibilidade aos erros e aos defeitos, fazendo desta exposição o meio de aprendizado para a melhoria contínua da empresa e dos funcionários (WOMACK; JONES; ROSS, 1990). Esse nível de disciplina e de autocrítica, por outro lado, seria quase insuportável na cultura ocidental, onde as pessoas normalmente se sentem desconfortáveis com esse tipo de exposição. Na cultura ocidental a admissão de um erro é algo humilhante e, portanto, é evitada sempre que possível. Quando um erro ocorre, a atitude mais tentadora é atribuí-lo a um único indivíduo ou a um evento isolado, poupando assim o restante da equipe e os gestores de uma situação embaraçosa. Todos se sentem aliviados em deixar essas questões desagradáveis nas mãos invisíveis do mercado, mas dessa forma deixa-se de aprender tudo o que se poderia com o erro. Vista sob esta ótica, a lógica de mercado perde sua aura de mecanismo disciplinador e passa a se assemelhar mais a um processo que pode contribuir para encobrir as responsabilidades de todas as partes envolvidas na cadeia de eventos que leva a um erro. Cabe aqui recordar que a crise da Toyota de fins da década de 1940 culminou com o pedido de demissão e de desculpas do fundador da empresa. Esse tipo de desfecho nos parece pouco provável numa empresa ocidental.

As carreiras longas nas empresas japonesas contrastam fortemente com a extrema mobilidade observada na maioria das empresas ocidentais. Já na década de 1970, essa mobilidade se constituía num fenômeno expressivo, conforme

constatado por Kanter (1977). Segundo Kanter, as expectativas em relação às oportunidades de ascensão profissional desempenham um papel fundamental no comprometimento do trabalhador. Entretanto, um excesso de oportunidades e a consequente ênfase na mobilidade como indicador de sucesso profissional podem ter efeitos adversos, tais como competição interna exacerbada e foco na própria carreira em detrimento dos interesses da organização. Kanter (1977) descreve o que ela chama de 'dilema das estruturas de oportunidades' da seguinte forma:

“Um dos objetivos da estrutura de oportunidades de uma organização é incentivar o bom desempenho no trabalho. Mas as organizações hierárquicas que utilizam a mobilidade como recompensa acabam elas próprias sabotando este objetivo. Os que estão vencendo ficam tão obcecados com a mobilidade que se tornam menos interessados por suas funções atuais do que pelos passos seguintes de sua carreira. Já os que estão perdendo tornam-se ainda mais insatisfeitos do que ficariam se nenhuma oportunidade de movimentação tivesse sido oferecida.” (KANTER, 1977, p. 163) - Tradução do autor.

Além disso, os cargos que proporcionam maiores possibilidades de ascensão são, muitas vezes, os que demandam mais tempo para que se adquira a proficiência necessária para serem bem desempenhados. Devido à alta mobilidade, as pessoas raramente ficam nessas funções o suficiente para executá-las com eficiência e, caso façam isso, não serão recompensadas pelo sistema. Em vez de aperfeiçoar suas habilidades, as pessoas são incentivadas a disputar posições mais elevadas, onde não necessariamente serão mais úteis à empresa.

Outra manifestação da lógica da saída nas práticas das empresas ocidentais é o sistema de avaliação conhecido como '*forced ranking*' ou, na tradução comumente utilizada em português, 'curva forçada'. Sua criação é atribuída a Jack Welch, presidente da GE entre 1981 e 2001 (WELCH; BYRNE, 2001). O sistema de curva forçada é um processo de diferenciação em que os gerentes avaliam o desempenho de um empregado comparando-o aos demais num departamento ou grupo de pares. Pressupõe-se que o desempenho dos funcionários siga uma curva normal de distribuição estatística. Assim, depois de ordenados segundo seu desempenho relativo, os empregados são classificados em três grupos: os 20% com melhor desempenho, os 70% com desempenho satisfatório e os 10% com desempenho inferior. Os 20% melhores são considerados os 'talentos' da organização, tornando-se elegíveis a oportunidades de treinamento, aumentos salariais e promoções. Já os 10% piores são considerados improdutivos e ficam

sujeitos a demissão. Jack Welch (2005) defende a curva forçada como uma forma de recompensar os indivíduos que são 'apaixonados por seu trabalho' e que valorizam ser reconhecidos em relação a seus pares. Ele afirma que a curva forçada também beneficia os funcionários de baixo rendimento ao dar-lhes a oportunidade de procurar um trabalho mais compatível com suas habilidades. Welch argumenta que não demitir os piores seria 'falsa generosidade'. Graças à enorme popularidade e prestígio de Jack Welch, o sistema de curva forçada institucionalizou-se. Não há consenso sobre os números exatos, mas estimativas indicam uma adesão da ordem de 20 a 55% das empresas norte-americanas a alguma variante desse sistema (HAZELS; SASSE, 2008).

Entre as críticas ao sistema de curva forçada está o impacto negativo que ele pode trazer ao moral dos empregados, na medida em que bons funcionários podem sentir-se injustiçados ao não serem incluídos no número limitado dos indivíduos de alto desempenho. O trabalho em equipe também pode ser prejudicado, pois os trabalhadores podem ficar receosos em colaborar com colegas com os quais serão comparados. Finalmente, a capacidade de inovação da empresa pode ser afetada, pois os funcionários tenderão a assumir menos riscos, temerosos de cometer erros que podem lhes custar o emprego (HAZELS; SASSE, 2008). Além desses problemas, entretanto, é surpreendente que se assuma que a parcela de indivíduos de baixo desempenho permaneça constante. Numa empresa que aprende e melhora continuamente, o que se espera é que o número de funcionários de baixo desempenho diminua progressivamente com o passar do tempo. Além disso, em equipes altamente qualificadas, as diferenças de desempenho tendem a ser pequenas ou estatisticamente insignificantes. Assim, a classificação dos indivíduos pode refletir apenas o efeito de eventos aleatórios fora de seu controle.

Fica evidente que o sistema de curva forçada é uma aplicação direta dos mecanismos de mercado no interior da organização, com sua ação de seleção natural através da competição entre os atores. Isto leva a uma exacerbação do individualismo e à separação dos funcionários entre os rotulados como 'vencedores' e os rotulados como 'perdedores'.

Ellerman (2004, 2014) torna mais abrangente a interpretação dos conceitos de saída e voz de Hirschman. Segundo ele, as opções de saída e voz correspondem a duas estratégias ou lógicas opostas que podem ser observadas na natureza, nas ciências e também nos arranjos institucionais. A opção de saída

corresponde à estratégia de explorar um grande número de possibilidades sem se aprofundar ou se comprometer com nenhuma delas. Já a opção de voz corresponde à estratégia de concentrar esforços e recursos num único caminho. Uma analogia simples para essas estratégias são as duas formas possíveis de se lidar com riscos: não colocar todos os ovos numa mesma cesta reduz o risco de os ovos se quebrarem, caso uma cesta seja derrubada; por outro lado, ao se distribuir os ovos por muitas cestas, dificulta-se a tarefa de tomar conta de todas elas, ao passo que ao se colocar todos os ovos numa mesma cesta simplifica-se o problema de vigiá-la para que ela não venha a ser derrubada.

Muitas outras analogias são possíveis, como, por exemplo, a teoria da confiabilidade em engenharia, em que temos duas estratégias básicas para aumentar a confiabilidade de um sistema: (1) pela adição de componentes redundantes; (2) pela melhoria da confiabilidade dos componentes individuais. No primeiro caso usa-se um número maior de componentes de qualidade regular em paralelo, enquanto que no segundo caso usa-se um número reduzido de componentes de melhor qualidade em série.

A essas duas lógicas, que embora opostas não são mutuamente exclusivas, Ellerman denomina, respectivamente, lógica paralela ou da saída e lógica serial ou do comprometimento. No campo dos arranjos institucionais ou modelos organizacionais podemos pensar em termos da dualidade entre a flexibilidade de opções e a flexibilidade de características. A diferença entre a lógica da saída e a lógica do comprometimento está naquilo que é flexível e naquilo que é fixo em cada um dos casos. Na lógica da saída as características de cada opção são consideradas fixas, de modo que a flexibilidade é obtida abandonando-se uma opção em favor de outra, tantas vezes quantas forem necessárias para se obter os resultados desejados. Já na lógica do comprometimento, a opção é tida como fixa, fazendo com que a única forma de se obter flexibilidade seja através da mudança das características daquela opção. Por exemplo, numa situação em que os trabalhadores não têm as qualificações necessárias para operar um novo processo ou tecnologia, a solução pela lógica da saída seria demitir esses trabalhadores e contratar outros no mercado com as características desejadas. Por sua vez, pela lógica do comprometimento a solução seria retrainar os trabalhadores, de modo a mudar suas características, tornando-as adequadas às novas necessidades. Nota-se que a questão não é ser ou não ser flexível, mas sim de que maneira se obtém a

flexibilidade, se através da lógica da saída ou através da lógica do comprometimento.

Enquanto a lógica da saída tem motivação essencialmente financeira, as empresas que buscam resultados sustentáveis necessitam promover um tipo diverso de motivação, fazendo com que o trabalhador se identifique com o produto e com a organização e que os funcionários se identifiquem com a gerência, criando-se assim uma relação de lealdade fundamenta no comprometimento mútuo.

As grandes empresas ocidentais, em especial as empresas norte-americanas de capital aberto, vivem uma espécie de dilema institucional. A empresa como entidade legal tem como membros apenas os acionistas. Os gerentes e demais funcionários que operam o negócio, por sua vez, mantêm com a empresa legal apenas uma relação de mercado, através de seu contrato de trabalho. Entretanto, os membros legais (os acionistas), geralmente não tem identificação alguma com a empresa, tendendo a se desfazer de suas ações ao menor sinal de dificuldade. Enquanto isso, paradoxalmente, é dos funcionários que se espera comprometimento e lealdade para que a empresa possa ser bem-sucedida. Nas palavras de Ellerman (2004):

“A grande empresa norte-americana é na verdade uma organização um tanto quanto estranha e incoerente. Aqueles que estão legalmente dentro da empresa (os acionistas) agem como se estivessem de fora, enquanto que aqueles que estão legalmente de fora (os empregados) agem como se estivessem dentro.” (ELLERMAN, 2004, p. 10) - Tradução do autor.

Segundo Ellerman, as empresas norte-americanas, embora imersas na lógica do mercado, são obrigadas a usar uma versão híbrida da lógica do comprometimento, uma vez que um certo nível de comprometimento é indispensável ao bom funcionamento de qualquer organização. Entretanto, a alta gerência, que assume para si os direitos legais dos acionistas, geralmente procura lidar com os demais funcionários como se estes fossem terceiros, numa lógica de mercado regida pelas relações de emprego. Dessa forma, as grandes empresas ocidentais acabam se tornando um campo de batalha disputado pelas duas lógicas institucionais.

Tabela 1 – Aspectos de empresas baseadas nas duas lógicas institucionais.

	Empresa baseada na lógica financeira	Empresa baseada na lógica do comprometimento
Estratégia de mudança	Substituir o que se possui por algo melhor. Mudança radical	Transformar o que se possui em algo melhor. Melhoria contínua
Fonte de flexibilidade e mudança	O erro leva à substituição	O erro leva ao aprendizado
Mobilidade do trabalho	Alta mobilidade. A mudança ocorre primariamente pela contratação de trabalhadores com os conhecimentos desejados	Baixa mobilidade. A mudança ocorre primariamente pelo aprendizado interno de novos conhecimentos e habilidades
Papel da gerência	Representantes dos acionistas	Líderes mais experientes da coletividade
Modelo de relação com fornecedores	Competição de mercado entre fabricantes de itens padronizados	Cooperação com pequeno número de fornecedores para melhoria da qualidade do produto
Estilo de relacionamento interpessoal	Comportamento profissional padronizado. Baixo conhecimento interpessoal associado com alta rotatividade	Familiaridade, relacionamentos duradouros. Alto conhecimento interpessoal associado com baixa rotatividade
Determinação da remuneração	Salário determinado pelo mercado. Pagamento associado à tarefa. Pagamentos iguais para tarefas iguais	Salário determinado por antiguidade e mérito. Pagamento associado à pessoa
Motivação do trabalhador	Interesse próprio pecuniário. Estratégia individualista	Identificação com a empresa e compartilhamento de crenças e interesses. Estratégia cooperativa
Resposta ao declínio	<i>Downsizing</i> e corte de custos para manter lucratividade	Manutenção da força de trabalho, redução de jornada, desenvolvimento de produtos para conquista de novos mercados
Propriedade do negócio	Empresa como investimento. Liquidez de mercado financeiro	Empresa como empreendimento. Baixa liquidez

Fonte: adaptado de Ellerman (2004).

A tabela 1 sumariza as diferenças entre as organizações baseadas na lógica da saída, também denominada lógica de mercado ou financeira, e as organizações baseadas na lógica do comprometimento. Pode-se assumir que uma empresa real se situará, para cada aspecto, em algum ponto entre os extremos idealizados apresentados na tabela.

Em contraste com as empresas norte-americanas de capital aberto, as grandes empresas japonesas optaram pelo caminho da coerência institucional e da coesão interna, o que se reflete numa cultura corporativa fundamentada no comprometimento e na cooperação, em que gerentes e trabalhadores se identificam como membros de uma mesma comunidade. Embora o modelo da grande empresa japonesa possa ser associado à lógica do comprometimento e o modelo da grande empresa norte-americana possa ser associado à lógica de mercado, deve ficar bem claro que estas associações são generalizações e que se referem às lógicas subjacentes predominantes em cada um desses modelos ideais de organização, que não necessariamente se manifestarão de forma pura em todos os aspectos das empresas reais desses países.

Nas grandes empresas japonesas espera-se que os gerentes se envolvam na resolução de problemas da mesma forma que os demais funcionários. Um dos princípios do sistema *lean* (enxuto) da Toyota é o *genchi genbutsu*, que significa ir ao local onde o problema está ocorrendo e presenciá-lo, ao invés de ficar em sua sala lendo relatórios sobre o problema. A cultura da empresa dá grande importância à aprendizagem por meio da experiência prática, o que fica evidenciado pela frase de seu fundador, Sakiichi Toyoda: “Nunca tente projetar nada sem ter três anos de experiência direta antes” (LIKER; HOSEUS, 2009, p. 43). Isso cria uma forte identificação entre os gerentes e os trabalhadores, pois todos têm de passar pelo mesmo processo de aprendizagem para se tornarem aptos a assumir cargos de liderança.

Nas empresas norte-americanas de capital aberto a identificação entre trabalhadores e gerentes torna-se problemática em função do papel de representantes dos acionistas que os gerentes procuram assumir, conforme ressaltado por Ellerman (2004):

“Na medida em que o mercado financeiro anglo-americano espalhou ações por toda parte, a ideia de que os acionistas são ‘donos’ ou ‘membros’ de uma empresa de capital aberto se tornou uma completa fantasia. Há diversos grupos dedicados a manter essa fantasia viva. Muitos economistas e advogados tem voltado suas carreiras ao domínio desse modelo legal e da lógica financeira que o sustenta. Tudo o mais deixa a desejar em relação ao ‘modelo ideal e perfeito’. Há também a alta gerência, que tem obtido lucros expressivos graças ao distanciamento dos acionistas. Eles tem todo o interesse em manter viva a fantasia do ‘capitalismo dos acionistas’ para, deste modo ocultar a realidade do capitalismo gerencial.” (ELLERMAN, 2004, p. 16) - Tradução do autor.

Percebem-se, assim, nítidas diferenças de comportamento entre as elites organizacionais das grandes empresas japonesas e das empresas de capital aberto ocidentais. No caso das grandes empresas japonesas, temos uma elite organizacional que exerce o poder por meio do compartilhamento de crenças e valores, identificando-se e aproximando-se do restante dos trabalhadores. No caso das grandes empresas ocidentais, temos uma elite organizacional que busca legitimar sua dominação identificando-se com os acionistas e agentes do mercado financeiro, diferenciando-se o máximo possível dos demais trabalhadores. Além disso, cada uma dessas elites busca conferir flexibilidade a suas organizações conforme a lógica institucional que as distingue, ou seja, através da transformação de características (lógica da voz e comprometimento), no caso das empresas japonesas, ou através da mudança de opções (lógica da saída), no caso das empresas ocidentais.

2.5 Uma teoria da relação entre poder e comportamento organizacional

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

Na busca de evidências para esta hipótese, as elites organizacionais japonesas e norte-americanas foram caracterizadas em termos de suas práticas de poder e foram observadas as distintas formas organizacionais resultantes. Diferentemente da estrutura de dominação autoritativa tipicamente japonesa, fundamentada na autodisciplina e na cooperação, a estrutura de dominação

alocativa característica da sociedade norte-americana requer a explicitação da separação entre os agentes da dominação e os subalternos, criando uma dicotomia entre os que têm poder (gerentes) e os que não têm (demais funcionários). Essa segmentação da organização, alimentada pelo individualismo e pela competição, acarreta um distanciamento dos gerentes em relação ao restante dos colaboradores, atribuindo aos gerentes uma função privilegiada, a de intermediários entre os proprietários (acionistas) e os trabalhadores. Dessa forma eles não são vistos (e não se vêem) como membros comuns da organização, mas como integrantes de um grupo exclusivo que detém a prerrogativa de tomar decisões, elaborar estratégias, pensar, planejar e controlar. Os funcionários operacionais, por sua vez, ficam relegados à condição de 'membros de segunda classe', mais facilmente substituíveis e com possibilidades mais limitadas de ascensão profissional. Essa estrutura de dominação favorece o desenvolvimento de formas organizacionais mecanicistas e em seu estado mais puro é consistente com o modelo taylorista/fordista no que diz respeito à destituição do trabalhador de qualquer participação na definição do conteúdo de seu trabalho. Além das óbvias implicações para a satisfação pessoal do trabalhador, essa questão afeta diretamente a capacidade de inovação e de aperfeiçoamento dos processos produtivos, como mais uma vez ilustra o contraste entre os exemplos japoneses e norte-americanos.

As ideias fundamentais dessa teoria podem ser resumidamente expressas da seguinte forma:

Elites que se utilizam de estruturas de dominação baseadas na coerção e na manipulação (elites alocativas) favorecem o estabelecimento de formas organizacionais em que predominam o individualismo e a competição e que operam segundo a lógica de mercado. Em contrapartida, elites que exercem o poder através de estruturas de dominação baseadas no compartilhamento de valores e crenças (elites autoritativas) favorecem o estabelecimento de formas organizacionais em que predominam o coletivismo e a cooperação e que operam segundo a lógica do comprometimento.

A perspectiva das relações de poder nos permite perceber como as estruturas de dominação por meio das quais as elites operam são determinantes para moldar as interações sociais no interior das organizações. Fica assim evidenciada a importância de se estudar o comportamento das elites

organizacionais, uma vez que são esses os grupos que estão em melhor posição para influenciar o curso dos acontecimentos em consonância com seus interesses.

3 A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Inúmeras transformações sociais e econômicas surgidas a partir das décadas finais do século XX deram origem a uma série de mudanças na organização do trabalho, que em seu conjunto receberam o nome de 'flexibilidade' ou 'flexibilização'. Desde suas manifestações iniciais estas mudanças têm mostrado um caráter contínuo e irreversível. Suas raízes são difusas, por se constituírem de um conjunto de práticas que já existiam separadamente, mas que a partir de um dado momento passaram a ser articuladas como um programa mais ou menos coerente voltado ao aumento da eficiência da organização do trabalho.

Entre as muitas práticas que influenciaram a flexibilização temos desde a filosofia participativa do movimento da qualidade até as estratégias de redução de custos associadas à reengenharia. É natural, portanto, que seus efeitos e mesmo seus objetivos sejam motivo de controvérsia.

3.1 Terminologia

Furaker, Hakansson e Karlsson (2007) nos alertam acerca dos múltiplos significados do termo 'flexibilidade' e de como isto pode tornar confusas as discussões envolvendo este conceito. Um considerável agravante é que nem sempre esta confusão é involuntária, uma vez que trata-se de um tema sujeito a disputas de natureza ideológica, como quase tudo que diz respeito às relações patrões-empregados. De fato, muitos pesquisadores se queixam da grande variedade de denotações, algumas se sobrepondo, outras se contrapondo. Sayer e Walker (1992), por exemplo, ressaltam o caráter ambíguo do termo e seu uso tendencioso no meio político e dos negócios.

A palavra 'flexibilidade' traz já no seu uso comum uma conotação positiva, pois seu oposto natural seria 'rigidez' e parece razoável que se prefira a flexibilidade em vez da rigidez. Entretanto, Karlsson (2007) argumenta que os antônimos mais apropriados à flexibilidade no mundo do trabalho seriam estabilidade e segurança, pelo menos do ponto de vista dos empregados. Segundo ele as variações dos antônimos refletem as variações do conceito básico.

Jonsson (2007) propõe um esquema conceitual interessante para a compreensão do termo 'flexibilidade'. Ele considera que os conceitos predominantes são na verdade 'variabilidade' e seu oposto, 'invariabilidade', sendo que cada um desses conceitos pode ser separado em dois tipos: o desejável e o indesejável. A figura 2 a seguir ilustra essas relações entre conceitos.

Figura 2 - Relações entre variabilidade, flexibilidade e estabilidade.

	Desejável	Indesejável
Variabilidade	Flexibilidade	Instabilidade
Invariabilidade	Estabilidade	Rigidez

Fonte: adaptado de Jonsson (2007).

Assim, flexibilidade é a variabilidade desejável e estabilidade é a invariabilidade desejável; analogamente, instabilidade é a variabilidade indesejável e rigidez é a invariabilidade indesejável.

Cabe notar que tanto os gestores quanto os trabalhadores buscam flexibilidade e estabilidade ao mesmo tempo em que procuram evitar rigidez e instabilidade. Entretanto, essa busca pode originar conflitos, pois aquilo que representa flexibilidade para os empregadores pode algumas vezes significar instabilidade para os trabalhadores e vice-versa. Do mesmo modo, o que representa estabilidade para os trabalhadores pode algumas vezes significar rigidez para os empregadores e vice-versa.

Embora uma definição rigorosa para o termo flexibilidade seja necessária, não podemos perder de vista que isto não é suficiente para a compreensão das discussões sobre o tema. Para esta finalidade importa mais entender o contexto em que esse conceito se originou e como tem sido utilizado, uma vez que diferentes atores o utilizarão do modo mais conveniente aos seus propósitos.

3.2 Os contextos econômico e tecnológico

Smith (1997) apresenta uma descrição sucinta do cenário econômico no qual a flexibilização do trabalho ganhou impulso. Nos anos posteriores à segunda guerra mundial a indústria norte-americana baseada nas técnicas de produção em massa dominava os mercados globais. Trabalhadores e gestores dessas empresas haviam chegado a um acordo tácito, pelo qual cabia aos empregadores a prerrogativa de tomar todas as decisões a respeito dos processos produtivos, mas em contrapartida, concediam aos trabalhadores uma boa remuneração e um emprego seguro. No núcleo deste pacto estava um sistema de produção fundamentado em hierarquia, padronização e rotinização. Embora assegurasse o sucesso econômico da empresa esse sistema de produção, que dispensava a iniciativa e a capacidade criativa dos trabalhadores, tinha um custo emocional e psicológico significativo para operários e funcionários administrativos: altos índices de insatisfação, tédio e baixa auto-estima.

Nos anos 70 a lucratividade das corporações norte-americanas ficou seriamente ameaçada quando outros países se tornaram capazes de produzir em massa de forma competitiva. Isto ocorria na mesma época em que ganhava notoriedade o sucesso econômico japonês, o que suscitou um amplo debate sobre a viabilidade e as limitações de se importar, dentro do contexto americano, as técnicas japonesas de produção enxuta (também conhecidas como sistema '*lean*'). Na medida em que os Estados Unidos passavam a encontrar dificuldades para manter a competitividade de sua indústria, pesquisadores e gerentes começaram a atribuir a culpa por essa situação às mesmas práticas administrativas que anteriormente haviam sido consideradas como o motor do crescimento.

Em resposta a essas transformações nacionais e internacionais, cientistas sociais e autores da literatura de negócios voltaram sua atenção para novas formas de trabalho que poderiam desfazer os efeitos negativos da orientação para a produção em massa.

Karlsson (2007) destaca como representativos desse esforço respectivamente o trabalho de Piore e Sabel (1984) sobre a especialização flexível e o chamado movimento da reengenharia, criado por Hammer (1990).

3.2.1 A especialização flexível

O título do livro de Piore e Sabel é *'The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity'*. Aqui a expressão *'industrial divide'* é utilizada para designar um momento histórico em que, de modo mais ou menos consciente, é feita a escolha por um novo caminho tecnológico. A primeira *'ruptura tecnológica'* havia ocorrido no século XIX, quando a tecnologia de produção em massa substituiu as formas de produção artesanais. Iniciava-se então a era que culminaria no Fordismo, que se caracterizaria pela extrema divisão do trabalho através da aplicação dos princípios tayloristas de fragmentação das tarefas. Nesse período as relações de emprego seriam baseadas em incentivos materiais aos trabalhadores, baixo grau de autonomia e baixo grau de confiança.

Segundo Piore e Sabel esta evolução foi mais nítida nos Estados Unidos, enquanto que em outros países, como Japão e Alemanha, por exemplo, o modo de produção artesanal ainda subsistia em parte. É justamente a partir desses elementos remanescentes do modo de produção artesanal que esses países encontraram um caminho alternativo em meio à crise de saturação dos mercados que se instalou a partir da década de 70. Piore e Sabel denominaram a este novo modo de produção como *'especialização flexível'* e o identificaram como a segunda ruptura tecnológica (*the second industrial divide*).

A especialização flexível permitiria a exploração de nichos de mercado em rápida transformação. Isso exigia um sistema de produção flexível do tipo *just-in-time*, o que, por sua vez, demandava uma força de trabalho com maiores habilidades, responsabilidades e, conseqüentemente, com um nível maior de autonomia.

Em sua maior parte, a nascente literatura sobre flexibilidade assumiu o modelo de Piore e Sabel como uma realidade concreta, uma evolução consolidada no mundo do trabalho. Tratava-se, entretanto, de uma proposta prescritiva, uma sugestão para tirar a indústria norte-americana da situação precária em que se encontrava. Os casos reais que inspiravam o modelo estavam longe de apresentar características homogêneas (Alemanha, Itália, Japão), além de estarem associados a ambientes sócio-culturais bastante específicos e significativamente diferentes da realidade dos Estados Unidos. Assim, não seria razoável considerar o conceito da

especialização flexível como sendo a descrição empírica de um novo mundo do trabalho (KARLSSON, 2007).

3.2.2 A reengenharia

O trabalho de Piore e Sabel e o sucesso das técnicas japonesas de manufatura inspiraram um grande número de autores da literatura de negócios norte-americana, que encontraram nos gerentes ávidos por soluções para seus problemas de competitividade um grande mercado para inovações administrativas. Mercado este que foi também explorado pelas empresas de consultoria, que assumiram um importante papel na disseminação dessas novas teorias. Boa parte dessas idéias sucumbiu á sua própria irrelevância, na medida em que eram rapidamente esquecidas em favor do próximo modismo organizacional. Em seu conjunto, entretanto, é inegável que este tipo de literatura tenha exercido influência na forma como as grandes empresas passaram a ser geridas desde então. Dentre esses modismos, o de maior impacto e certamente o mais emblemático foi a reengenharia, também conhecida pela sigla *BPR*, de '*Business Process Reengineering*'.

Embora a reengenharia já faça parte do passado como produto do mercado de inovações organizacionais, o paradigma associado a este conceito permanece vigente. Os rótulos e formatos podem ter variado, mas as idéias subjacentes continuam atuais. Historicamente o movimento da reengenharia está relacionado à onda de fusões e reestruturações de empresas norte-americanas da década de 90. Mesmo que essas reestruturações tenham tido causas econômicas mais profundas, a reengenharia desempenhou o papel de uma espécie de ideologia que buscava racionalizar e justificar as mudanças que se processavam.

Em 1990, Michael Hammer publicou um artigo em que criava o termo 'reengenharia' (HAMMER, 1990). Entretanto, foi através de seu livro de 1993, '*Reengineering the corporation*' que suas ideias se popularizaram (HAMMER; CHAMPY, 1993).

Conceitualmente a reengenharia centrava-se na mudança radical dos processos. Sua definição era:

“Reengenharia é a reinvenção fundamental e o reprojeto radical dos processos de negócios para a obtenção de melhorias dramáticas em métricas críticas de desempenho, tais como custo, qualidade, serviço e velocidade.” (HAMMER; CHAMPY, 1993, p. 35) - Tradução do autor.

No entanto, muito mais do que uma metodologia para redesenhar processos empresariais, o que Hammer tinha a intenção de construir era uma nova mentalidade que mudasse profundamente o modo como as empresas operavam. Esta pretensão já estava clara no subtítulo de seu livro: ‘*A manifesto for business revolution*’. Segundo Hammer, as empresas norte-americanas se encontravam num estado de crise do qual não sairiam enquanto as velhas formas de se organizar o trabalho e de se conduzirem as operações não fossem abandonadas.

Três seriam as forças que provocavam a crise:

- O consumidor, que havia assumido o controle dos mercados, tornando-os pequenos nichos ao exigir variedade cada vez maior;
- A competição, que se intensificava cada vez mais com as quedas de barreiras ao comércio internacional (a chamada ‘globalização da economia’);
- As mudanças, que se tornaram o estado natural das coisas e passaram a ocorrer numa velocidade cada vez maior devido aos dois fatores anteriores (segmentação de mercados e acirramento da competição).

A idéia central da reengenharia era a otimização da eficiência da empresa como um todo. Para que isto fosse possível tornava-se necessário que o trabalho fosse organizado na forma de processos fluindo de maneira contínua e não mais como uma infinidade de tarefas isoladas, distribuídas entre vários departamentos com metas muitas vezes conflitantes.

Como ex-professor de Ciências da Computação do *MIT* (*Massachusetts Institute of Technology*), uma das razões que levava Hammer a propor o redesenho dos processos era tirar o máximo proveito das oportunidades de automatização oferecidas pelas ferramentas computacionais. Era evidente que a simples otimização de atividades fragmentadas e dispersas não levaria a processos

otimizados. Seria imprescindível redesenhar os processos levando em conta desde o início o emprego da tecnologia da informação.

Os processos 'reinventados' seriam então mais simples, mais rápidos e mais baratos. A consequência imediata era uma significativa redução de custos, principalmente pela eliminação de postos de trabalho desnecessários.

Outra proclamação da reengenharia é a inauguração de uma nova era da organização do trabalho. Os trabalhadores seriam libertados das tarefas tediosas e alienantes características da divisão funcional do trabalho, rigidamente controladas pelos gerentes. Da era da especialização preconizada por Adam Smith passar-se-ia à era do trabalhador polivalente, capaz de executar múltiplas atividades. Nessas novas organizações as equipes de trabalho multifuncionais assumiriam a responsabilidade coletiva pelos processos. Os funcionários passariam a se comportar como empreendedores, na medida em que procurariam satisfazer ao cliente final e não mais a chefes e burocratas.

Karlsson (2007) destaca o papel central do individualismo, valor tão caro à cultura norte-americana, na reengenharia, citando a seguinte passagem da obra de Hammer e Champy (1993):

“A reengenharia tira partido das mesmas características que têm feito dos americanos excelentes inovadores nos negócios: individualismo, autoconfiança, um desejo de aceitar riscos e uma propensão à mudança. A reengenharia, diferentemente das filosofias de gerenciamento que nos tornariam mais parecidos a 'eles', não tenta mudar o comportamento dos trabalhadores e gerentes americanos. Ao invés disso, ela tira vantagem do talento americano e libera a engenhosidade americana.” (HAMMER; CHAMPY, 1993, p. 3) - Tradução do autor.

No trecho acima, por 'eles' leia-se 'os japoneses'.

De fato, a organização do trabalho resultante da aplicação dos princípios da reengenharia é sensivelmente distinta da existente nas empresas japonesas que inspiraram Piore e Sabel na criação do conceito da especialização flexível. Nelas o coletivismo predomina sobre o individualismo e a gestão por processos convive harmoniosamente com a hierarquia funcional (LIKER; HOSEUS, 2009).

Evidentemente a gestão por processos não surgiu com a reengenharia. Este conceito já vinha sendo utilizado na área de gestão da qualidade por autores como Ishikawa, Deming e outros (TOLEDO, 2006). Entretanto, o foco desses

autores não era diretamente a redução de custos, mas a melhoria da qualidade. Nesta forma de gestão, característica das empresas japonesas, a preocupação era a satisfação dos sucessivos clientes internos, num encadeamento de processos que ao final resultaria no atendimento das necessidades do consumidor.

É importante neste ponto percebermos o modo como elementos de flexibilização do trabalho surgidos em contextos sócio-econômicos e culturais muito específicos, como é o caso das práticas de manufatura enxuta e de melhoria da qualidade das empresas japonesas, foram apropriados pela literatura de negócios norte-americana, numa tentativa de oferecer alternativas para a superação da crise de competitividade vivida pelos Estados Unidos nas décadas finais do século XX. A reinterpretção e adaptação oportunista dessas práticas é certamente um dos motivos pelos quais o conceito de flexibilização do trabalho adquiriu um espectro bastante amplo de significados.

3.3 O aspecto ideológico

Boltanski e Chiapello (2009) analisam o fenômeno da flexibilidade a partir do contexto francês, mas ao fazê-lo lançam luzes sobre sua componente ideológica que podem ser úteis à compreensão de sua dinâmica nos demais países ocidentais. O ponto de partida de sua análise é a constatação de que a financeirização da economia mundial tem levado as grandes empresas a buscar uma parte cada vez maior de seus lucros no mercado de ações. Como a rentabilidade do capital especulativo tornou-se mais atraente que o investimento na indústria propriamente dita, as atividades produtivas tem sido alvo de sucessivos enxugamentos, em parte para destinar às transações financeiras uma parcela cada vez maior dos capitais e em parte para reduzir os custos das operações produtivas, numa tentativa de se obter delas uma lucratividade similar à oferecida pelo mercado financeiro. Uma consequência direta desse quadro é a tendência de flexibilização do trabalho, com o aumento do uso de mão de obra temporária e terceirizada e a redução do nível de emprego em muitos países.

Note-se que em vez do simples acirramento da competição internacional apontado por Smith (1997), Boltanski e Chiapello (2009) destacam

fatores estruturais como desencadeadores da flexibilidade em países como França e Estados Unidos. Também deixam claro que acima de eventuais preocupações com qualidade, inovação ou satisfação do consumidor, o motor das transformações é a maximização dos indicadores financeiros das empresas no curto prazo.

O alcance planetário das empresas multinacionais e os recursos das telecomunicações e da tecnologia da informação permitem a coordenação do trabalho em escala global, com a utilização da mão de obra mais barata possível para cada atividade, esteja ela onde estiver. Pode-se, desta forma, explorar as legislações trabalhistas mais favoráveis e os salários mais baixos de regiões específicas, colocando sob pressão os trabalhadores de outras regiões, que devem aumentar sua produtividade se não quiserem sofrer as consequências do desemprego.

Neste cenário difícil, cheio de incertezas e pouco estimulante para os empregados, é imperativo para a sobrevivência do sistema econômico vigente o estabelecimento de uma ideologia que dê motivos de esperança àqueles cujo empenho é necessário ao funcionamento das empresas. Por ideologia Boltanski e Chiapello não se referem meramente a discursos voltados a velar interesses materiais, mas sim a crenças compartilhadas inscritas em instituições e ancoradas na realidade. Para manter sua capacidade de mobilização, o sistema capitalista deve se impregnar das ideologias inseridas no contexto histórico e cultural em que ele evoluiu, o que inclui mesmo as crenças que lhe são hostis, ou seja, a própria crítica ao capitalismo.

Boltanski e Chiapello (2009) identificam as críticas ao capitalismo como sendo de duas naturezas distintas:

- A crítica social, que se opõe ao egoísmo e ao oportunismo que geram a desigualdade;
- A crítica estética, que se opõe a quaisquer restrições à liberdade, criatividade e autonomia.

Assim, os autores procuraram compreender como as ideologias associadas às atividades econômicas evoluíram ao longo do tempo e como neste processo elas interagiram com sua crítica, chegando mesmo a incorporar muitos de

seus elementos. A essas ideologias engajadoras Boltanski e Chiapello denominaram 'espírito do capitalismo'.

A primeira forma assumida pelo espírito do capitalismo, que vigorou dos primórdios da revolução industrial até o início do século XX, referia-se ao espírito empreendedor do burguês aventureiro, que encontrava motivação para expandir as fronteiras econômicas a partir de sua crença no progresso, na ciência e nos benefícios da indústria. O desenvolvimento dos meios de comunicação e do trabalho assalariado possibilitava aos jovens se libertarem dos limites estreitos de suas comunidades rurais e da dependência familiar. Entretanto, as relações de trabalho ainda conservavam formas de subordinação paternalista remanescentes da era pré-capitalista.

No período correspondente ao segundo espírito do capitalismo, que se estendeu até a década de 60, predominaram as críticas de caráter social, lideradas principalmente pelos grandes sindicatos, que reivindicavam basicamente estabilidade no emprego e ganhos salariais para todo o conjunto dos trabalhadores. De uma forma ou de outra as grandes empresas se viam forçadas a atenderem, mesmo que parcialmente, a essas demandas, o que se tornou, a partir de um determinado momento, um entrave ao aumento dos lucros.

Já o terceiro espírito do capitalismo evoluiu no ambiente cultural dos movimentos de contestação que se desenvolveram ao longo dos anos 60 e que culminaram nos protestos estudantis de maio de 1968 na França. Relegando a um segundo plano as reivindicações sociais de caráter econômico, o novo espírito do capitalismo abria-se para as críticas estéticas que repudiavam a mecanização do mundo e a destruição da autonomia e da criatividade, acarretadas pela opressão associada às formas de organização do trabalho empregadas até então.

A grande inovação do terceiro espírito do capitalismo consistiu em não apenas reconhecer a legitimidade da exigência de autonomia, mas de considerá-la um valor universal e fundamental tanto para aqueles que a exigiam, executivos e trabalhadores de nível superior, como também para aqueles que não a exigiam, pelo menos explicitamente, os operários que haviam travado as lutas sociais dos anos anteriores. As medidas que tinham por objetivo dar maiores garantias aos assalariados foram assim substituídas por medidas que visavam tornar mais leve o controle hierárquico. Essas transformações se aplicaram igualmente às próprias estruturas organizacionais, com divisões adquirindo o status de unidades autônomas

e com a flexibilização das relações de trabalho que culminaram no desenvolvimento da terceirização. As reestruturações resultantes e a concessão de vantagens individualizadas terminaram por minar a coesão das categorias profissionais, nas quais se apoiavam os sindicatos.

Assim, por mais paradoxal que pareça, a intensificação do controle do capital sobre as organizações não foi obtida com o aumento do poder da hierarquia, mas sim pelo seu desmantelamento, através da incorporação das reivindicações de autonomia. As estruturas de poder rígidas e estáticas do segundo espírito do capitalismo foram substituídas pela fluidez das relações em rede. De modo esquemático, essa mudança substituiu o controle direto e previsível pelo autocontrole, menos visível, mas, por isso mesmo, mais eficiente.

Para o estabelecimento dessa nova ordem foi essencial a colaboração de pessoas que, graças a um misto de vantagens diferenciadas e medo do desemprego, assumiram espontaneamente as tarefas que lhes eram prescritas, aderindo a um projeto de autorrealização vinculado ao culto do desempenho individual e à exaltação da mudança. Neste novo mundo não havia mais espaço para os empregados contestadores, que constituíram a base de sustentação dos sindicatos fortes do passado. Também tornavam-se anacrônicos os pequenos chefes autoritários, incompatíveis com os valores da autonomia individual. A chamada média gerência perdia sua razão de ser num ambiente em que se esperava que os funcionários se auto gerenciassem.

3.4 Tipos de flexibilidade

Da análise histórica dos contextos econômico, tecnológico e ideológico, evidencia-se a existência de pelo menos dois tipos distintos de flexibilidade, no que diz respeito à sua natureza, origem e motivação.

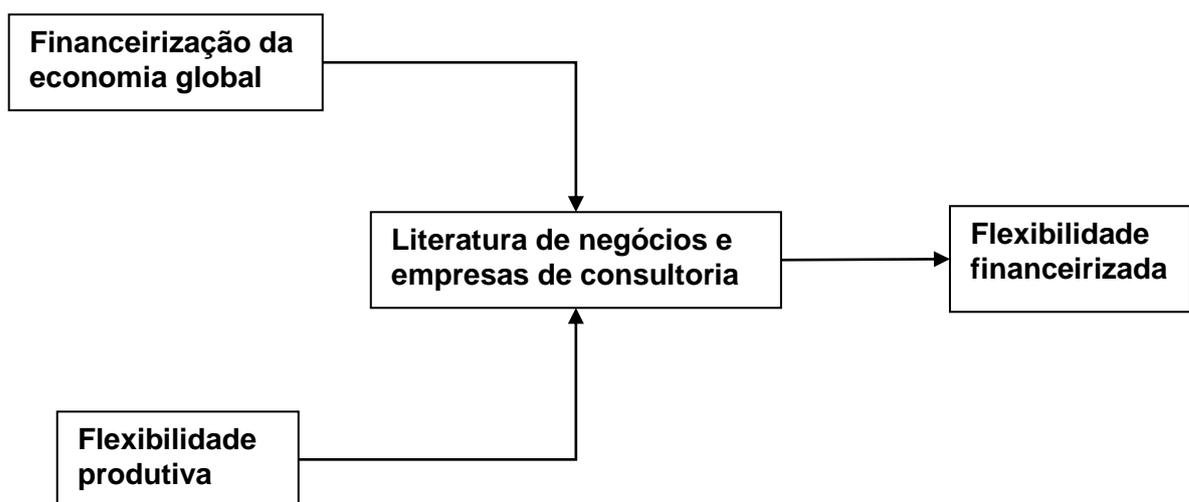
O primeiro tipo é a flexibilidade decorrente das formas de organização do trabalho associadas às práticas da manufatura enxuta japonesa. A motivação neste caso é o aumento da competitividade através da melhoria contínua da qualidade e da eficiência operacional. A maior complexidade e dinamismo deste tipo de sistema produtivo exigiam trabalhadores mais participativos e multifuncionais.

O segundo tipo de flexibilidade é a associada a estratégias de redução de custos baseadas na intensificação do trabalho, com o objetivo de minimização do número de funcionários. Aqui a motivação primária é a obtenção de resultados financeiros de curto prazo. A necessidade de multifuncionalidade e de maior autonomia não decorre da complexidade das tarefas, mas principalmente da escassez de recursos humanos para executá-las num contexto de desinvestimento na produção.

Podemos denominar o primeiro tipo de 'flexibilidade produtiva' e o segundo tipo como 'flexibilidade financeirizada'.

De modo simplificado a relação histórica entre esses tipos de flexibilidade pode ser descrita conforme a figura 3.

Figura 3 - Relação entre os tipos de flexibilidade.



Fonte: elaborado pelo autor.

Essa classificação é, obviamente, esquemática. No mundo real os tipos de flexibilidade muitas vezes se confundem e se superpõem, seja por motivos fortuitos ou premeditados. Uma das dificuldades para se distinguir entre os tipos de flexibilidade é o fato de que até certo ponto seus objetivos são compatíveis. Uma organização eficiente e competitiva em geral proporcionará um bom retorno aos seus acionistas. Assim, a distinção se dá sobretudo pela ênfase com que se persegue um ou outro objetivo e o reflexo dessa estratégia sobre a força de trabalho e sobre o desempenho da empresa a longo prazo. Apelando para casos extremos

para ilustrar o conceito, algumas grandes empresas japonesas - a Toyota é o exemplo emblemático (LIKER; HOSEUS, 2009) - permanecem até os dias de hoje com a política de evitar demissões de seus funcionários diretos, do empenho dos quais tem extraído seus elevados índices de produtividade. Já algumas empresas ocidentais, notadamente norte-americanas, não hesitam em recorrer a demissões em massa sempre que as condições do mercado ameacem os lucros de seus acionistas. Isto nos remete ao capítulo anterior, em que discutimos as lógicas institucionais da saída (ou de mercado) e do comprometimento. A flexibilidade financeirizada está claramente associada à lógica da saída, enquanto que a flexibilidade produtiva está associada, principalmente no que diz respeito a suas origens, à lógica do comprometimento.

Ao se utilizar como exemplos empresas japonesas e norte-americanas não se pretende fazer aqui qualquer juízo de valor. Mesmo nas empresas japonesas a flexibilização do trabalho, e particularmente sua intensificação, pode ter custos elevados para a saúde do trabalhador, como ressaltado por Hirata (2011). Nosso propósito é analisar as diferenças nas lógicas institucionais predominantes nessas empresas e suas implicações para os aspectos discutidos neste trabalho, sem qualquer pretensão de prescrever ou eleger um 'modelo ideal'.

Como a literatura de negócios em geral utiliza o termo 'flexibilidade' como um rótulo para um pacote de conceitos e práticas não necessariamente coerentes e compatíveis entre si, qualquer análise sistemática desse fenômeno requer sua decomposição em seus elementos constitutivos. A seguir abordaremos com mais detalhe as formas através das quais a flexibilidade se manifesta nas organizações.

3.5 As formas de flexibilidade

Em seu estudo sobre as transformações das condições de trabalho nas empresas norte-americanas no final do século XX, Vicki Smith (1997) identifica duas formas básicas de flexibilidade inter-relacionadas e que frequentemente ocorrem simultaneamente:

- 1) A flexibilidade funcional, que consiste em mecanismos organizacionais e inovações no fluxo de trabalho que 'induzem' o envolvimento do trabalhador;
- 2) A flexibilidade numérica, que se refere ao advento dos empregos e trabalhadores contingenciais e ao declínio do modelo de emprego estável.

Na realidade são inúmeras as tipologias encontradas na literatura (ATKINSON; MEAGER, 1986; BOYER, 1997; FURAKER, 2005; SAYER; WALKER, 1992; STANDING, 2002). Sua variedade se deve em grande parte aos objetivos específicos de cada estudo. Podemos, entretanto, considerar as formas elencadas por Smith como as principais, já que estão presentes, mesmo que sob outras denominações, em praticamente todos os demais trabalhos sobre o tema, além de serem suficientemente genéricas e abrangentes.

3.5.1 Flexibilidade funcional

Os novos sistemas de produção flexíveis exigem trabalhadores envolvidos, participativos e comprometidos com o atingimento dos objetivos de lucratividade das empresas. Esses trabalhadores devem ser capazes de utilizar sua experiência e conhecimento prático no aperfeiçoamento de seus métodos de trabalho e de agir em circunstâncias imprevistas sem necessitar autorização formal da chefia. Segundo Smith (1997), são vários os aspectos dos sistemas flexíveis que demandam e moldam a participação do trabalhador. Vamos abordá-los nos tópicos a seguir.

3.5.1.1 Sistemas de produção do tipo *just-in-time*

O sistema *just-in-time* (*JIT*) é um conjunto de práticas de controle de estoques associadas ao sistema japonês de produção enxuta, cujo objetivo é minimizar os estoques e o material em processo, eliminando desperdícios e melhorando a qualidade do produto.

Em contraste com o sistema de produção em massa, que tipicamente mantém grandes estoques em função de previsões de demanda de longo prazo, o

JIT se abastece de componentes somente no exato momento em que estes são necessários, em resposta a demandas reais de curto prazo (PIORE; SABEL, 1984). A produção opera sem nenhuma ‘gordura’, de modo a permitir que os trabalhadores mudem rapidamente a linha para novos lotes com características específicas e para que peças defeituosas possam ser identificadas antes que grandes quantidades de produtos sejam montadas.

O *JIT* incorpora um modelo participativo por necessitar maior atenção do trabalhador aos tempos de ciclo de produção, ao monitoramento e adequação dos estoques às necessidades da fabricação e à qualidade do processo. É comum que os trabalhadores ajudem a desenvolver leiautes para facilitar o fluxo de produção, que aprendam métodos de controle estatístico de qualidade e que se tornem proficientes na detecção e solução de problemas.

No *JIT* a pressão e a responsabilidade dos trabalhadores aumentam, pois seus erros tornam-se rapidamente visíveis, já que os ‘pulmões’ temporais e espaciais que antes lhes proporcionavam alguma autonomia são eliminados.

3.5.1.2 Aumento de escopo e rotação de tarefas

No núcleo do modelo flexível há uma crítica à divisão tradicional do trabalho, caracterizada por um grande número de ocupações fragmentadas, rigidamente definidas e demarcadas por regras burocráticas. Tarefas detalhadamente definidas dificultam a redistribuição do trabalho de acordo com os ciclos de flutuação da demanda e têm sido acusadas por baixa eficiência na organização do trabalho e inadequação à sustentação de processos de melhoria contínua, inovação e adaptação. Assim, o novo modelo de trabalho preconiza fronteiras mais difusas entre as ocupações, com a expansão do escopo das funções (o chamado ‘enriquecimento’ dos cargos) e uma maior rotatividade entre os trabalhadores na execução das tarefas.

Embora a redução do número de ocupações e o aumento do escopo dos cargos restantes possam estimular os trabalhadores a desenvolverem novas habilidades e a assumirem novas responsabilidades, este processo também pode, em algumas situações, aumentar excessivamente a carga de trabalho sem necessariamente agregar novas capacidades. Neste caso, a simples intensificação do trabalho é confundida com o enriquecimento dos cargos: os trabalhadores são

chamados a fazer mais com menos recursos, sem terem recebido o treinamento adequado e nem o poder para tomar as decisões necessárias (O'REILLY, 1994; SHAIKEN; HERZENBERG; KUHN, 1986).

Num nível hierárquico mais alto, também se observam fronteiras menos definidas entre os cargos de gerência. Com o advento da financeirização da gestão, os gerentes passaram a se ater predominantemente aos indicadores financeiros de suas organizações, deixando de ser imprescindíveis conhecimentos específicos da área de operação da empresa ou divisão (FLIGSTEIN, 1990). Segundo esta lógica, um gestor competente deveria ser capaz de administrar qualquer tipo atividade, o que aumenta consideravelmente o leque de oportunidades ao alcance dos gerentes.

Assim, quer seja no nível gerencial, quer seja no nível operacional, a flexibilização do trabalho impõe um novo modelo de comportamento, o que implica na flexibilização do próprio trabalhador.

3.5.1.3 Tecnologia

Aqui entendida principalmente no contexto da informatização dos processos, a tecnologia desempenha um papel ambivalente na flexibilidade do trabalho. Por um lado, opera como facilitadora e mesmo como viabilizadora da participação de indivíduos ou grupos de diferentes localizações geográficas em empreendimentos e projetos comuns, através da comunicação em rede proporcionada pela internet. Tecnologias como projeto auxiliado por computador (comumente conhecido como *CAD*, de '*Computer Aided Design*') e sistemas de manufatura controlada por computador (que podem ir desde máquinas de comando numérico até sofisticados sistemas integrados de manufatura) certamente podem aumentar a flexibilidade das organizações produtivas, permitindo a redução do tempo necessário para criar novos produtos e para reconfigurar os processos de fabricação. Entretanto, tais sistemas não necessariamente aumentam a flexibilidade dos trabalhadores. Na verdade, ao concentrar o projeto e o planejamento nas mãos de um número reduzido de programadores e técnicos especializados, o trabalho dos demais funcionários pode ficar restrito a tarefas rotineiras e pouco desafiadoras, em nada distintas das atividades do tradicional sistema de produção em massa (TAPLIN, 1995; SHAIKEN; HERZENBERG; KUHN, 1986).

3.5.1.4 Mudanças nas relações sociais

Indissociável das mudanças estruturais já abordadas, ocorre uma reorientação das interações interpessoais dos trabalhadores. Espera-se que os indivíduos assumam a iniciativa de trabalhar coordenadamente com seus pares, cooperando para a solução de problemas, a melhoria da qualidade, o aumento da eficiência e a redução de custos. Ao invés da estrutura hierárquica rígida e permanente do passado, as equipes multifuncionais e os grupos de trabalho são formados e dissolvidos conforme as necessidades dos projetos. Sob o discurso do trabalho em equipe, entretanto, permanecem normas de desempenho individual que limitam a disposição dos trabalhadores em cooperarem irrestritamente com seus colegas (KANTER, 1990; TAPLIN, 1995).

Sennett (1998) chama a atenção para os mecanismos de controle embutidos nessas novas formas de organização em rede, o que ele chama de 'concentração sem centralização'. O controle é estabelecido através da instituição de metas para cada nóculo da rede (sejam empresas, departamentos, grupos ou indivíduos), outorgando-lhes a liberdade de empregarem os meios que julgarem adequados. Esta liberdade, entretanto, é enganosa. A estrutura institucional, antes personificada pela ordem burocrática, permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a produzirem. O que fica em aberto é como fazer isso e o topo da organização flexível raramente oferece respostas; está mais concentrado em cobrar o cumprimento de suas exigências do que em projetar um sistema através do qual elas possam ser cumpridas. Trata-se de um sistema de poder capaz de operar numa estrutura organizacional que não tem mais a clareza da antiga pirâmide burocrática. Neste novo sistema a dominação é ao mesmo tempo disforme e intensa (SENNETT, 1998).

Estudos sobre grupos auto gerenciados concluem consistentemente que esta forma organizacional representa uma estratégia de controle mais descentralizada e menos visível. A monitoração, a avaliação e as ações disciplinares tendem a descer a hierarquia das mãos dos supervisores para as mãos dos membros das equipes (SEWELL; WILKINSON, 1992; SAHIKEN ; HERZENBERG; KUHN, 1986).

3.5.2 Flexibilidade numérica

Uma outra face da flexibilidade organizacional é a expansão e contração da força de trabalho para acomodar as flutuações das demandas de produtos e serviços. A substituição de trabalhadores permanentes por empregados temporários, de tempo parcial ou subcontratados é uma tendência que tem se acelerado a partir da década de 1980 (DOERINGER et al., 1991; PFEFFER; BARON, 1988). Já naquela época se estimava que entre um quarto e um terço da força de trabalho norte-americana era constituída de trabalhadores contingenciais (SMITH, 1997).

Este lado da flexibilidade, de certa forma, complementa o redesenho organizacional previamente discutido. A participação e o envolvimento são direcionados ao núcleo de trabalhadores permanentes, que, por sua vez, têm seus empregos protegidos das oscilações do mercado pela prática da contratação e dispensa de trabalhadores 'descartáveis'.

O impulso inicial ao crescimento do trabalho contingencial parece estar associado às ondas de *downsizing*, particularmente nos Estados Unidos. Nas empresas norte-americanas que relataram cortes de pessoal entre 1990 e 1995, 59% informaram ter ampliado a utilização de trabalhadores temporários para substituir os demitidos (SMITH, 1997). Até em setores pouco afetados por sazonalidade de demanda, o uso do trabalho contingencial tem se estendido como recurso para redução de custos e de complexidade administrativa. Todas as atividades não diretamente relacionadas à finalidade central da empresa tornam-se candidatas à subcontratação.

Mesmo entre os trabalhadores permanentes qualificados e de nível gerencial, as pressões da flexibilidade têm se manifestado crescentemente. Um número significativo de estudos tem focado o tema das 'carreiras sem fronteiras' (*boundaryless careers*), caracterizadas pela contínua mobilidade através de um grande número de organizações e cargos (BAKER; ALDRICH, 1996; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; HIRSCH; SHANLEY, 1996). Os cortes de pessoal decorrentes de reestruturações têm afetado desproporcionalmente a chamada média gerência, sugerindo que os escalões intermediários das grandes corporações são alvos preferenciais das estratégias de redução de custos e que seu trabalho está sendo subsequentemente transferido para os níveis hierárquicos inferiores (AMA, 1995).

DiTomaso (2001) argumenta que mesmo trabalhadores em cargos relativamente estáveis têm se encontrado sob crescente expectativa de se comportarem como se fossem subcontratados. Os empregadores esperam que os gerentes e profissionais qualificados enxerguem a si próprios como empreendedores, que se perguntem continuamente como poderiam agregar mais valor à organização em que trabalham e que internalizem a visão de que eles têm probabilidade de continuar empregados somente na medida em que suas habilidades servirem às necessidades da organização. Essas expectativas cada vez mais se refletem na remuneração desses profissionais, que geralmente incorporam uma parcela significativa atrelada ao atingimento de metas individuais e corporativas.

3.6 Os resultados da flexibilidade

Qualquer discussão sobre os efeitos, consequências e resultados da flexibilidade deve, antes de mais nada, questionar sob que ponto de vista será feita esta avaliação. Existem várias perspectivas possíveis: o ponto de vista dos trabalhadores, o ponto de vista das empresas, o ponto de vista dos acionistas, o ponto de vista dos consumidores, o ponto de vista da sociedade ou o ponto de vista de qualquer outro grupo ou instituição que se queira considerar. Não haverá, portanto, uma resposta absoluta. Some-se a isto a própria fluidez do conceito de flexibilidade que discutimos nas seções anteriores e torna-se evidente que qualquer avaliação dependerá da delimitação de um contexto sócio-cultural e de uma perspectiva. Dizer simplesmente que a flexibilidade é boa ou ruim, portanto, não faz sentido.

Karlsson (2007) tenta analisar esta questão levando em conta várias perspectivas. Segundo ele são abundantes na literatura de negócios as abordagens que destacam as vantagens da flexibilidade simultaneamente para os empregadores e para os empregados. Para esses autores, as organizações flexíveis são mais eficientes, mais fáceis de administrar e mais lucrativas, ao mesmo tempo em que os trabalhadores são beneficiados com maior autonomia, desenvolvimento de habilidades múltiplas e um maior sentimento de confiança e realização profissional.

Infelizmente a literatura de negócios geralmente não fornece embasamento empírico para essas afirmações (THOMPSON; MCHUGH, 2002).

A posição totalmente oposta, ou seja, de que a flexibilidade é ao mesmo tempo ruim para empregadores e empregados, é bem menos comum. Alguns autores alertam sobre essa possibilidade, argumentando que a instabilidade e a intensificação do trabalho podem reduzir a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, diminuir sua contribuição para os resultados da empresa (BROWN, 1997; TREU, 1992).

Mais raro ainda é o ponto de vista de que a flexibilidade seria boa para os trabalhadores e ruim para os empregadores. Karlsson (2007) não foi capaz de encontrar nenhuma ocorrência dessa argumentação na literatura. Segundo ele, o silêncio sobre essa posição indicaria que a flexibilidade é um conceito que diz respeito fundamentalmente aos gestores e seus interesses.

Já a posição de que a flexibilidade beneficiaria os empregadores mas prejudicaria os trabalhadores parece ter um considerável número de adeptos. Cappelli et al. (1997) realizam um estudo empírico sobre as mudanças no trabalho nos Estados Unidos em que, a despeito de detectarem um potencial para uma maior autonomia dos trabalhadores, concluem que a maioria dos efeitos da flexibilidade é negativa para eles, principalmente na forma de maiores riscos, pressões e carga de trabalho. Segundo os autores, os empregados arcam com a maior parte dos custos das reestruturações das empresas norte-americanas. Num estudo realizado na Inglaterra, Lapidó e Wilkinson (2002) chegam a conclusões parecidas. Os autores também discutem outros fatores que impulsionam a flexibilidade, como a privatização do setor público, o declínio da influência dos sindicatos e o enfraquecimento da proteção legal ao trabalhador decorrente de políticas governamentais neoliberais. Além dos efeitos negativos já citados, também são relatadas conseqüências à saúde e ao bem-estar de trabalhadores de todos os níveis (WICHERT, 2002) e até mesmo problemas familiares (NOLAN, 2002).

Sennett (1998) vê na flexibilidade um fator de desestabilização para o próprio caráter dos trabalhadores. A transitoriedade crescente dos vínculos de trabalho se choca com a necessidade humana de se construir um caráter baseado em valores perenes, como lealdade e compromisso mútuo. Torna-se problemático conciliar as demandas do trabalho flexível com práticas importantes para a formação do caráter, como a perseguição de metas de longo prazo e o adiamento da

satisfação imediata em troca de um objetivo futuro. As trajetórias profissionais se fragmentaram e perderam qualquer previsibilidade, deixando as pessoas sem os referenciais necessários à construção de suas próprias identidades. O questionamento lançado por Sennett (1998) é:

“Como decidimos o que tem valor duradouro em nós mesmos numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa sociedade dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdade e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? Estas as questões sobre o caráter impostas pelo novo capitalismo flexível.” (SENNETT, 1998, p.10) - Tradução do autor.

A carreira tradicional, que avançava passo a passo dentro de uma ou duas instituições, tem se tornado cada vez mais rara, bem como a utilização de um único conjunto de qualificações ao longo de uma vida de trabalho. As empresas têm procurado se organizar não mais como pirâmides hierárquicas, mas como redes, as quais podem ser mais rapidamente decompostas e redefinidas. Isso significa que promoções e demissões não se baseiam mais em regras fixas e que as tarefas não são mais claramente definidas; a rede reconfigura continuamente sua estrutura.

Para Sennett, a mudança incessante da empresa moderna traduz-se, do ponto de vista do indivíduo, em uma vida à deriva. Um dos fatores que induzem à sensação de deriva é a contínua exposição ao risco. Permanecer num estado contínuo de vulnerabilidade é a proposta embutida na celebração do risco na empresa flexível. Entretanto, como é inerente a todos os fenômenos aleatórios, uma aposta vitoriosa no rolar de dados não leva em geral a outra aposta vitoriosa, mas tende a regredir para uma média indeterminada (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Posto em outros termos, falta ao risco a qualidade de uma narrativa, em que um acontecimento leva ao seguinte e o condiciona. Surge, assim, a sensação de se estar sempre começando de novo. Por outro lado, por mais desfavoráveis que sejam as perspectivas, não jogar é aceitar antecipadamente o fracasso, sendo que as recompensas num sistema de desigualdade crescente, em que ‘o vencedor leva tudo’, são demasiadamente tentadoras.

A ética do trabalho, como normalmente a entendemos, afirma a virtude do uso autodisciplinado do nosso tempo e o valor da satisfação adiada. Sua prática, entretanto, depende de instituições suficientemente estáveis para possibilitar o

adiamento. A satisfação adiada inviabiliza-se num regime em que o longo prazo não existe e onde só contam os resultados do momento (SENNETT, 1998).

A flexibilidade é um dos elementos centrais da ideologia do novo capitalismo. Trata-se de um jogo em que todos são compelidos a participar, mas no qual apenas uns poucos têm chances reais de se saírem vencedores.

4 GERENTES, CONSULTORES E AS NOVAS ELITES DA FINANCEIRIZAÇÃO

Neste capítulo discutiremos primeiramente o papel desempenhado por gerentes e consultores na disseminação das inovações organizacionais relacionadas à flexibilidade. Em seguida abordaremos a atuação dos gerentes e consultores de negócios enquanto membros de uma elite de intermediários da economia financeirizada envolvidos na disputa pelo poder nas organizações e os efeitos transformadores desta atuação sobre as empresas.

No capítulo 3 destacamos a análise de Boltanski e Chiapello (2009), segundo a qual a flexibilização do trabalho teria sido impulsionada basicamente pela financeirização da economia. Para possibilitar a aplicação de uma parcela cada vez maior de capitais em investimentos especulativos e para reduzir os custos operacionais numa tentativa de competir com a rentabilidade do mercado financeiro, as atividades produtivas se tornaram alvo de enxugamentos sucessivos. Consequentemente as empresas tem buscado reduzir continuamente seus gastos com mão-de-obra, para isso lançando mão de uma série de artifícios, como a utilização de empregados temporários ou terceirizados, a intensificação do trabalho e a promoção da multifuncionalidade, tudo contribuindo para a diminuição do contingente de funcionários estáveis e para o aumento da produtividade dos remanescentes. Assim, podemos considerar as flexibilizações da produção, da estrutura organizacional e do próprio trabalhador como as manifestações mais visíveis da financeirização no interior das empresas. A lógica financeira e a flexibilidade seriam, portanto, metaforicamente, duas faces de uma mesma moeda.

Davis (2009) vê no novo tipo de empresa resultante da financeirização não mais uma instituição tangível com um interior e um exterior, mas uma espécie de rede, um 'nexo de contratos', organizada de modo a promover a criação de valor para o acionista. Ela não teria mais qualquer compromisso moral com seus integrantes. Seus únicos compromissos seriam aqueles explicitamente declarados nos contratos escritos com compradores, fornecedores, funcionários e clientes, ou os implícitos, decorrentes de sua condição de empresa com fins lucrativos.

A implementação das transformações associadas à flexibilidade, entretanto, requer seu reconhecimento pelos empregados como um imperativo para o aumento da eficiência da organização, assim como uma oportunidade de

crescimento e realização profissional. É necessário que, além de instrumentos para aumentar a competitividade da empresa, as mudanças sejam vistas como meios para a obtenção de maior autonomia e para o desenvolvimento dos talentos individuais. Enfim, é preciso uma ideologia engajadora, para que os empregados participem e se tornem eles próprios agentes das mudanças (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Essa ideologia engajadora passou a permear todo o conteúdo da literatura de negócios, das teorias administrativas propagadas pelas escolas para executivos (os chamados *MBA*s) e dos métodos aplicados e recomendados pelas empresas de consultoria. Todos esses agentes estão empenhados na contínua transformação das organizações, num esforço para viabilizar o atingimento das metas progressivamente mais desafiadoras impostas pela lógica financeira.

4.1 A difusão das inovações e modismos organizacionais

Um dos referenciais teóricos utilizados no estudo da disseminação das práticas organizacionais é o neo-institucionalismo. Segundo Fachin e Mendonça (2003), a perspectiva institucional é uma abordagem simbólico-interpretativa da teoria das organizações em que salienta-se a construção social da realidade organizacional. Philip Selznick é reconhecido como o precursor de sua vertente atual, principalmente a partir de seu artigo '*TVA and the grass roots*', tido por muitos como um marco clássico da teoria organizacional (COLIGNON, 1997). Essa abordagem foi retomada e aprofundada, décadas mais tarde, pelos autores que semearam os componentes centrais do neo-institucionalismo, entre os quais pode-se destacar Meyer e Rowan (1991), DiMaggio e Powell (1991) e Scott (1995).

Particularmente relevante é a proposição de Meyer e Rowan, de que a estrutura organizacional é primariamente moldada pelas práticas institucionalizadas no ambiente em que a organização está inserida e, apenas em menor medida, pelas necessidades de coordenação e controle das atividades técnicas que determinam sua eficiência operacional. Tecnologias, metodologias, funções e políticas tornam-se mitos poderosos, que são cerimonialmente adotados por força da legitimidade que conferem à organização, independentemente de uma análise racional da contribuição que possam trazer ao desempenho das atividades de trabalho. Uma

vez que estes mitos estão institucionalizados no ambiente, eles são naturalmente aceitos como fatos (*taken for granted*), adquirindo um status de regra que os coloca além do julgamento e da vontade dos indivíduos e das organizações. Nas palavras dos próprios autores:

“Os blocos de construção das organizações estão espalhados pela paisagem social; é preciso um mínimo de energia empreendedora para montá-los numa estrutura. E por que esses blocos são considerados apropriados, racionais e necessários, as organizações devem incorporá-los para evitar a ilegitimidade” (MEYER; ROWAN, 1991, p.45) - Tradução do autor.

DiMaggio e Powell (1991) discutem as razões que levam as organizações de um dado campo a adotarem estruturas semelhantes, atribuindo um papel preponderante ao isomorfismo institucional, que se desenvolve a partir de três mecanismos básicos: (1) o isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas, pressões provenientes de outras organizações e da busca por legitimidade (2) o isomorfismo mimético, em que a imitação de outras organizações surge como resposta automática à incerteza e à complexidade do mercado e da tecnologia; e (3) o isomorfismo normativo, decorrente da homogeneização promovida pelo corpo de conhecimentos e práticas de categorias profissionais como economistas, engenheiros, advogados, consultores de negócios, etc. e reforçado pela seleção e promoção de pessoas de perfil padronizado para cargos de gestão.

Meyer e Rowan (1991) ressaltam que as estruturas adotadas podem ser provenientes de mitos surgidos em diferentes partes do ambiente, o que pode acarretar conflitos e inconsistências internas. Além disso, as demandas das atividades de trabalho são muitas vezes incompatíveis com as regras cerimoniais das estruturas institucionalizadas. Da tentativa de superação desses impasses decorre o desacoplamento entre as estruturas formais e as atividades reais de trabalho, o que muitas vezes pode ser constatado na prática pela existência de uma organização informal operando à margem das regras formalizadas.

São os mecanismos do isomorfismo institucional que sustentam a disseminação das inovações e modismos organizacionais que, por sua vez, alimentam as transformações necessárias à implantação e ao aprofundamento da financeirização e da flexibilidade. Boa parte dos modismos se origina de casos de sucesso de gestores, que então buscam generalizar suas experiências, criando

regras sobre a ‘maneira certa’ de se gerenciar. Alguns exemplos são Robert Townsend (Avis), Lee Iacocca (Chrysler) e Jack Welch (GE). Entretanto, mesmo inovações melhor embasadas conceitualmente, como *MBO (Management by Objectives)*, *TQM (Total Quality Management)*, *BSC (Balanced Scorecard)*, *VBM (Value Based Management)*, etc., requerem mudanças culturais significativas, grandes investimentos em treinamento ou mesmo lideranças carismáticas, todos componentes de obtenção problemática no mundo real. Assim, dificilmente os resultados prometidos são integralmente alcançados, o que contribui para que outras inovações sejam criadas e adotadas sucessivamente em substituição às anteriores (BAMBER, 1999).

A questão mais relevante sobre as inovações organizacionais, entretanto, não é como elas são elaboradas ou mesmo quão tangíveis são seus resultados, mas por que, independentemente disso, existe uma demanda incessante para elas.

4.1.1 A retórica da mudança

Hirsch e De Soucey (2006) discutem a ideia da reestruturação organizacional como uma ferramenta conceitual. Reestruturação, no sentido de alteração nas condições de trabalho, é um fenômeno que remonta aos princípios da revolução industrial. Entretanto, em épocas mais recentes o termo incorporou significados específicos relacionados às transformações econômicas necessárias à adaptação das empresas às demandas competitivas dos mercados globais. O que se observa é que a linguagem da reestruturação é usada regularmente para mascarar sobressaltos econômicos ou administrativos, recontextualizando-os como se possuíssem aspectos positivos. Dessa maneira, termos como ‘ajuste’ e ‘flexibilização’ proporcionam uma forma legítima de falar sobre espremer a máxima eficiência do mesmo conjunto de recursos organizacionais. Leicht (1998) mostra como esse processo se desenrola e as formas concretas que ele pode assumir: uso intensivo de subcontratação e externalização, achatamento dos níveis hierárquicos, crescente utilização de consultores e de trabalhadores temporários, redução da força de trabalho permanente e operação atravessando fronteiras nacionais por meio de tecnologias avançadas de comunicação. É nesse formato que a

reestruturação surge na linguagem corrente dos negócios e das consultorias como um imperativo para a manutenção da competitividade.

Essas mudanças no ambiente de trabalho, que se intensificaram nos Estados Unidos nas décadas de 1980 e 1990, refletiam as transformações nas ideias de controle corporativo que apareceram como soluções para a crise econômica da década de 1970 (HARRISON, 1994). Seu impacto na elevação dos níveis de produtividade nunca foi devidamente comprovado (GORDON, 1996), mas declarações de aumento de eficiência e emancipação ('empoderamento') dos trabalhadores surgem no discurso administrativo como uma racionalização dos enxugamentos, fusões e mudanças organizacionais que atingiram grande parte das empresas norte-americanas nesse período. O que ficou claramente comprovado foi o aumento da desigualdade. A renda trocou de mãos no curso dessas reestruturações, tipicamente dos trabalhadores para os intermediários e investidores (HIRSCH, 1986). Executivos foram altamente recompensados por meio de salários e benefícios ou generosos pacotes de desligamento, enquanto que os funcionários mais vulneráveis receberam reduções de salários e de benefícios e menor estabilidade de emprego (GOLDSTEIN, 2012).

Hirsch e De Soucey (2006) chamam a atenção para o fato de que, embora este período da história norte-americana tenha ficado marcado por esta grande onda de reestruturações, é enganoso pensar nesse fenômeno como algo historicamente singular. As transformações organizacionais não são eventos ou incidentes isolados decorrentes de circunstâncias econômicas específicas. São na realidade processos mais ou menos contínuos que refletem flutuações na concentração de riqueza e poder (PERROW, 2002). Em grande parte, a impressão de excepcionalidade destes acontecimentos decorre do contraste que eles representam em relação ao período de *boom* econômico imediatamente posterior à segunda guerra mundial. Durante os anos do pós-guerra a economia norte-americana viveu seus dias de maior expansão, com mercados aparentemente ilimitados e fraca competição internacional proporcionando um regime de pleno emprego que possibilitava salários elevados e estabilidade a trabalhadores de praticamente todos os níveis hierárquicos. Essa época, entretanto, deveria ser considerada como uma exceção e não como o paradigma do capitalismo e das organizações norte-americanas (DAHRENDORF, 1997). A experiência do trabalho nos Estados Unidos era mais árdua antes dessa janela temporal e os

acontecimentos do final do século XX parecem meramente representar um retorno ao curso do processo histórico normal.

Assim, as reestruturações seriam essencialmente uma ferramenta retórica característica do ambiente organizacional norte-americano, ferramenta esta legitimada pelo discurso da perseguição da eficiência econômica. Nos Estados Unidos, a lógica institucional da mudança organizacional deriva de um senso de darwinismo social típico da cultura do país. Se seu surgimento se deu em decorrência de processos históricos e socioeconômicos específicos daquela sociedade, conforme discutido nos capítulos anteriores, o mesmo não pode ser dito em relação à adoção indiscriminada dessas mesmas práticas em outros países. Nesses casos fica mais evidente uma apropriação desse discurso por elites locais como uma ideologia legitimadora e amplificadora das assimetrias de poder vigentes (DEZALAY; GARTH, 2002).

A continuidade desse processo implica metas de redução de custo cada vez mais agressivas, com um conseqüente aumento na pressão sobre a força de trabalho. Isto requer uma intensificação do controle sobre a empresa, que só se torna possível se forem empregadas ferramentas retóricas para conferir a esse controle um caráter atrativo (NORREKLIT, 2003; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Esse é uma das principais funções das inovações e modismos administrativos. Para obter a cooperação dos empregados, os gestores necessitam promover ideologias organizacionais (SELZNICK, 1957; ALVAREZ, 1998). Tais ideologias podem enfatizar benefícios, como maior autonomia e melhor aproveitamento do potencial do trabalhador, mas quando analisadas em detalhe mostram-se como tentativas de conferir uma roupagem nova a conteúdos que pouco diferem dos princípios da administração científica. Por exemplo, Boje et al. (1997) sustentam que a reengenharia (ou *Business Process Reengineering* - BPR) fundamenta-se em velhas teorias sobre modelos burocráticos, ideias sobre a divisão do trabalho e a percepção do homem como uma máquina. Da mesma forma, Armstrong (2002) vê as técnicas de custos baseados em atividades (*Activity-Based Costing and Management* - ABC/ABM) como instrumentos para a operacionalização de uma visão de curto prazo, cuja finalidade imediata seria justificar cortes de pessoal. Isto não impede que cada inovação administrativa seja anunciada por seus criadores como uma ruptura total em relação ao passado.

Uma outra perspectiva que nos auxilia a entender o caráter retórico das mudanças organizacionais e sua adoção generalizada é a proposta por Froud et al. (2006). Ao analisar como o conceito da financeirização influencia a estratégia das grandes empresas, os autores rejeitam a abordagem político-econômica em favor da abordagem cultural-econômica. Enquanto a abordagem político-econômica busca relações generalizáveis que distinguiriam estruturalmente a economia financeirizada das formas anteriores de capitalismo, a abordagem cultural-econômica argumenta que a retórica do valor para o acionista (*shareholder value*) lança a gerência numa busca utópica por maiores retornos de capital com consequências incertas. O foco da economia cultural é o poder constitutivo do discurso, principalmente o modo como o discurso econômico molda a própria economia.

A estratégia clássica (PORTER, 1985, PRAHALAD; HAMEL, 1990) acredita que as empresas são capazes de agir sobre a indústria para mudar sua natureza. Já Froud et al. argumentam que a maioria das empresas, na maior parte do tempo, não é capaz de agir sobre a indústria através de reposicionamento ou reinvenção de processos e produtos. Há muitos problemas de negócios cuja solução está além do alcance de firmas individuais, por serem originados de fatores ambientais ou estruturais, como ciclicidade, relações de poder e formas de competição. Por outro lado, os problemas cuja solução está ao alcance dos executivos (como reduções de custo, cortes de pessoal, etc.) poderão e serão resolvidos de maneira similar por todos os concorrentes. Isto faz com que os ganhos assim obtidos sejam em boa parte repassados aos consumidores para que as empresas se mantenham competitivas.

Após um estudo longitudinal do desempenho das empresas das listas *FTSE 100* e *Standard & Poors 500* (maiores empresas das bolsas de Londres e de Nova Iorque, respectivamente), os autores não conseguiram reunir evidências empíricas suficientes para sustentar as conjecturas da corrente político-econômica a respeito da efetividade das estratégias de geração de valor para o acionista. A escassez de evidências, concluem os autores, seria decorrente do caráter retórico do conceito do valor para o acionista. As empresas sob pressão dos mercados financeiros responderiam nem tanto com ações concretas, mas principalmente com narrativas que, embora possam ter efeitos a curto prazo, nem sempre são refletidas em seus resultados de médio e longo prazo.

Um dos componentes mais importantes das narrativas são as reestruturações, já que este termo é utilizado para designar quase tudo que a gerência faz, além das operações de rotina, com o objetivo de gerar valor para o acionista. Se os executivos dispõem de poucas alavancas para impactar significativamente os resultados, é imprescindível criar narrativas que demonstrem a competência de sua gestão. Isto lhes confere legitimidade, uma vez que ninguém estaria disposto a pagar altos salários a indivíduos que aparentassem inoperância na condução dos destinos da organização. Adicionalmente, a própria expectativa criada por essas iniciativas afeta positivamente o valor das ações da empresa a curto prazo.

Uma outra interpretação das mudanças organizacionais que também as caracteriza como instrumentos retóricos é a apresentada por Kanter (1977). Segundo ela, uma das maneiras através das quais os integrantes de uma organização acumulam poder é por meio da demonstração de seu desempenho nas atividades em que estão envolvidos. Entretanto, para que as atividades se prestem ao aumento de poder elas devem atender a três pré-requisitos: (1) elas devem ser extraordinárias, (2) elas devem ter visibilidade e (3) elas devem ser relevantes.

Atividades extraordinárias

Nem todos os membros de uma organização estão em condição de acumular poder através da demonstração de seu desempenho, porque a maioria das pessoas está apenas realizando aquilo que é rotineiro e esperado, mesmo que elas façam isso muito bem. Nem organizações e nem pessoas recebem reconhecimento por fazerem aquilo que é apenas a sua obrigação. Esse tipo de atividade pode até ser valorizado, mas isso não resultará em aumento de poder. A maioria dos funcionários operacionais são destituídos de poder não apenas pelo monopólio gerencial da tomada de decisões, mas também porque estão limitados à execução de atividades rotineiras e padronizadas, que reduzem ou eliminam quaisquer oportunidades de mostrar iniciativa ou criatividade.

Kanter (1977) vê as seguintes possibilidades de se realizar algo extraordinário numa empresa: ser o primeiro em uma nova função, realizar mudanças organizacionais ou assumir grandes riscos e ser bem-sucedido. As recompensas vão para os inovadores e pioneiros, não para os segundos a fazer algo. Uma das características do comportamento do líder seria justamente ser o

primeiro a ter a iniciativa de realizar um trabalho extra. Isto ajuda a explicar porque organizações estão continuamente mudando e porque novas propostas e procedimentos estão sempre sendo desenvolvidos. Novos gerentes devem fazer mudanças ou solucionar crises para demonstrar suas habilidades. Dessa forma surge o que Kanter (1977) denomina 'o complexo do construtor': cada líder tem a necessidade de estabelecer o seu próprio monumento simbólico, seja ele uma estrutura física, como um novo prédio ou leiaute, seja um organograma reformulado, seja a compra de um novo negócio ou o fechamento de um outro.

Reorganizações são uma maneira comum de manipular a estrutura organizacional para obtenção de mais poder. Em sua pesquisa numa grande empresa norte-americana, Kanter (1977) observou como um alto executivo escalou a hierarquia organizacional através de dois tipos de manobra: (1) demitir a pessoa na mais alta posição abaixo dele e substituí-la por alguém trazido de fora da organização e (2) criar uma divisão a partir de um subgrupo da maior divisão existente e colocar alguém com quem ele já havia trabalhado para chefiar a nova divisão. Um outro executivo extinguiu vários níveis hierárquicos e, quando ele era promovido, seu sucessor os recriava. As reestruturações podem gerar aumento de poder de várias maneiras. Elas permitem que os que as conduzem coloquem pessoas de sua confiança em posições chave e eliminem ou desloquem para posições menos relevantes os seus opositores. Elas proporcionam aos líderes recompensas para distribuir na forma de novas oportunidades e mudanças de cargo. Elas também aumentam o poder dos líderes por criar novas incertezas em situações já estabilizadas, tornando as pessoas mais dependentes da autoridade central, na medida em que elas tem de reaprender como as coisas funcionam na nova ordem. Além de tudo isso, as reestruturações têm alta visibilidade.

Correr grandes riscos também pode trazer aumento de poder, na forma de reverência inspirada por líderes carismáticos. Poucas pessoas são extremamente ousadas, mas os que o são tornam-se poderosos, tanto por razões organizacionais como por razões sociais. Organizacionalmente, por evidenciarem seu valor na execução das tarefas, mesmo sob as circunstâncias mais desafiadoras. Socialmente, por adquirirem carisma aos olhos dos menos ousados.

Visibilidade

Funções que cruzam as fronteiras entre unidades organizacionais ou entre a organização e o ambiente externo tendem a atrair mais atenção do que funções de abrangência mais limitada. Também é possível ganhar visibilidade através da participação em forças-tarefas e comitês. Para que as atividades aumentem o poder elas precisam necessariamente atrair a atenção das pessoas. Kanter (1977) notou que, por causa disso, na empresa por ela pesquisada as aparências eram frequentemente mais valorizadas do que a essência.

Relevância

Mesmo atividades extraordinárias e visíveis não necessariamente trazem poder, a menos que elas passem pelo teste da relevância, ou seja, se elas podem ou não ser identificadas com a solução de problemas organizacionais críticos. Nesse sentido, relevância tem um significado similar ao de premência. Atividades não receberão apoio por si mesmas, mas devem estar sempre alinhadas com os objetivos maiores e com a ideologia da organização. Restruturações são atividades que sempre poderão demonstrar relevância, uma vez que nunca existirá uma forma perfeita e definitiva de se organizar uma empresa em transformação.

Reestruturações, mudanças organizacionais e inovações administrativas são, portanto, manifestações de um processo através do qual os atores dominantes dos campos organizacionais buscam estabelecer e reforçar suas posições de poder. Para que esse processo possa ter continuidade existe uma demanda permanente por instrumentos retóricos capazes de conciliar os objetivos individuais dos gerentes com a manutenção da coesão organizacional necessária ao atingimento das metas financeiras. Paradoxalmente, o objetivo desta transformação incessante é manter a estabilidade e o controle da organização. Como na experiência de Hawthorne (MAYO, 1933), as mudanças, não importa em que direção, absorverão a atenção dos funcionários e poderão, pelo menos por algum tempo, aumentar os níveis de produtividade. Para que essas intervenções tenham a necessária credibilidade, entretanto, devem ser realizadas utilizando-se métodos institucionalizados e profissionais conceituados. É aí que as empresas de consultoria e os consultores de negócios assumem um papel da mais alta relevância, tanto para os gerentes quanto para as organizações.

4.2 As novas elites das organizações financeirizadas

Embora, ao analisar o desempenho das grandes empresas norte-americanas e inglesas, Froud et al. (2006) não tenham conseguido reunir evidências sobre a efetividade da estratégia de geração de valor para o acionista, o mesmo não ocorre em relação à evolução da remuneração da alta gerência. Considerando valores médios das 350 maiores companhias norte-americanas, o salário real dos CEOs (*Chief Executive Officers*) foi multiplicado por 10 entre 1980 e 2000, enquanto que os salários dos demais trabalhadores se mantiveram praticamente estáveis no período. Isto é um indicativo que, de alguma forma, os gerentes têm conseguido não apenas manter, mas até ampliar seu espaço como membros das elites organizacionais.

Segundo Savage e Williams (2008) as elites devem ser entendidas não como pilares tradicionais imutáveis, mas como um grupo de intermediários cujo poder advém de sua capacidade de estabelecer novas conexões e preencher lacunas. Embora alguns vejam a emergência da economia financeirizada provocando uma diminuição do papel dos gerentes (USEEM, 1996), o que se nota na realidade é uma reconfiguração desse papel, com os gerentes se tornando cada vez mais parecidos aos demais intermediários. Não se trata, portanto, do declínio da elite gerencial, já que seus ganhos têm aumentado destacadamente, mas de sua assimilação a uma elite mais dispersa, que inclui analistas financeiros, administradores de fundos de investimento, consultores de negócios e demais profissionais que passaram a exercer alguma parcela de poder sobre as organizações em função de seu posicionamento no ambiente dinâmico e sem fronteiras da economia financeirizada. Alguns autores designam esse cenário como o 'novo capitalismo' ou a 'nova economia' (SENNETT, 1998) e, por correspondência, poderíamos chamar as elites dessas organizações transformadas pela financeirização de 'as novas elites'.

Ao estudar a importância do capital social para os chefes das mesas de operações dos bancos de investimento, Godechot (2008) recorre a uma interpretação que poderia ser generalizada para entendermos a atuação das novas elites organizacionais. Para ele esses indivíduos se comportam como

‘empreendedores internos’, similares aos chefes proto-industriais descritos por Marglin (1974). Stephen Marglin, um atento estudioso dos primórdios da revolução industrial, analisou as formas embrionárias das firmas capitalistas sob o sistema ‘*putting-out*’ e capturou, no famoso artigo intitulado ‘*What do bosses do?*’ a essência da atividade empreendedora. Contrariando o determinismo tecnológico encontrado em alguns textos de Marx, ele procurou mostrar como a tecnologia é consequência da ordem social e não a causa da mesma. Em sua opinião a divisão do trabalho não foi adotada devido à sua maior eficiência, mas por que destituía o operário de qualquer controle sobre o seu trabalho e transformava os empreendedores em coordenadores que, tornando-se indispensáveis à produção, alcançavam uma situação de poder que lhes permitia maiores lucros. A estratégia dos empreendedores seria, portanto, ‘dividir para conquistar’ (MARGLIN, 1974).

Esta forma de atuar dos gerentes é consistente com as transformações observadas nas empresas financeirizadas, em particular com o aumento da desigualdade e com a separação entre as funções técnicas ou operacionais e as funções administrativas ou de coordenação. Embora este comportamento tenha recebido um novo impulso pela lógica da financeirização, que incita os gerentes a se comportarem como empreendedores internos, em essência o fenômeno não é novo. Basta lembrar que a separação entre trabalho e poder, isto é, a desvinculação das atividades de controle das atividades produtivas, já era uma das características distintivas do taylorismo.

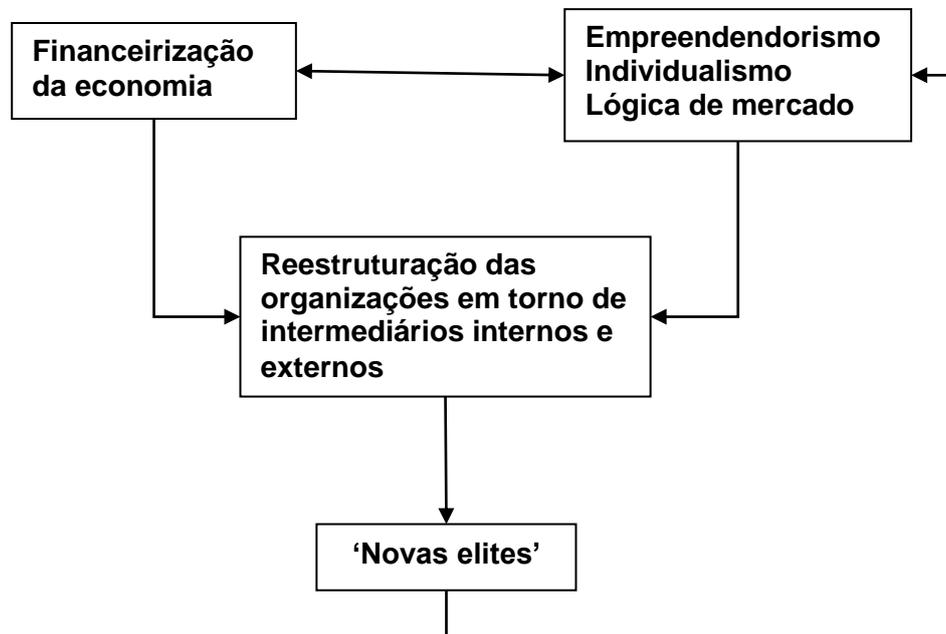
Ao procurar se desvincular das atividades produtivas para exercer exclusivamente funções de ‘liderança’, os intermediários internos passam a se identificar mais com os acionistas e investidores, dos quais se consideram representantes, do que com os demais funcionários, dos quais procuram se diferenciar. Cria-se, assim, uma cisão na empresa, em que uma elite de intermediários se associa a agentes financeiros externos para ascender a posições dominantes no interior da organização. Esta estratégia de intermediários que se associam a capitais ou ideologias externas para alçar a posições de dominação no contexto interno já havia sido descrita por Dezalay e Garth (2002) na obra ‘*The internationalization of palace wars*’, que discute como o discurso neoliberal norte-americano da era Reagan foi adotado de forma instrumental por facções políticas de países latino-americanos em suas disputas domésticas.

Grün (1999) mostra, através de uma pesquisa em que entrevistou engenheiros e gerentes industriais de empresas brasileiras, como a emergência dessa nova ordem gerou conflitos no interior das organizações produtivas. Os funcionários mais técnicos, que antes ascendiam a cargos de chefia escalando degrau por degrau a pirâmide hierárquica tradicional, foram subitamente deslocados por indivíduos mais alinhados com a lógica financeira. As portas se fecharam para aqueles que não demonstravam identificação total com os ideais da nova ordem institucional. Os antigos funcionários de carreira prezavam a estabilidade necessária para o bom funcionamento das operações produtivas, enquanto que os novos gestores com formação financeira estavam ávidos por todo tipo de mudança que lhes oferecessem oportunidades para ascender ao topo das organizações. Neste confronto entre visões de mundo distintas, os indivíduos menos afeitos ao empreendedorismo e à perseguição de metas de curto prazo acabaram tendo que se contentar com funções subalternas ou foram simplesmente descartados nas ondas de *downsizing* que caracterizaram este período de transformação.

Pedroso Neto (2011) descreve em detalhe um processo de transformação organizacional conduzido por uma consultoria internacional, com vistas à privatização de uma empresa do setor elétrico do estado de São Paulo na década de 1990. O autor ressalta a dimensão política do processo, viabilizado a partir de uma aliança tácita entre os consultores encarregados da condução do processo de privatização e uma elite de funcionários com maior afinidade com os ideais da modernização, aos quais ele denominou 'o alto clero'.

O processo genérico de transformação das empresas financeirizadas pela ação das novas elites organizacionais pode ser descrito esquematicamente conforme ilustrado na figura 4.

Figura 4 – As novas elites e a transformação da empresa financeirizada.



Fonte: elaborado pelo autor.

Na 'nova economia' os gerentes deixaram definitivamente de ser líderes e representantes de seus subordinados e passaram a atuar quase que exclusivamente como agentes do mercado financeiro e dos investidores. Para legitimar sua atuação contam com a colaboração das consultorias de negócios, que lhes fornecem os conceitos e ferramentas de gestão que o mercado considera adequadas para extrair da organização o máximo valor para o acionista. Como a rentabilidade exigida pelos investidores é extremamente difícil de se obter por meios convencionais no ambiente econômico competitivo atual, tanto os gerentes como os consultores têm de lançar mão de artifícios para entregar resultados expressivos. Essa é a característica em comum entre gerentes, consultores e intermediários do mercado financeiro: a necessidade de se utilizar de uma certa dose de performatividade, palavra aqui usada no sentido de uma encenação com o intuito de conferir credibilidade a uma determinada narrativa. O que proporciona as condições necessárias para que esses artifícios tenham chances razoáveis de sucesso é a volatilidade do ambiente financeirizado, que tem por ideal a própria liquidez dos mercados. Assim como o especulador ganha dinheiro com as oscilações do

mercado, comprando na baixa e vendendo na alta, gerentes e consultores também podem tirar partido de resultados temporários. Tanto um como outro, e mesmo ambos em colaboração, sabem como influenciar métricas de desempenho no curto prazo. No longo prazo o consultor não estará mais prestando serviços àquela companhia e o gerente provavelmente terá sido promovido, transferido para outro departamento ou mudado de empresa, possivelmente impulsionado por seus resultados extraordinários. Se os resultados não se sustentarem ao longo do tempo, isto sempre pode ser atribuído à incapacidade da nova administração em dar continuidade à estratégia, à incompetência dos indivíduos encarregados da execução do plano ou a mudanças na conjuntura econômica (VILLETTE, 2011).

Os consultores conferem legitimidade às estratégias dos gerentes, contribuindo para o sucesso de suas narrativas. Em contrapartida, são requisitados para conduzir transformações organizacionais e implantar inovações administrativas. Trata-se, portanto, de uma relação simbiótica, na qual os interesses são coincidentes e em que ambas as partes tem bastante a ganhar. Além de desempenharem o papel de intermediários nas organizações financeirizadas, consultores e gerentes têm em comum objetivos, métricas, métodos e discursos. Sua afinidade é tal que não é incomum que consultores se tornem gerentes e vice-versa. Assim, seria razoável considerá-los como membros de uma mesma elite organizacional. Enquanto os gerentes derivam seu poder diretamente da delegação que alegadamente lhes é concedida pelos acionistas, os consultores derivam seu poder de sua credibilidade diante desses mesmos acionistas e do mercado financeiro, de seus capitais cultural, social e simbólico e através de delegação da alta gerência das organizações a que prestam serviços.

4.3 Os consultores de negócios

A literatura sobre consultoria é ampla e diversificada, refletindo a própria complexidade e segmentação dessa indústria. Cabe esclarecer que não é parte do escopo deste trabalho realizar uma revisão exaustiva sobre as atividades de consultoria em geral. De fato, nos interessa mais diretamente apenas um de seus segmentos, a consultoria de negócios, que aborda questões relacionadas à gestão estratégica e à reestruturação organizacional das empresas. Isso exclui as

consultorias de recursos humanos (RH), tecnologia da informação (TI), contabilidade, auditoria e áreas técnicas especializadas, como serviços de engenharia. Mesmo nesse universo mais restrito, nosso foco não está na atividade de consultoria em si, mas no papel dos consultores enquanto integrantes das elites organizacionais que atuam em empresas financeirizadas.

Donadone (2011) destaca a expansão vertiginosa da atividade de consultoria em todo o mundo. As maiores empresas têm crescido nas últimas décadas a uma taxa média de 20% ao ano, o que supera em muito as taxas de crescimento das principais economias do planeta. O mercado mundial de consultoria passou de 3 bilhões de dólares em 1980 para 22 bilhões em 1990 e 100 bilhões em 2000. Embora esse mercado seja muito dinâmico (por exemplo, o Monitor Group, do 'guru' Michael Porter, faliu em 2012 e foi incorporado pela Deloitte), podemos destacar entre as maiores consultorias de gestão ao longo das últimas décadas as seguintes empresas: McKinsey & Company, Booz Allen Hamilton, Deloitte Touche Tomatsu, Strategy& (anteriormente Booz & Company), Bain & Company, PricewaterhouseCoopers e Boston Consulting Group.

O Brasil, devido ao potencial de sua economia, ao fluxo regular de investimentos estrangeiros e ao grande número de subsidiárias de empresas multinacionais aqui instaladas, é um dos mercados importantes para as firmas de consultoria internacionais, sendo que as empresas líderes no mercado internacional possuem escritórios no país (DONADONE, 2001).

As origens das empresas de consultoria que hoje dominam o mercado mundial remontam ao final do século XIX e início do século XX. Dois países se destacam como pioneiros no surgimento de grandes empresas de consultoria: a Inglaterra e os Estados Unidos, podendo-se considerar este último como o principal espaço de construção das características estruturantes das empresas que se tornariam líderes do setor. Como referência cronológica pode-se citar a fundação, na Inglaterra, da Price em 1849 (tornando-se Pricewaterhouse em 1965); Coopers em 1854 e, nos Estados Unidos, da Arthur D. Little em 1886; Ernst & Ernst e Arthur Young & Company em 1906; Arthur Andersen em 1913; Booz Allen & Hamilton em 1914; e McKinsey em 1926 (DONADONE, 2001).

McKenna (1995) descreve as origens da indústria de consultoria como a conhecemos hoje. Ele argumenta que, ao contrário do que sustentam alguns autores (CODY, 1986; NELSON, 1992), a atividade de consultoria não se originou

do movimento da administração científica, embora os criadores destas práticas, como Frederick Taylor, Henry Gantt e Frank e Lillian Gilbreth, tenham prestado serviços a um grande número de empresas interessadas em aplicar as novas técnicas. Na verdade, até o início da década de 1930, a forma mais comum de atuação dos consultores de negócios nos Estados Unidos era na avaliação e na reorganização de empresas nas quais os bancos investiam ou para as quais forneciam empréstimos. Muitos desses profissionais trabalhavam diretamente para os bancos, ou sob a coordenação direta deles. Entretanto, como parte das medidas do governo americano para corrigir os problemas estruturais que levaram à quebra da bolsa de 1929, foi aprovado no congresso em 1933 o ato Glass-Steagall, que proibia as organizações financeiras de atuarem simultaneamente como bancos comerciais e bancos de investimento. Nessa mesma época foi criada a *SEC (Securities and Exchange Commission)* para regular os mercados financeiros e promover maior transparência das contas das empresas. Embora o ato Glass-Steagall não impedisse os bancos de investimentos de atuarem como consultores de gestão, as regulamentações impostas pela *SEC* determinavam que investidores deveriam recorrer à auditoria externa para emissão de títulos e reorganizações corporativas, impedindo assim que os bancos de investimento utilizassem pessoal interno para essas atividades. Desse modo, a partir de 1934 os bancos comerciais e de investimentos foram forçados a contratar consultores externos para a emissão de pareceres sobre a organização de empresas falidas ou sobre prognósticos de companhias de capital aberto recém-criadas. Esse novo arranjo institucional na área bancária proporcionou um impulso decisivo para o desenvolvimento das empresas de consultoria, que a partir de então passaram a se expandir mais rapidamente. Entre as décadas de 1930 e 1940 o número de empresas do setor nos Estados Unidos passou de 100 para 400.

Desde essa época, uma sucessão de eventos tem contribuído para o crescimento da demanda de serviços de consultoria em todo o mundo: o esforço industrial americano durante a Segunda Guerra Mundial, a ajuda norte-americana na reconstrução da Europa no pós-guerra, a expansão das multinacionais norte-americanas nos mercados mundiais nos anos 1960, a emergência do sistema de produção inovador das empresas japonesas a partir dos anos 1970, a onda de reestruturações e fusões na economia norte-americana nas décadas de 1980 e 1990 e, a partir de então, o advento da financeirização da economia global, a proliferação

dos modismos administrativos e as transformações decorrentes na gestão organizacional (DONADONE, 2011).

Assim como Donadone (2011), Kipping e Kirkpatrick (2011) destacam o crescimento explosivo da indústria de consultoria em gestão. Mais do que o aumento significativo do faturamento das empresas do setor, entretanto, eles ressaltam o nível de visibilidade e influência sem precedentes desfrutado pelos consultores e seu entranhamento cada vez maior nas organizações. As explicações para este fenômeno têm sido objeto de debate. Para a literatura funcionalista, o crescimento da atividade de consultoria é entendido como uma consequência direta e não problemática da necessidade de melhoria do desempenho competitivo, que por sua vez é decorrente da 'globalização' (ROSE; HININGS, 1999).

Em oposição a este ponto de vista encontra-se uma literatura mais crítica, que chama a atenção para a ação premeditada dos consultores no sentido de lançar continuamente novas ideias, os modismos administrativos, com a finalidade de criar uma constante demanda para seus serviços (FINCHAM, 1999; CLARK; FINCHAM, 2002). Kipping e Kirkpatrick reconhecem algum mérito nessa última abordagem, na medida em que, diferentemente da primeira, não pressupõe que as intervenções dos consultores sejam sempre funcionais e nem que tenham sempre um efeito positivo sobre a organização. Eles argumentam, entretanto, que, ao conferir aos consultores uma autonomia quase ilimitada para moldar a realidade através da criação de modismos, essa perspectiva negligencia a importância dos contextos econômico, cultural e tecnológico. Outro problema é que estaria implícita a presunção de uma extrema ingenuidade dos clientes, aparentemente dispostos a aceitar quaisquer estórias sugeridas pelos consultores. Eles propõem então uma abordagem baseada no realismo crítico, perspectiva teórica segundo a qual as interações sociais são condicionadas por fatores estruturais, mais não diretamente determinadas por estes fatores (ARCHER, 1995; REED, 2001). Isto implica a consideração tanto do papel da agência humana (comportamento auto-interessado dos consultores) como da influência do contexto no qual esses atores operam. Haveria, portanto, uma interação entre as atividades empresariais e as atividades dos consultores. Esses se beneficiariam das mudanças do capitalismo ao tirar proveito delas para a geração de novas ideias de gestão e simultaneamente contribuiriam para o aprofundamento destas mudanças, através da disseminação destas novas ideias (KIPPING; KIRKPATRICK, 2011).

Villette (2011), ele próprio um ex-consultor, descreve a forma de operar típica das empresas de consultoria e dos consultores de negócios. Segundo ele, o cenário das intervenções dos consultores é quase sempre o mesmo. Conforme notado por Mintzberger (1989), observa-se na alta gerência uma tendência pela aplicação de fórmulas prontas e técnicas padronizadas para a solução de problemas organizacionais, sem considerar-se as especificidades de cada situação. Isto porque o problema é geralmente caracterizado através de alguns indicadores quantitativos também padronizados. Para resolver o problema percebido pela gerência recorre-se a uma consultoria, escolhida em função de suas propostas para a solução dos problemas comuns de gestão: baixa produtividade, retorno insuficiente do capital investido, qualidade insatisfatória, falta de competitividade, etc.

Após um rápido diagnóstico, obtido por meio de umas poucas reuniões com os próprios gerentes, a empresa de consultoria envia para a missão jovens consultores recém-formados em renomadas escolas de administração. Esses indivíduos, em função de sua pouca experiência e da pressão por resultados rápidos, invariavelmente implementarão soluções técnicas predefinidas prescritas pela empresa de consultoria ou aprendidas na escola. A preocupação de estar em conformidade com as prescrições, ao invés de procurar entender e adaptar-se às particularidades da situação encontrada, provavelmente produzirá uma série de disfunções, cuja gravidade não ficará evidente senão depois de um bom tempo da partida dos consultores. Mas, no curto prazo, as metas estabelecidas para os indicadores serão atingidas, cumprindo assim os objetivos da gerência. Também os objetivos da empresa de consultoria serão atingidos, uma vez que sua remuneração geralmente é função dos resultados de curto prazo de suas intervenções (VILLETTE, 2011).

Muitas vezes a intervenção da empresa de consultoria tem consequências amargas para boa parte dos funcionários, quer seja diretamente, através de cortes de pessoal e da intensificação do trabalho, quer seja indiretamente devido a disfuncionalidades que afetarão negativamente a saúde da empresa a longo prazo. Assim, é conveniente para a administração que o ônus político de tais medidas seja atribuído a terceiros, isto é, às empresas de consultoria. Quando eventuais efeitos negativos surgirem, a gerência poderá então eximir-se de qualquer responsabilidade. Villette (2011) denomina este tipo de atuação das consultorias como a execução do 'trabalho sujo'.

A necessidade de se realizar o ‘trabalho sujo’ é atribuída por Villette à ocorrência do que ele chama de ‘erros’ cometidos ao longo da cadeia de comandos das empresas. São apresentados alguns fatores que contribuem para esses erros, como o estabelecimento de metas irreais pela direção das organizações e a correspondente necessidade de se apresentar índices de desempenho que indiquem o atingimento dessas metas. Entretanto, Villette admite a hipótese de que esses ‘erros’, cometidos de maneira tão frequente e repetitiva, não sejam resultado de ignorância e imperícia, mas atendam aos interesses de grupos para os quais as disfuncionalidades das organizações a longo prazo seriam irrelevantes em comparação com as vantagens que podem ser obtidas a curto prazo (VILLETTE, 2011).

Nas empresas financeirizadas, gerentes e consultores são os agentes da flexibilização. Este papel oferece aos gerentes oportunidades para utilização do discurso da flexibilidade em suas disputas por poder. Por sua vez, o domínio desse discurso por parte dos consultores os torna candidatos privilegiados às mesmas posições disputadas pelos gerentes. Através de nossa pesquisa procuraremos entender melhor o comportamento desses indivíduos e sua influência sobre as organizações em que atuam.

5 O MÉTODO DE PESQUISA

O tema de nosso estudo é a forma como o discurso da flexibilidade pode ser utilizado instrumentalmente pelas elites organizacionais em suas disputas internas nas empresas. Nesse sentido, a questão que nos propomos a investigar é: ‘seria possível identificar no comportamento de integrantes das elites organizacionais evidências ou indícios da utilização do discurso da flexibilidade como um recurso para a disputa por posições de poder no interior das organizações?’

A forma como pretendemos abordar essa questão é através do estudo do comportamento de uma parcela da elite organizacional bastante emblemática em termos da disseminação, prescrição e do emprego de práticas relacionadas ao conceito da flexibilidade: os consultores de negócios. Assim, estabelecemos como objetivo geral de nossa pesquisa a investigação da trajetória profissional de consultores de negócios que trabalharam numa empresa de consultoria multinacional de renome em operação no Brasil, de modo a levantar dados que nos permitam refletir sobre o emprego instrumental do discurso da flexibilidade.

Para o estudo da trajetória de carreira dos consultores recorreremos à análise de seus currículos, através da qual pretendemos obter as seguintes informações:

- Dentre os consultores que passaram pela empresa de consultoria em estudo, quantos continuaram o ramo da consultoria e quantos se mudaram para outras indústrias;
- Dos que deixaram o ramo da consultoria, quanto tempo permaneceram como consultores (e até que idade);
- Qual a formação educacional (ou capital cultural) dos consultores;
- Que cargos assumiram os indivíduos que deixaram de ser consultores e que relação existe entre esses cargos e sua formação educacional;
- Para que indústrias se transferiram os indivíduos que deixaram de ser consultores;

- Quais diferenças de características podem ser identificadas entre os indivíduos que permaneceram como consultores e os que deixaram o ramo da consultoria.

Se, por exemplo, os dados revelarem uma grande porcentagem de indivíduos que abandonaram o ramo da consultoria após um curto período e que, ao fazê-lo, assumiram cargos executivos em outras indústrias, isso poderia representar um indício de utilização instrumental por parte dos consultores de sua condição de porta-vozes do discurso da flexibilidade para ascender rapidamente a posições de alta gerência. Uma vez que nossa pesquisa é de caráter exploratório, a detecção desses indícios nos permitiria discutir possíveis hipóteses relacionadas aos dados observados.

5.1 Classificação da pesquisa

Utilizando a nomenclatura de Appolinário (2006), podemos classificar nossa pesquisa da seguinte forma:

- Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa **quantitativa**, uma vez que diz respeito a fatos objetivamente mensuráveis, isto é, os dados capturados nos currículos dos consultores;
- Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa **descritiva**, já que buscaremos descrever uma realidade sem nela interferir, ao contrário do que ocorreria numa pesquisa do tipo experimental;
- Com relação à estratégia de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa **documental**, uma vez que a unidade observacional é constituída por currículos, ou seja, documentos;
- No que diz respeito à temporalidade, trata-se de uma pesquisa **transversal**, pois a coleta dos dados é feita num único momento;
- Quanto ao delineamento ou planejamento, trata-se de uma pesquisa de **levantamento e correlação**, pois nos ateremos a descrever as variáveis envolvidas e a verificar eventuais correlações entre elas;

- Com relação ao objetivo, trata-se de uma pesquisa **exploratória**, já que sua finalidade principal é a formulação de hipóteses sobre o problema em estudo.

Portanto, nossa pesquisa é quantitativa, descritiva, documental, transversal, de levantamento/correlação e exploratória. Cabe, entretanto, uma ressalva com relação à classificação de temporalidade. Embora o fato dos dados terem sido levantados num determinado momento nos leve a caracterizá-la como transversal, não podemos deixar de considerar que esses dados correspondem a trajetórias profissionais de indivíduos, ou seja, nossa pesquisa também apresenta um certo caráter longitudinal, na medida em que as observações se estendem em direção ao passado.

5.2 População do estudo

Os documentos analisados são currículos de consultores que deixaram uma grande empresa multinacional de consultoria de negócios em operação no Brasil. Estes currículos foram disponibilizados na internet para acesso público pelos próprios indivíduos, através de uma conhecida rede social em que profissionais expõem informações sobre suas carreiras.

Por motivos éticos não revelaremos o nome de nenhuma destas pessoas, nem da empresa de consultoria em que trabalharam e nem de quaisquer outras empresas ou indivíduos mencionados nestes documentos.

A empresa de consultoria escolhida foi selecionada com base em sua representatividade entre as mais importantes do setor, notabilizadas pela influência que exercem sobre as estratégias de negócios e práticas administrativas adotadas pelas grandes organizações em todo o mundo. Podemos citar como exemplos de empresas de consultoria atualmente nesta categoria: McKinsey & Company, Booz Allen Hamilton, Strategy& (anteriormente Booz & Company), Bain & Company e Boston Consulting Group, entre outras.

Foram examinados 393 currículos, dos quais 154 foram excluídos por um dos seguintes motivos:

- Dados incompletos;
- Indivíduos que, embora tenham trabalhado na empresa de consultoria pesquisada, não exerciam a função de consultor, mas atuavam em alguma área de apoio (assistentes administrativos, tradutores, bibliotecários, profissionais de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, etc.);
- Estagiários;
- Indivíduos que deixaram a empresa para continuar seus estudos (pós-graduação, *MBA*, etc.);
- Indivíduos que exerciam atividades profissionais paralelas (empresários, professores, etc.), uma vez que a classificação desses indivíduos ficaria ambígua.

Dessa forma, o número de currículos válidos que conseguimos coletar foi 239.

5.3 Coleta dos dados

Os dados relacionados às trajetórias profissionais foram extraídos dos documentos selecionados conforme os critérios descritos acima. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de março e novembro de 2011.

A partir deste ponto denominaremos a empresa de consultoria pesquisada como ECP (iniciais para 'Empresa de Consultoria Pesquisada'). De cada currículo foram coletados os seguintes dados:

- Transferiu-se para uma empresa de outro ramo ao deixar a ECP?
- Data de ingresso na ECP;
- Data de saída da ECP;
- Setor de atividade para o qual se transferiu ao deixar a ECP;
- Empresa para a qual se transferiu ao deixar a ECP;
- Cargo que assumiu ao deixar a ECP;
- Setor de atividade em que atuava antes de ingressar na ECP;
- Empresa em que trabalhava antes de ingressar na ECP;

- Cargo que exercia antes de ingressar na ECP;
- Curso de graduação;
- Escola de graduação;
- Data de graduação;
- Área de pós-graduação (latu senso);
- Escola de pós-graduação (latu senso);
- Data de conclusão da pós-graduação (latu senso);
- Área do mestrado;
- Escola de mestrado;
- Data de conclusão do mestrado;
- Área do doutorado;
- Escola de doutorado;
- Data de conclusão do doutorado;
- Escola de *MBA*;
- Data de conclusão do *MBA*;
- Empresas em que trabalhou ao longo da carreira;
- Datas de ingresso e de saída para cada empresa em que trabalhou;

5.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados foram processados através de técnicas de estatística descritiva, como distribuições de frequência, medidas de tendência central (média, mediana), medidas de dispersão (desvio padrão, amplitude) e correlação. Essas ferramentas estatísticas, quando aplicáveis, nos ajudarão a entender o relacionamento entre as variáveis em estudo e assim nos possibilitarão a proposição de hipóteses, que é o objetivo geral de uma pesquisa de caráter exploratório.

A partir dos dados coletados diretamente dos currículos obtivemos ainda as seguintes informações:

- Tempo de permanência na ECP – calculado pela subtração entre a data de saída e a data de ingresso na ECP;

- Tempo de permanência em cada empresa em que trabalhou – calculado pela subtração entre a data de saída e a data de ingresso em cada empresa;
- Idade presumida ao ingressar na ECP – calculado a partir da data de ingresso na ECP e da data de graduação, assumindo-se que o indivíduo graduou-se aos 23 anos de idade;
- Idade presumida ao deixar a ECP – calculado a partir da data de saída da ECP e da data de graduação, assumindo-se que o indivíduo graduou-se aos 23 anos de idade.

As informações relevantes foram tabuladas no apêndice ao final deste trabalho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir apresentaremos as informações mais importantes obtidas da análise dos currículos dos consultores de negócios que deixaram a empresa de consultoria pesquisada (ECP). A intenção é destacar as informações que nos permitam traçar um perfil geral dos indivíduos. Os dados completos e informações complementares podem ser encontrados no apêndice ao final deste trabalho.

6.1 Apresentação dos resultados

Dos consultores que passaram pela ECP, 84,5% foram para empresas de outros setores, ou seja, deixaram o ramo da consultoria. Os 15,5% restantes foram para outras empresas de consultoria ou se tornaram consultores autônomos.

Os indivíduos pesquisados tiveram um tempo médio de permanência na ECP de 3,5 anos, com mediana de 2,5 anos. Aqui convém destacar que a distribuição estatística do tempo de permanência não é simétrica, pois não existirão tempos inferiores a zero. Isso faz com que a média não seja a medida de tendência central mais representativa, por ser muito influenciável por alguns poucos valores mais elevados. Neste caso, a mediana é um parâmetro mais significativo.

Os indivíduos que deixaram o ramo da consultoria tiveram um tempo de permanência médio na ECP de 3,5 anos, com mediana de 2,6 anos, enquanto que os que permaneceram no ramo da consultoria tiveram tempo médio de permanência de 3,3 anos, com mediana de 2 anos.

A média de idade de entrada na ECP foi de aproximadamente 28 anos, sendo que os que em seguida deixaram o ramo da consultoria entraram com 27,2 anos em média e os que continuaram no ramo entraram com 28,4 anos em média.

Para 74,9% dos indivíduos a ECP foi a primeira ou segunda empresa na carreira.

Os indivíduos pesquisados deixaram a ECP com aproximadamente 31 anos de idade em média. Os que deixaram o ramo da consultoria saíram da ECP em média com 31,3 anos, com mediana também de 31 anos. Os que continuaram no ramo saíram da ECP com 31,6 anos em média, mas a mediana foi de 30 anos.

Com relação aos cursos de graduação, encontramos a seguinte distribuição para os indivíduos pesquisados:

- 61,1% se graduaram em engenharia;
- 18,8% se graduaram em administração de empresas;
- 10,5% se graduaram em economia.

Os 9,6% restantes se dividiram entre ciências da computação, agronomia, biologia, propaganda e marketing, direito, comunicação, física e contabilidade.

Dos que se graduaram em engenharia:

- 27,4% eram engenheiros mecânicos;
- 18,5% eram engenheiros elétricos/eletrônicos;
- 15,8% eram engenheiros de produção;
- 8,9% eram engenheiros civis;
- 6,2% eram engenheiros aeronáuticos.

Os 23,2% restantes tinham outras especialidades ou não declararam sua especialidade.

Com relação às escolas em que os indivíduos pesquisados cursaram sua graduação, temos a seguinte distribuição:

- 25,1% se graduaram na USP;
- 13% se graduaram no ITA;
- 12,6% se graduaram na FGV;
- 8,8% se graduaram na Unicamp;
- 5,9% se graduaram na PUC-RJ;
- 5,9% se graduaram na UFRJ;
- 4,2% se graduaram no IME (Instituto Militar de Engenharia);
- 2,9% se graduaram na UFMG.

Graduaram-se em escolas públicas 67,4% dos indivíduos.

Com relação a cursos de pós-graduação, 52,7% dos indivíduos havia concluído algum curso de pós-graduação antes de ingressar na ECP, dos quais 65,1% haviam feito *MBA*.

Os indivíduos que haviam concluído *MBA* antes de entrar na ECP o fizeram nas seguintes escolas:

- 13,4% no INSEAD (França);

- 8,5% em Harvard;
- 8,5% na Stephen M. Ross School of Business (University of Michigan);
- 7,3% na Booth School of Business (University of Chicago);
- 7,3% na Wharton School of Business (University of Pennsylvania);
- 6,1% na Kellogg School of Business (Northwestern University);
- 4,9% na Leonard N. Stern School of Business (New York University);
- 4,9% na Stanford University Graduate School of Business;
- 3,7% na FGV;
- 3,7% na Fundação Dom Cabral;
- 3,7% na Università Commerciale Luigi Bocconi;
- 3,7% na USP.
- Os 24,4% restantes se distribuíram por outras 16 escolas de 5 países.

Ao deixar a ECP, 68,6% dos consultores haviam concluído algum tipo de pós-graduação, sendo que 15,9% haviam concluído mestrado, 6,7% haviam concluído doutorado e 50,2% haviam concluído *MBA*. Desses últimos, 89,2% haviam cursado *MBA* no exterior.

Os consultores que haviam concluído *MBA* antes de deixar a ECP o fizeram nas seguintes escolas:

- 15% no INSEAD (França);
- 14,2% em Harvard;
- 10% na Kellogg School of Business (Northwestern University);
- 9,2% na Stephen M. Ross School of Business (University of Michigan);
- 7,5% na Booth School of Business (University of Chicago);
- 5,8% na Wharton School of Business (University of Pennsylvania);
- 3,3% na Leonard N. Stern School of Business (New York University);
- 3,3% na Stanford University Graduate School of Business;
- 3,3% na USP.

Os 14% restantes se distribuíram por outras 22 escolas de 7 países.

Os países onde esses consultores cursaram *MBA* foram:

- 65,8% nos Estados Unidos;
- 15,8% na França;
- 10,3% no Brasil.

Os 8,1% restantes cursaram *MBA* na Inglaterra, Itália, Espanha, Holanda e Suíça.

Dos consultores que foram para empresas de outros ramos ao deixar a ECP, 53% haviam concluído *MBA*, ao passo que dos que continuaram no ramo da consultoria apenas 35,1% tinham concluído *MBA*.

Dos consultores que haviam concluído *MBA* no exterior antes de deixar a ECP, 89,6% foram para empresas de outros ramos.

Dos consultores que haviam concluído *MBA* em Harvard antes de deixar a ECP, 100% foram para empresas de outros ramos.

Os consultores que se transferiram para outros ramos ao deixar a ECP foram para os seguintes setores:

- 30,2% para o setor financeiro;
- 21,3% para os setores de bens de consumo e bens de capital;
- 11,4% para o setor de telecomunicações;
- 7,9% para o setor de internet.

Os 29,2% restantes se distribuíram pelos setores de serviços, agronegócios, mineração e outros.

Dos consultores que foram para empresas de outros ramos ao deixar a ECP, 7,9% assumiram cargos de presidência (ou *CEO*) ou vice-presidência, 30,2% assumiram cargos de diretoria e 30,2% assumiram cargos de gerência. Ao todo 76,7% assumiram cargos executivos em geral (presidente, *CEO*, vice-presidente, diretor, superintendente, *partner*, gerente, proprietário, sócio). A correlação entre as variáveis 'deixou o ramo da consultoria' e 'assumiu um cargo executivo' pode ser considerada forte, pois o coeficiente de correlação *phi* entre elas foi de 0,58 (vide tabelas A1 e A2 no apêndice A e tabela B18 no apêndice B).

Dos consultores que haviam feito *MBA* no exterior antes de sair da ECP e foram para empresas de outros ramos, 86% assumiram cargos executivos. A correlação entre as variáveis 'fez *MBA* no exterior e deixou o ramo da consultoria' e 'assumiu um cargo executivo' pode ser considerada muito forte, pois o coeficiente de

correlação ϕ entre elas foi de 0,75 (vide tabelas A1 e A2 no apêndice A e tabela B19 no apêndice B).

Dos que fizeram *MBA* em Harvard antes de deixar a ECP, 100% assumiram cargos executivos. A correlação entre as variáveis 'fez *MBA* em Harvard e deixou o ramo da consultoria' e 'assumiu um cargo executivo' é total, pois o coeficiente de correlação ϕ entre elas é igual a 1 (vide tabelas A1 e A2 no apêndice A e tabela B20 no apêndice B).

Dos consultores que foram da ECP para empresas de outros ramos e tinham formação técnica (graduação em engenharia, física, agronomia, etc.), 78,5% assumiram funções não técnicas (administrativas).

Em média os indivíduos pesquisados trabalharam em uma só empresa antes de ingressarem na ECP.

Ao longo de sua trajetória profissional os indivíduos pesquisados trabalharam 3,2 anos em média em cada emprego. Os valores máximos e mínimos observados foram respectivamente 8,4 anos e 0,5 anos.

6.2 Discussão dos resultados

Naturalmente, num universo de 239 indivíduos espera-se um elevado grau de diversidade e isto de fato ocorreu em nosso caso. Temos, por exemplo, pessoas com cursos de graduação tão distintos como biologia, física, direito, comunicação, economia e engenharia. Entretanto, a maioria desses indivíduos tem muitas características em comum e são nessas semelhanças que nos concentraremos, na tentativa de traçar um perfil 'médio' do consultor de negócios de uma empresa de consultoria de elite como a ECP. Vamos, então, tentar fazer emergir do conjunto de dados levantados na pesquisa a identidade de um indivíduo típico, que seja o mais representativo possível desta categoria de profissionais. Começaremos pela descrição deste indivíduo representativo e em seguida analisaremos eventuais diferenças entre os que foram para outros setores de atividade e os que se mantiveram no ramo da consultoria. Finalmente, discutiremos os resultados à luz das teorias apresentadas nos capítulos anteriores.

6.2.1 O consultor de negócios da ECP

Os resultados mostram que os indivíduos pesquisados são, em sua maioria, bastante jovens, sendo a ECP a primeira ou segunda empresa na carreira da maior parte deles. A idade média de entrada na ECP foi de aproximadamente 28 anos, o que é consistente com o perfil de um indivíduo que logo após concluir a graduação ou depois de um curto período de experiência profissional, faz um *MBA* e a seguir ingressa numa empresa de consultoria.

A maioria dos indivíduos formou-se em engenharia. Em números menores, vem a seguir os formados em administração de empresas e em economia. As escolas de graduação são em sua maior parte universidades públicas (USP, ITA, e Unicamp, principalmente) e algumas escolas privadas de primeira linha (FGV e PUC-RJ). É notável a predominância de indivíduos com graduação em áreas técnicas, sendo que posteriormente a grande maioria exercerá funções administrativas em setores de atividade frequentemente não relacionados a suas áreas de formação. Este é o caso, por exemplo, dos engenheiros aeronáuticos formados pelo ITA, nenhum dos quais se transferiu para empresas do setor aeroespacial. Uma razão plausível para essa parcela elevada de indivíduos com formação técnica tão especializada num setor tão generalista como a consultoria de negócios é o capital cultural e o status conferidos por essas escolas de elite, que de certa forma atestariam o potencial intelectual do indivíduo.

O elevado capital cultural dos consultores é evidente, demonstrando o rigor da ECP na seleção de seus quadros. Mais da metade dos ingressantes já possuía algum curso de pós-graduação, sendo que destes a maioria havia concluído *MBA* em escolas como INSEAD, Harvard, Universidade de Michigan, Universidade de Chicago, Universidade da Pennsylvania e outras escolas de negócios de destaque internacional.

A permanência na ECP não é muito longa, sendo que ao deixar a firma a grande maioria deixa também o ramo da consultoria para assumir cargos executivos em empresas de vários outros setores.

Ao longo de suas trajetórias profissionais os indivíduos pesquisados apresentaram um tempo de permanência médio em cada empresa não muito diferente do tempo de permanência na ECP, demonstrando uma alta mobilidade, o que sugere uma busca contínua por oportunidades de progressão de carreira.

Com base nas informações levantadas, podemos traçar o perfil do indivíduo típico como sendo alguém que cursou engenharia numa universidade pública de primeira linha (USP, ITA, Unicamp, UFRJ, etc.), em seguida trabalhou algum tempo em uma única empresa e, então, fez um *MBA* ou algum outro curso de pós-graduação na área de administração em uma instituição de renome do exterior (INSEAD, Harvard, etc.) ou do Brasil (FGV, USP, Fundação Dom Cabral, etc.). A seguir, com cerca de 28 anos de idade, ingressou na ECP, onde permaneceu em torno de 3 anos. Com aproximadamente 31 anos de idade deixou a ECP para assumir um cargo de gerência ou diretoria em uma empresa de outro setor de atividade (finanças, bens de consumo, bens de capital, telecomunicações, etc.).

Os dados mostram claramente a influência do capital cultural dos indivíduos em sua trajetória profissional. Se ao todo 76,7% dos que deixaram o ramo da consultoria assumiram cargos executivos (presidente, *CEO*, vice-presidente, diretor, superintendente, *partner*, gerente, proprietário, sócio), esta porcentagem sobe para 86% no grupo dos que possuíam *MBA* no exterior e para 100% no grupo dos que fizeram *MBA* em Harvard.

Se consideramos que há uma disputa acirrada pelos melhores cargos e que o capital cultural é um fator muito importante para que um indivíduo seja bem-sucedido nesta disputa, é revelador que o grupo dos que deixaram o ramo da consultoria tenha um capital cultural maior do que o grupo dos que continuaram no ramo. Como vimos, dos consultores que foram para empresas de outros ramos, 53% possuíam *MBA*, ao passo que entre os que permaneceram no ramo da consultoria apenas 35,1% haviam concluído *MBA*. Além disso, embora a parcela dos consultores que foram para outros ramos de atividade seja bastante elevada (84,5% dos que deixaram a ECP), esse índice sobe para 100% no caso dos indivíduos que possuíam *MBA* em Harvard, por exemplo. É sintomático que todos os indivíduos com *MBA* em Harvard, a mais destacada escola de negócios do mundo, não apenas deixaram o ramo da consultoria imediatamente após sair da ECP, como também se transferiram todos para cargos executivos.

Os resultados descritos sugerem que os poucos indivíduos que permaneceram no ramo da consultoria o fizeram principalmente por que até então não haviam acumulado o capital cultural e as qualificações que os habilitassem a competir pelos cargos mais desejados.

Uma hipótese menos evidente, mas que não podemos deixar de mencionar, é que pelo menos uma parcela dos indivíduos que foram da ECP para uma outra empresa de consultoria pode tê-lo feito por, eventualmente, não terem sido bem-sucedidos dentro da própria ECP. Isso poderia explicar o tempo de permanência na ECP um pouco menor desse grupo em relação aos que foram para empresas de outros ramos.

6.2.2 Discurso da flexibilidade e estruturas de poder

O cenário que podemos montar com os resultados da pesquisa nos mostra os consultores da ECP como um grupo de indivíduos pragmáticos, que lançam mão de todos os meios legítimos ao seu alcance para chegar rapidamente ao topo das hierarquias organizacionais e que, em geral, são bem-sucedidos neste intento. O fato de serem bem-sucedidos, por sua vez, nos fornece evidências sobre o comportamento das elites organizacionais e as estruturas de poder vigentes nas empresas em que eles se tornam executivos. Empresas que admitem em funções diretivas indivíduos com pouca experiência profissional e sem vivência significativa dentro da organização sugerem a existência de obstáculos à progressão de carreira de seus próprios funcionários e de uma fraca conexão entre seus escalões gerenciais e operacionais. Este é basicamente o panorama descrito por Lazonick e O'Sullivan (2008) como resultado do processo de financeirização das empresas norte-americanas e que posteriormente se difundiu em maior ou menor grau por outros países ocidentais.

É fundamental para o estabelecimento dessa situação a noção arraigada nas empresas financeirizadas de que gestores em quaisquer áreas de atividade têm como função principal controlar indicadores financeiros e, portanto, não necessitam conhecer em detalhe os aspectos operacionais das indústrias que administram. Isto torna a experiência acumulada dos funcionários dos níveis hierárquicos inferiores praticamente inútil como fator que os habilite a progredir em suas carreiras até os níveis organizacionais mais elevados. Em consonância com este distanciamento entre a alta gerência e o restante da empresa, e mesmo legitimando-o, temos o discurso da flexibilidade, segundo o qual os gerentes não devem ser especialistas, mas sim generalistas, de modo a serem mais adaptáveis às múltiplas funções deles exigidas por organizações em contínua transformação.

Dessa forma, a prática institucionalizada pelas elites organizacionais dessas empresas é buscar quadros diretivos no mercado, preferencialmente com formação em bem-conceituadas escolas de negócios e com o perfil generalista e flexível prescrito por estas próprias escolas. Este comportamento poderia ser considerado uma decorrência dos isomorfismos normativo e mimético, uma vez que, diante das incertezas do mercado, as empresas tendem a adotar soluções tidas como legítimas no ambiente em que estão inseridas. O elevado capital simbólico dos consultores, avalizado pelas escolas de negócios que frequentaram, faz com que sua contratação para cargos executivos seja aceita como algo apropriado e racional.

A opção por buscar gerentes de formação generalista no mercado em detrimento de profissionais desenvolvidos internamente é um indicativo da separação da empresa entre um grupo de indivíduos que determina como a organização deve funcionar e os demais funcionários, aos quais cabe executar planos pré-definidos. Se há pouco interesse em aproveitar a experiência e o conhecimento acumulados pelos quadros internos, promovendo-os gradualmente até níveis hierárquicos superiores, é porque esse conhecimento não é valorizado ou, talvez, sequer considerado relevante. Temos, assim, uma forma bem peculiar de 'flexibilidade', em que, embora os funcionários sejam chamados a assumir responsabilidades mais amplas, sua participação no estabelecimento das metas e na definição dos processos continua limitada. Como já havia sido notado por Smith (1990), pode haver uma grande diferença entre aquilo que a flexibilidade tem potencial de se tornar e o que ela realmente acaba se tornando, e essa diferença seria determinada pela dimensão política, que por sua vez está relacionada à dimensão cultural. O que nas empresas japonesas evoluiu para um sistema participativo de comprometimento mútuo pode, em outros contextos culturais, se reconfigurar como uma espécie de neotaylorismo. O discurso pode ser o da flexibilidade como preconizada por Piore e Sabel (1984), mas as práticas adotadas serão condicionadas pela lógica institucional dominante. No caso da maior parte das elites organizacionais ocidentais essa lógica é a da saída, caracterizada pela priorização de metas de curto prazo e pela visão financeirizada da empresa.

Uma das implicações da limitação de oportunidades de ascensão para os funcionários que fazem suas carreiras no interior da organização é o impacto negativo que isto tem sobre o desempenho desses indivíduos. Como ressaltado por Kanter (1977), a desigualdade de oportunidades pode fazer com que as pessoas

que se sentem preteridas desistam de tentar progredir, se acomodem, tornem-se indiferentes ou pouco comprometidas. Elas tendem a não assumir riscos ou a se tornar excessivamente críticas. Isso afeta particularmente os indivíduos que após percorrer uma longa trajetória em funções operacionais, são tidos como pouco flexíveis para a carreira gerencial. Devido à sua senioridade, eles são geralmente demandados a entregar resultados expressivos, sem que, no entanto, disponham da autonomia e do poder necessários para tornar essa entrega possível. Eles têm chances reduzidas de obter poder através da execução de suas atividades, uma vez que suas funções raramente prestam-se à demonstração de desempenho extraordinário, nem tampouco geram visibilidade ou soluções para problemas organizacionais críticos. Assim, esteja correto ou não, o julgamento de que esses indivíduos não estariam aptos a ocupar cargos de maior responsabilidade acaba por se tornar uma profecia auto realizada.

Este quadro é compatível com o descrito por Ellerman (2004) para as empresas que operam segundo a lógica institucional da saída. Ao invés de buscar a flexibilidade através da alteração das características dos recursos existentes, como fazem as empresas japonesas que se utilizam das práticas de melhoria contínua, as empresas em que predomina a lógica da saída encaram seus recursos como tendo características fixas e procuram ser flexíveis através da substituição destes recursos, trazendo do mercado aqueles que atendam suas necessidades imediatas a cada momento. Os funcionários operacionais ficam assim reduzidos a pouco mais do que *commodities*. Em contraposição, empresas que operam sob a lógica institucional do comprometimento estabelecem uma relação de lealdade mútua com seus recursos. A empresa se responsabiliza por desenvolver seus empregados, preparando-os gradativamente para os próximos passos de suas carreiras. Por sua vez, os empregados aceitam uma progressão de carreira lenta, esperando pacientemente pelas oportunidades, como ilustra o exemplo da Toyota (LIKER; HOSEUS, 2009).

Conforme discutido no capítulo 2, a lógica institucional predominante numa organização tem correspondência direta com as relações de poder nela vigentes. Como a lógica do comprometimento se assenta sobre um pacto de lealdade mútua, a estrutura de poder que a sustenta é, conseqüentemente, baseada na influência persuasiva, que opera através do compartilhamento de crenças e valores. Segundo Scott (2008), esta é a forma de dominação exercida por elites do tipo autoritativo. Nessas situações o poder se manifesta como uma propriedade

inerente de um sistema social cooperativo e é legitimado pela prevalência do interesse coletivo sobre o interesse individual. Por sua vez, a lógica institucional da saída é sustentada por uma estrutura de poder baseada na influência corretiva, que opera através das avaliações racionais feitas pelos agentes, cujas escolhas são influenciadas por meio de recompensas e punições. Segundo Scott (2008), esta é a forma de dominação exercida por elites do tipo alocativo. Nesse caso o poder se manifesta através de relações assimétricas entre atores com interesses conflitantes, envolvendo a estabelecimento unilateral de regras e a aplicação de sanções positivas (aumentos salariais, benefícios, ascensão profissional, etc) ou negativas (estagnação profissional, remuneração variável decrescente, demissão, etc.). Essa última situação é a que parece mais compatível com a segmentação da empresa indicada pelos dados da pesquisa.

7 CONCLUSÕES

Um pré-requisito para que um fato ou conceito se preste a uso retórico ou instrumental é que ele seja minimamente plausível ou ao menos parcialmente verdadeiro. Dessa forma, sempre poderão ser encontrados evidências e exemplos pontuais para se contrapor a eventuais dúvidas ou objeções. Ajuda também se o conceito é complexo, multidimensional e passível de diferentes interpretações e variações de significado em função do contexto. O conceito de flexibilidade certamente atende a esses requisitos.

Como vimos nos capítulos anteriores, a flexibilização das organizações e do trabalho se difundiu tanto em empresas orientais como ocidentais em virtude de seu grande potencial para o aumento da produtividade e da competitividade. Entretanto, no caso das empresas ocidentais, dois outros fatores contribuíram decisivamente para sua disseminação e aprofundamento. O primeiro fator é um discurso que relaciona a flexibilidade não apenas à produtividade e à eficiência, mas também à autonomia individual, à mobilidade de carreira e a oportunidades de realização profissional. O segundo fator é a convergência desse discurso com interesses específicos das elites organizacionais.

Uma das razões pelas quais podemos considerar que o discurso da flexibilidade está alinhado aos interesses das elites organizacionais é porque ele legitima suas aspirações de ascensão a posições de poder nas organizações sem que seja preciso percorrer o demorado trajeto necessário à assimilação dos conhecimentos específicos de cada tipo de atividade ou negócio. Adquirir essa experiência implicaria sujeitar-se a uma longa carreira, normalmente iniciada em escalões subalternos. Ao preconizar o caráter generalista das funções gerenciais, que assim prescindiriam dos conhecimentos técnicos específicos de cada indústria, o discurso da flexibilidade justifica o acesso de indivíduos com pouca ou nenhuma experiência operacional a esses cargos, ao mesmo tempo em que barra o acesso de indivíduos que tem essa experiência, mas que agora são rotulados como demasiadamente especializados ou pouco flexíveis.

Os dados de nossa pesquisa mostram que a passagem por uma destacada empresa de consultoria de negócios pode representar um atalho muito efetivo para se alcançar cargos executivos em organizações dos mais variados

setores de atividade, principalmente se esta passagem estiver associada a um título de *MBA* por alguma escola de negócios norte-americana ou europeia de renome.

Embora a premissa de que a função gerencial é essencialmente generalista seja justificável para cargos com responsabilidades de gestão sobre um grande número de áreas multidisciplinares, na maioria dos casos a experiência prática e o conhecimento especializado da área administrada contribuem para um gerenciamento eficaz, como é sustentado pela filosofia *lean* e demonstrado pelas grandes empresas japonesas. Entretanto, a prescrição do perfil generalista tem sido estendida para praticamente todos os níveis gerenciais, com o aval das escolas de negócios, das empresas de consultoria e com a adesão dos próprios gerentes. Todas essas partes têm algo a ganhar com a institucionalização dessa visão. O interesse das escolas de negócios é que os métodos, métricas e critérios por elas difundidos sejam aceitos como aplicáveis a quaisquer indústrias, atividades e níveis organizacionais. Este também é o interesse das empresas de consultoria, que aplicam esses mesmos métodos, métricas e critérios. Já para os gerentes, o discurso da flexibilidade é conveniente por colocar ao seu alcance um número muito mais elevado de cargos, multiplicando as oportunidades de crescimento no interior das organizações e mesmo facilitando as transferências entre organizações e entre indústrias.

Além disso, o discurso da flexibilidade também é conveniente para as elites organizacionais na medida em que confere legitimidade às frequentes reestruturações, cujos objetivos principais são impactar os resultados de curto prazo e criar narrativas que demonstrem competência de gestão. Esses movimentos, além de criar expectativas positivas no mercado sobre o desempenho da empresa, proporcionam aos gerentes a visibilidade necessária para que mantenham ou aumentem seu poder dentro das organizações.

A flexibilidade teria como uma de suas virtudes a remoção dos entraves que as rígidas burocracias hierárquicas impunham à livre manifestação do espírito empreendedor e da autonomia dos funcionários, possibilitando que essas qualidades sejam utilizadas em benefício da empresa. Ao fazê-lo, entretanto, é afrouxada a estrutura de regras que objetivava inibir os comportamentos oportunistas que imperavam antes do advento da ordem burocrática. Dessa forma, os que detêm alguma parcela de poder passam a ter mais espaço para usar este

poder de modo discricionário. Este seria mais um motivo plausível para que as elites organizacionais sejam, em geral, simpáticas à flexibilização da organização.

Finalmente, a segmentação da empresa sugerida pelos resultados da pesquisa mostra-se compatível com a lógica institucional da saída, característica das organizações financeirizadas. Essa lógica opera através das ações corretivas dos mecanismos de mercado, que se manifestam por meio de estruturas de poder do tipo alocativo.

Enquanto economistas ortodoxos veem a ‘mão invisível do mercado’ como o mecanismo por trás de todas as transformações, outros atribuem esse mesmo poder aos ‘interesses econômicos’. Embora ideologicamente antagônicas, essas duas visões têm em comum o fato de negligenciarem o papel fundamental desempenhado por fatores institucionais, culturais e pelo arbítrio das pessoas. Em oposição às abordagens reducionistas, o que procuramos ressaltar neste trabalho é que entender melhor as motivações e os comportamentos de indivíduos ‘de carne e osso’ é essencial para explicar o que ocorre dentro das organizações. Para tanto, é necessário ir além dos determinismos e dos modelos simplistas. No que diz respeito à flexibilidade, não basta discutir as implicações de ser flexível ou não, mas também e principalmente, compreender qual é o tipo de flexibilidade em questão e quais as suas consequências para os empregados e para a empresa a curto e a longo prazo. Ser flexível não é opcional, uma vez que a flexibilidade é um requisito para a sobrevivência da empresa. Entretanto, a flexibilidade pode ser obtida por meio de diferentes lógicas institucionais. Como vimos, a lógica institucional adotada dependerá do ambiente cultural no qual a organização está inserida e das estruturas de poder características de suas elites organizacionais.

7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Uma possível abordagem para o aprofundamento deste trabalho seria realizar o mesmo tipo de investigação considerando outras empresas de consultoria além da ECP. Também poderiam ser pesquisadas as trajetórias profissionais de consultores de negócios em alguns outros países, como Estados Unidos, Alemanha e Japão, de modo a verificar como os resultados aqui obtidos podem variar em função dos diferentes contextos socioculturais.

Por mais emblemáticos que sejam, os consultores de negócios são apenas um caso particular no espectro mais amplo das elites organizacionais. Indivíduos que constroem suas carreiras em outros setores de atividade também podem se beneficiar ao se ajustarem ao estereótipo do profissional flexível, evitando funções demasiadamente especializadas ou operacionais e diversificando suas áreas de atuação, de modo a maximizar sua mobilidade. Futuros trabalhos sobre este tema poderiam analisar currículos de executivos, correlacionando sua formação e trajetória profissional com a função que exercem atualmente e verificando se fizeram suas carreiras dentro das empresas que administram ou se vieram de outras empresas ou mesmo de outros ramos de atividade.

Uma outra sugestão para trabalhos futuros seria estudar as chamadas 'carreiras técnicas', ou 'carreiras Y', adotadas em muitas empresas. Num determinado momento de sua trajetória profissional o indivíduo é direcionado ou para a carreira técnica ou para a carreira gerencial, sendo que os que forem encaminhados para a carreira técnica não poderão ocupar cargos de gestão. A questão a investigar é até que ponto isto poderia contribuir para uma divisão da organização entre os indivíduos rotulados como 'flexíveis', com possibilidades irrestritas de crescimento profissional, e os indivíduos rotulados como 'não-flexíveis', relegados a funções operacionais nas quais não tem autonomia ou poder de decisão.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, J. E. **The diffusion and consumption of business knowledge**. London: St. Macmillan Press, 1998.
- ARCHER, M. S. **Realist social theory: the morphogenetic approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- ARMSTRONG, P. The costs of activity-based management. **Accounting, Organization and Society**, v. 27, p.99-120, 2002.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION **AMA survey on downsizing and assistance to displaced workers**. New York: American Management Association, 1995.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.
- ATKINSON, J.; MEAGER, N. **Changing working patterns: how companies achieve flexibility to meet new needs**. London: National Economic Development Office, 1986.
- BAKER, T.; ALDRICH, H. E. Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multi-employer careers. In: ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. (eds.). **Boundaryless careers: employment in the new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 132-149.
- BAMBER, G. **Fads, fashion and fantasies: reflections on management trends and on university business schools**. Griffith University Professional Lecture Series n. 7. Brisbane: Griffith University, 1999.
- BERNARDO, M. H. **Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores**. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2006.
- BIGGART, N. Institutional logic and economic explanation. In: MARCEAU, J. (ed.) **Technologies and cultures in comparative perspective**. Berlin: Walter de Gruyter, 1992. p. 29-54.
- BOJE, D. M. et al. Restorying reengineering, some deconstructions and postmodern alternatives. **Communication Research**, v. 24, p.631-668, 1997.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARSON, J. G. (ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.
- BOURDIEU, P. **The social structure of the economy**. Cambridge: Polity, 2005.

BOYER, R. Labour flexibilities: many forms, uncertain effects. **Labour and Society**, v. 12, n. 1, p.107-129, 1987.

BROWN, R. K. Flexibility and security: contradictions in the contemporary labour market. In: _____ (ed.). **The changing shape of work**. London: Macmillan, 1997. p. 69-86.

CAPPELLI, P. et al. **Change at work**. New York: Oxford University Press, 1997.

CHEDZOY, O. B. Phi-coefficient. In: KOTZ, S.; READ, C. B.; BALAKRISHNAN, N.; VIDA KOVIC, B. (eds.). **Encyclopedia of statistical sciences**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006. p. 6115-6116.

CLARK, T.; FINCHAM, R. (eds.) **Critical consulting. New perspectives on the management advice industry**. Oxford: Blackwell, 2002.

CODY, T. G. **Management consulting a game without chips**. Fitzwilliam: Consultants News, 1986.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COLIGNON, R. A. **Power plays: critical events in the institutionalization of the Tennessee Valley Authority**. Albany, NY: State University of New York Press, 1997.

DAHRENDORF, R. **After 1989: morals, revolution, and civil society**. New York: St. Martin Press, 1997.

DAVIS, G. F. **Managed by markets: how finance reshaped America**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DEZALAY, Y.; GARTH, B. G. **The internationalization of palace wars: lawyers, economists, and the contest to transform Latin American states**. Chicago: University of Chicago Press, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

DITOMASO, N. The loose coupling of jobs: the subcontracting of everyone?. In: BERG, I.; KALLEBERG, A. L. (eds.). **Sourcebook of labor markets: evolving structures and processes**. New York: Kluwer Academic/Plenum, 2001. p. 247-270.

DOERINGER, P. B. et al. **Turbulence in the American workplace**. New York: Oxford University Press, 1991.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2001.

DONADONE, J. C. As formas de atuação e configuração dos intermediários de conteúdos gerenciais: o espaço de consultoria e a imprensa de negócios brasileiros. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (orgs.). **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. p. 305-352.

DORE, R. P. Latin America and Japan compared. In: JOHNSON, J. J. (ed.). **Continuity and change in Latin America**. Stanford: Stanford University Press, 1964. p. 227-249.

ELLERMAN, D. The two institutional logics: exit-oriented versus commitment-oriented institutional designs. **Conference on Flexibility and Performance: International Perspectives on Labor Market Institutions**, Seul, Korea, July 19-20, 2004. Disponível em: <<http://www.ellerman.org>>. Acesso em: jun. de 2011.

ELLERMAN, D. Parallel experimentation: a basic scheme for dynamic efficiency. **Journal of Bioeconomics**, v. 16, n. 3, p. 259-287, 2014.

FACHIN, R. F.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (eds.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 29-45.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p.301-325, 1983.

FINCHAM, R. The consultant client relationship: critical perspectives on the management of organisational change. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p.335-351, 1999.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish**. London: Allen Lane, 1975.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FROUD, J. et al. **Financialization and strategy - narrative and numbers**. London & New York: Routledge, 2006.

FURAKER, B. **Sociological perspectives on labour markets**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.

FURAKER, B.; HAKANSSON, K.; KARLSSON, J. C. Reclaiming the concept of flexibility. In: _____ (eds.). **Flexibility and stability in working life**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. p. 1-17.

GODECHOT, O. What do heads of dealing rooms do? The social capital of internal entrepreneurs. In: SAVAGE, M.; WILLIAMS, K. (Eds.) **Remembering elites**. Oxford: Blackwell, 2008. p. 145-161.

GOLDSTEIN, A. Revenge of the managers: labor cost-cutting and the paradoxical resurgence of managerialism in the shareholder value era, 1984 to 2001. **American Sociological Review**, v. 77, n. 2, p. 268-294, 2012.

GORDON, D. M. **Fat and mean**: the corporate squeeze of working Americans and the myth of managerial "downsizing". New York: Free Press, 1996.

GRÜN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 121-140, out., 1999.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, jul.-ago., 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: HarperCollins, 1993.

HARRISON, B. **Lean and mean**: the changing landscape of corporate power in the age of flexibility. New York: Basic Books, 1994.

HARTZ, L. **The liberal tradition in America**: an interpretation of american political thought since the revolution. New York: Harcourt, Brace & Co., 1955

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory**: modern, symbolic and post-modern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 2006.

HAZELS, B.; SASSE, C. M. Forced ranking: a review. **SAM Advanced Management Journal**, v. 73, n. 2, p.35-39, 2008.

HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. 1, p.15-22, 2011.

HIRSCH, P. M. From ambushes to golden parachutes - corporate takeovers as an instance of cultural framing and institutional integration. **American Journal of Sociology**, v. 91, p.800-837, 1986.

HIRSCH, P. M.; DE SOUCEY, M. Organizational restructuring and its consequences: rhetorical and structural. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p.171-189, 2006.

HIRSCH, P. M.; SHANLEY, M. The rhetoric of 'boundayless': how the newly empowered and fully networked managerial class of professionals bought into and self-managed its own marginalization. In: ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. (eds.). **Boundaryless careers: employment in the new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 218-233.

HIRSCHMAN, A. **Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados**. São Paulo: Perspectiva, 1973.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.

JONSSON, D. Flexibility, stability and related concepts. In: FURAKER, B.; HAKANSSON, K.; KARLSSON, J. C (eds.). **Flexibility and stability in working life**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. p. 30-41.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

KANTER, R. M. **When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management and careers in the 1990's**. New York: Simon & Schuster, 1989.

KANTER, R. M. The new workforce meets the changing workplace. In: ERIKSON, K.; VALLAS, S. P (eds.). **The nature of work: sociological perspectives**. New Haven: Yale University Press, 1990. p. 279-303.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p.263-291, 1979.

KARLSSON, J. C. For whom flexibility is good and bad? In: FURAKER, B.; HAKANSSON, K.; KARLSSON, J. C (eds.). **Flexibility and stability in working life**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. p. 18-29.

KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. O desenvolvimento da consultoria de gestão empresarial entre estrutura e agência. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (orgs.). **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. p. 249-284.

LAPIDO, D.; WILKINSON, F. More pressure, less protection. In: BURCHELL, B.; LAPIDO, D.; WILKINSON, F. (eds.). **Job insecurity and work intensification**. London: Routledge, 2002. p. 8-38.

LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Investment in innovation, corporate governance and corporate employment. **Jerome Levy Economics Institute Policy Brief**, n. 37, 1997.

LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Shareholder value and corporate governance. In: ERTURK, I.; FROUD, J.; JOHAL, S.; LEAVER, A.; WILLIAMS, K. (eds.). **Financialization at work**. New York: Routledge, 2008. p. 318-329.

LEICHT, K. T. Work (if you can get it) and occupations (if there are any)? What social scientists can learn from predictions of the end of work and radical workplace change. **Work and Occupations**, v. 25, p.36-48, 1998.

LIKER, J. K. **The Toyota way**: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004.

LIKER, J. K.; HOSEUS, M. **A cultura Toyota**: a alma do modelo Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LUKES, S. **Power**: a radical view. Basingstoke: Palgrave, 1975.

MARGLIN, S. What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. **The Review of Radical Political Economy**, v. 6, n. 2, p.33-66, 1974.

MAYO, E. **The human problems of industrial civilization**. New York: Viking Press, 1933.

MCKENNA, C. D. The Origins of Modern Management Consulting. **Business and Economic History**, v. 24, n. 1, p. 51-58, 1995.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organizations. New York: Free Press, 1989.

NELSON, D. (ed.) **A mental revolution**: scientific management since Taylor. Columbus: Ohio State University Press, 1992.

NOLAN, J. The intensification of everyday life. In: BURCHELL, B.; LAPIDO, D.; WILKINSON, F. (eds.). **Job insecurity and work intensification**. London: Routledge, 2002. p. 112-136.

NORREKLIT, H. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, Organization and Society**, v. 28, n. 6, p.591-619, ago., 2003.

O'RILLEY, J. **Banking on flexibility**: a comparison of flexible employment in retail banking in Britain and France. Brookfield: Avebury, 1994.

OSONO, E.; SHIMIZU, N.; TAKEUCHI, H. **Relatório toyota**, São Paulo: Ediouro, 2008.

PEDROSO NETO, A. Consultores internacionais e reestruturação organizacional: homogeneidade cognitiva e legitimidade política para a ação. In: DONADONE, J. C.;

JARDIM, M. A. C. (orgs.). **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. p. 353-392.

PERROW C. **Organizing America**: wealth, power, and the origins of corporate capitalism. Princeton: Princeton University Press, 2002.

PFEFFER, J.; BARON, J. N. Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 257-303, 1988.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-81, mai-jun., 1990.

REED, M. Labour flexibilities: many forms, uncertain effects. **Organisation, trust and control**: a realist analysis, v. 22, n. 2, p.201-228, 2001.

ROSE, T.; HININGS, C. R. Global client's demands driving change in global business advisory firms. In: BROCK, D. M.; HININGS, C. R.; POWELL, M. J. (eds.). **Professional organizations**: towards a new archetype. London: Routledge, 1999. p. 41-67.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p.134-139, 1973.

SANCHEZ, J. P. A. Incompatibilidade institucional e gestão organizacional: as contradições entre a financeirização e o sistema lean. **XVI SIMPEP**, Bauru, 2009.

SANCHEZ, J. P. A.; DONADONE, J. C. Novas elites, velhas elites: a análise do comportamento organizacional sob a perspectiva das relações de poder. **Teoria & Pesquisa**: Revista de Ciências Sociais, v. 20, n. 1, p.11-30, jan.-jun., 2011.

SAVAGE, M.; WILLIAMS, K. Elites: remembered in capitalism and forgotten by social sciences. In: SAVAGE, M.; WILLIAMS, K. (eds.) **Remembering elites**. Oxford: Blackwell, 2008. p. 1-24.

SAYER, A.; WALKER, R. **The new social economy**: reworking the division of labour. Cambridge: Blackwell, 1992.

SCHARFSTEIN, D. The disciplinary role of takeovers. **Review of Economic Studies**, v. 55, n. 2, p.185-199, 1988.

SCOTT, J. Modes of power and the re-conceptualization of elites. In: SAVAGE, M.; WILLIAMS, K. (eds.) **Remembering elites**. Oxford: Blackwell, 2008. p. 27-43.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & How, 1957.

SENNETT, R. **The corrosion of character**: the personal consequences of work in the new capitalism. New York: Norton, 1998.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, v. 26, n. 2, p. 271-289, ago. 1992.

SHAIKEN, H.; HERZENBERG, S.; KUHN, S. The work process under more flexible production. **Industrial Relations**, v. 25, n. 2, p.167-183, 1986.

SMITH, V. **Managing in the corporate interest**: control and resistance in an American bank. Berkeley: University of California Press, 1990.

SMITH, V. New forms of work organization. **Annual Review of Sociology**, v. 23, p. 315-339, ago. 1997.

STANDING, G. **Beyond the new paternalism**: basic security as equality. London: Verso, 2002.

TAPLIN, I. M. Flexible production, rigid jobs: lessons from the clothing industry. **Work and Occupations**, v. 22, n. 4, p.412-438, nov., 1995.

THOMPSON, P.; MCHUGH, D. **Work organisations**: a critical approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

THORNTON, P. H.; OCASIO, L.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: a new approach to culture, structure and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLEDO, J. C. Enfoques dos principais autores para a gestão da qualidade. Universidade Federal de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção, 2006.

TREU, T. Labour flexibility in Europe. **International Labour Review**, v. 131, n. 4-5, p. 533-549, 1992.

USEEM, M. **Investor capitalism**: how money managers are changing the face of corporate America. New York: Basic Books, 1996.

VILLETTE, M. Por que os consultores em gestão, muitas vezes, são obrigados a fazer o "trabalho sujo"? In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (orgs.). **As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21**. Bauru: Edusc, 2011. p. 285-304.

WADE, J. B. et al. The burden of celebrity: the impact of CEO certification contests on CEO pay and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 643-660, 2006.

WALZER, M. Corporate authority and civil disobedience. **Dissent**, p.396-406, september 1969.

WELCH, J.; BYRNE, J. A. **Jack**: straight from the gut. New York: Warner, 2001.

WELCH, J. The vitality curve. **Leadership Excellence**, v. 22, n. 9, p.4-5, 2005.

WESTNEY, D. E. Japanese enterprise faces the twenty-first century. In: DIMAGGIO, P. J. (ed.). **The twenty-first-century firm**: changing economic organization in international perspective. New Jersey: Princeton University Press, 2001. p. 105-143.

WICHERT, I. Job insecurity and work intensification: the effects on health and well-being. In: BURCHELL, B.; LAPIDO, D.; WILKINSON, F. (eds.). **Job insecurity and work intensification**. London: Routledge, 2002. p. 92-111.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T; ROSS, D. **The machine that changed the world**: the story of lean production. New York: Harper Perennial, 1990.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos**: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: Fapesp - AnnaBlume, 1999.

APÊNDICE A – Alguns conceitos básicos de estatística descritiva

Este apêndice não pretende discorrer sobre estatística em geral, mas apenas explicar pontualmente os conceitos estatísticos que foram aplicados neste trabalho.

Medidas de tendência central

Média, mediana e moda são medidas de tendência central, ou seja, indicam a localização do centro de um grupo de números em uma distribuição estatística.

A média é calculada pela adição de um grupo de números seguida de sua divisão pela contagem desses números.

A mediana é o número no centro de um grupo ordenado de números; isto é, metade dos números possui valores maiores ou iguais do que a mediana e a outra metade possui valores menores ou iguais. Se tivermos um número par de elementos no grupo, a mediana será a média dos dois elementos centrais. Por exemplo, a mediana de 2, 3, 3, 5, 7 e 10 é 4.

A moda é o número que ocorre com mais frequência em um grupo de números. Por exemplo, a moda de 2, 3, 3, 5, 7 e 10 é 3. A moda também pode ser múltipla (mais de um número ocorre com a maior frequência) ou pode não existir (todos os números ocorrem com a mesma frequência).

Para uma distribuição simétrica e unimodal de um grupo de números, essas três medidas de tendência central são iguais. Assim, comparar o valor da média com os valores da mediana e da moda pode ser uma maneira de verificar quão simétrica é uma amostra. Para distribuições assimétricas, a mediana é uma medida de tendência central mais representativa do que a média. Além disso, a mediana é mais imune do que a média à influência de *outliers*, isto é, números muito discrepantes em relação ao restante da amostra.

Medidas de dispersão

O desvio padrão é uma medida do grau de dispersão dos valores de um grupo de números em relação ao valor médio.

O desvio padrão de uma população é um parâmetro, isto é, uma característica da população. Já o desvio padrão de uma amostra é uma estatística, isto é, uma estimativa para o desvio padrão da população.

Para uma distribuição normal, 68,3% dos valores encontram-se a uma distância da média inferior a um desvio padrão, 95,4% dos valores encontram-se a uma distância da média inferior a dois desvios padrões e 99,7% dos valores encontram-se a uma distância da média inferior a três desvios padrões.

Dados que são limitados em um dos extremos tenderão a se distribuir de forma assimétrica. Por exemplo, tempo de permanência dos funcionários numa empresa. Tempos de permanência negativos são impossíveis, de modo que a distribuição dos dados terá um limite inferior em zero. Para esse tipo de dado a distribuição normal não é adequada, por ser uma distribuição simétrica. Uma distribuição mais apropriada para essas situações seria a distribuição log-normal. Para distribuições assimétricas, como a log-normal, a média tem pouco significado prático, sendo mais útil considerar-se como medida de tendência central a mediana.

Uma medida de dispersão mais simples é a amplitude ou faixa de variação. A amplitude é definida como a diferença entre o maior e o menor valor do conjunto de dados.

Correlação

Correlação se refere a qualquer relação estatística entre duas variáveis randômicas ou dois conjuntos de dados. Mais especificamente, o coeficiente de correlação indica a força e a direção do relacionamento entre duas variáveis aleatórias. Deve-se ressaltar, entretanto, que correlação não implica em causalidade.

Existem vários coeficientes para indicação do grau de correlação: Pearson (r), Spearman (ρ), Kendall (τ), V de Cramér, ϕ (Φ), etc. O coeficiente

mais adequado vai depender da natureza dos dados em estudo, ou seja, se as variáveis são contínuas, categóricas, dicotômicas, etc.

O coeficiente *phi* é uma medida da associação entre duas variáveis dicotômicas ou binárias, isto é, que admitem apenas dois estados (um ou zero, sim ou não, verdadeiro ou falso, a favor ou contra, etc.). O coeficiente *phi* varia de -1 a 1, sendo que 1 indica correlação positiva total, zero indica ausência de associação entre as variáveis e -1 indica correlação negativa total. A interpretação da magnitude da correlação pode variar conforme a natureza dos dados e a área de estudo. Experimentos sobre fenômenos físicos nas áreas das ciências exatas, conduzidos em laboratório com instrumentos de medida de alta precisão, pressupõem uma correlação muito maior do que estudos envolvendo o comportamento humano em áreas relacionadas às ciências sociais, estudos demográficos, economia, etc. Cohen (1988), propõe que em estudos de ciências sociais e áreas afins seja dada a seguinte interpretação para os valores dos coeficientes de correlação *r* de Pearson ou *phi*, que é o equivalente ao *r* de Pearson para variáveis binárias:

Tabela A1 – Interpretação dos valores do coeficiente de correlação *phi*.

Magnitude do efeito	Valor do coeficiente de correlação
Pequeno	0,1
Médio	0,3
Grande	0,5

Fonte: adaptado de Cohen (1988).

Para o cálculo do coeficiente de correlação *phi* (Φ) deve-se primeiro dispor os valores das frequências observadas para as variáveis numa matriz 2 por 2 denominada tabela de contingência e em seguida utilizar a fórmula abaixo:

Tabela A2 – Tabela de contingência para as variáveis 1 e 2.

		Variável 1		Totais das linhas
		Sim	Não	
Variável 2	Sim	a	b	(a + b)
	Não	c	d	(c + d)
Totais das colunas		(a + c)	(b + d)	N = (a+b+c+d)

Fonte: adaptado de Chedzoy (2006).

$$\Phi = (ad - bc) / \sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}$$

Significância estatística

Os testes de significância estatística envolvem uma comparação entre um valor observado e o valor que se poderia esperar, em média, se nada mais do que variações devidas ao acaso estivessem operando. Por exemplo, no lançamento de uma moeda, o valor esperado de ocorrência de cara é a metade dos lançamentos, ou seja, a probabilidade esperada da ocorrência de cara devido meramente ao acaso é $p=0,5$. Da mesma forma, no caso de duas variáveis não relacionadas, o valor esperado do coeficiente de correlação entre elas é zero. Naturalmente, num conjunto de lançamentos de uma moeda pode ocorrer, por mero acaso, um número de caras muito maior ou muito menor do que a metade dos lançamentos. Mas, pode-se afirmar que, quanto mais próximo o valor observado estiver do valor médio esperado, maior a probabilidade de que esse resultado tenha ocorrido por acaso. Inversamente, quanto mais distante o valor observado estiver do valor médio esperado, menor a probabilidade de que o resultado tenha ocorrido por acaso.

Quando se executa um teste de significância estatística a convenção usual é distinguir-se entre:

- i. a hipótese que o pesquisador pretende investigar, denominada hipótese alternativa (H_1); por exemplo, que existe correlação entre duas dadas variáveis;
- ii. a antítese lógica da hipótese pesquisada, denominada hipótese nula (H_0); por exemplo, que não existe correlação entre duas dadas variáveis.

Para a verificação da significância estatística usa-se o teste de chi-quadrado (χ^2). O valor de χ^2 é uma medida da discrepância entre um valor observado e o valor esperado, caso o fenômeno em estudo fosse totalmente randômico. A cada valor de χ^2 está associada um valor de probabilidade, denominado *p-value*. Assim, pode-se calcular a probabilidade de que o valor observado tenha ocorrido por mero acaso. Dito de outra maneira, o teste de χ^2 nos diz qual a probabilidade de ocorrência do valor observado caso a hipótese nula seja verdadeira. Se esta probabilidade (o *p-value*) for extremamente baixa, pode-se, então, rejeitar a hipótese nula com um alto grau de confiança.

O valor de *p-value* abaixo do qual a hipótese nula pode ser rejeitada é denominado nível de significância (α). Em geral adota-se $\alpha=0,05$, isto é, 5%. Um *p-value* menor que 5% significa que a probabilidade de se obter o resultado observado por mero acaso é menor que 5%, o que sugere que os dados observados são inconsistentes com a pressuposição de que a hipótese nula é verdadeira.

O teste de χ^2 pode ser executado com o auxílio de softwares estatísticos ou mesmo através de recursos disponíveis na internet (por exemplo, <http://vassarstats.net/tab2x2.html>).

Neste trabalho, ao apresentarmos os valores para os coeficientes de correlação *phi* no apêndice B, colocamos entre parêntesis os *p-values* correspondentes.

APÊNDICE B – Trajetória profissional dos consultores: resultados completos

Dados relativos à formação educacional e à trajetória profissional dos indivíduos pesquisados

Os dados a seguir foram extraídos dos currículos de 239 indivíduos que deixaram uma empresa de consultoria de negócios, à qual nos referimos como ECP (Empresa de Consultoria Pesquisada).

Tabela B1 – Frequência das opções ‘continuar’ ou ‘abandonar’ o ramo da consultoria imediatamente após a saída da ECP para alguns agrupamentos de indivíduos.

Grupo	Continuaram em consultoria		Deixaram a consultoria	
	Número de indivíduos	Percentual em relação ao grupo	Número de indivíduos	Percentual em relação ao grupo
Conjunto total dos indivíduos pesquisados	37	15,48	202	84,52
Possuíam algum tipo de pós-graduação	25	15,24	139	84,76
Possuíam mestrado	9	23,68	29	76,32
Possuíam doutorado	5	31,25	11	68,75
Possuíam <i>MBA</i>	13	10,83	107	89,17
Possuíam <i>MBA</i> no exterior	12	11,21	95	88,79
Possuíam <i>MBA</i> em Harvard	0	0	17	100

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B2 – Informações gerais sobre os indivíduos pesquisados.

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Tempo de permanência na ECP (anos)	3,5	2,5	2,61	14,4	0,4
Idade ao deixar a ECP	31,38	31	5,05	47	23
Idade ao ingressar na ECP	27,82	27	4,23	43	21
Idade ao ingressar no ramo da consultoria	27,14	25	4,12	42	21
Tempo de permanência em cada emprego (anos)	3,24	2,95	1,55	8,4	0,5
Número de empresas em que trabalhou antes da ECP	0,92	1	1,07	5	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B3 – Momento da trajetória profissional em que os indivíduos pesquisados ingressaram na ECP.

Momento de ingresso na ECP	Número de indivíduos	Percentual
A ECP foi a primeira empresa em que trabalharam	108	45,19
A ECP foi a segunda empresa em que trabalharam	71	29,71
A ECP foi a terceira empresa em que trabalharam	40	16,74
A ECP foi a quarta empresa em que trabalharam	14	5,86
A ECP foi a quinta empresa em que trabalharam	4	1,67
A ECP foi a sexta empresa em que trabalharam	2	0,84

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B4 – Informações gerais sobre os indivíduos que deixaram o ramo da consultoria ao sair da ECP.

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Tempo de permanência na ECP (anos)	3,53	2,6	2,59	11,2	0,4
Idade ao deixar a ECP	31,33	31	4,93	46	23
Idade ao ingressar na ECP	27,82	27	4,23	43	21
Idade ao ingressar no ramo da consultoria	27,72	27	4,07	42	21
Tempo de permanência em cada emprego (anos)	3,19	2,88	1,52	7,6	0,5
Número de empresas em que trabalhou antes da ECP	0,91	1	1,05	5	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B5 – Informações gerais sobre os indivíduos que permaneceram o ramo da consultoria ao sair da ECP.

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Tempo de permanência na ECP (anos)	3,34	2	2,71	14,4	0,9
Idade ao deixar a ECP	31,65	30	5,74	47	24
Idade ao ingressar na ECP	28,38	27	5,06	43	22
Idade ao ingressar no ramo da consultoria	27,72	27	4,07	42	21
Tempo de permanência em cada emprego (anos)	3,5	3,32	1,72	8,4	1,37
Número de empresas em que trabalhou antes da ECP	0,97	1	1,17	5	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B6 – Indústrias para as quais se transferiram os indivíduos que abandonaram o ramo da consultoria ao deixar a ECP.

Setor de atividade	Número de indivíduos	Percentual
Finanças	61	30,2
Indústrias manufatureiras (bens de consumo ou de capital)	43	21,29
Telecomunicações	23	11,39
Internet	16	7,92
Serviços diversos (turismo, franquias, serviços de engenharia, etc.)	9	4,46
Comércio (varejista ou atacadista)	7	3,47
Educação	7	3,47
Agronegócio	6	2,97
Logística	6	2,97
Comunicação (Televisão, imprensa escrita, etc.)	5	2,48
Mineração	4	1,98
Construção	3	1,49
Empreendimentos imobiliários	3	1,49
Serviço público	3	1,49
Entidades sem fins lucrativos	2	0,99
Software e Tecnologia da Informação	2	0,99
Outros	2	0,99

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B7 – Cargos para as quais se transferiram os indivíduos que abandonaram o ramo da consultoria ao deixar a ECP.

Cargo	Número de indivíduos	Percentual
Diretor	68	33,66
Gerente	61	30,2
Outros (assessor, operador financeiro, professor, auditor fiscal, designer, <i>controller</i> , etc.)	25	12,38
Analista	12	5,94
<i>Associate</i>	10	4,95
Vice-presidente	9	4,46
Presidente ou <i>CEO</i>	7	3,47
<i>Partner</i>	3	1,49
Proprietário	3	1,49
Sócio	2	0,99
Superintendente	2	0,99

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B8 – Agrupamento em relação à formação educacional dos indivíduos pesquisados.

Grupo	Número de indivíduos	Percentual
Cursaram graduação em universidades públicas	161	67,36
Cursaram graduação no exterior	13	5,44
Possuíam algum tipo de pós-graduação antes de ingressar na ECP	126	52,72
Possuíam algum tipo de pós-graduação antes de deixar a ECP	164	68,62
Concluíram <i>MBA</i> antes de ingressar na ECP	82	34,31
Concluíram <i>MBA</i> antes de deixar a ECP	120	50,21
Concluíram <i>MBA</i> no exterior antes de ingressar na ECP	71	29,71
Concluíram <i>MBA</i> no exterior antes de deixar a ECP	107	44,77
Concluíram <i>MBA</i> em Harvard antes de ingressar na ECP	7	2,93
Concluíram <i>MBA</i> em Harvard antes de deixar a ECP	17	7,11
Concluíram mestrado antes de ingressar na ECP	35	14,64
Concluíram mestrado antes de deixar a ECP	38	15,9
Concluíram doutorado antes de ingressar na ECP	16	6,69
Concluíram doutorado antes de deixar a ECP	16	6,69

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B9 – Escolas em que se graduaram os indivíduos pesquisados.

Escola de graduação	Número de indivíduos	Percentual
Universidade de São Paulo (USP)	60	25,1
Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	31	12,97
Fundação Getulio Vargas (FGV)	30	12,55
Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)	21	8,79
Pontifícia Universidade Católica – RJ (PUC-RJ)	14	5,86
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	14	5,86
Instituto Militar de Engenharia (IME)	10	4,18
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	7	2,93
Escola de Engenharia Mauá	5	2,09
Ibmec	4	1,67
Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)	3	1,26
Universidade Presbiteriana Mackenzie	3	1,26
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	2	0,84
Faculdade de Engenharia Industrial (FEI)	2	0,84
Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)	2	0,84
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	2	0,84
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	2	0,84
Unesp - Guaratinguetá	2	0,84
Universidad de Buenos Aires	1	0,42
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	1	0,42
Lester B Pearson College of the Pacific	1	0,42
London School of Economics and Political Science	1	0,42
Não declarado	1	0,42
Pontificia Universidad Catolica - Ecuador	1	0,42
Stanford University	1	0,42
Universidade de Brasília (UnB)	1	0,42
Universidad de la Republica (Uruguai)	1	0,42

Universidad de Los Andes (Colombia)	1	0,42
Universidad del Valle de Guatemala	1	0,42
Universidade Braz Cubas	1	0,42
Universidade Católica de Pernambuco	1	0,42
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	1	0,42
Universidade Federal de Santa Maria	1	0,42
Universidade Federal do Ceará	1	0,42
Universidade Federal do Espírito Santo	1	0,42
Universidade Federal do Paraná	1	0,42
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1	0,42
Universidade São Judas Tadeu	1	0,42
University of Cambridge (Inglaterra)	1	0,42
University of Pennsylvania	1	0,42
University of Wisconsin	1	0,42

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B10 – Cursos em que se graduaram os indivíduos pesquisados.

Curso de graduação	Número de indivíduos	Percentual
Engenharia	146	61,09
Administração	45	18,83
Economia	25	10,46
Ciências da computação	7	2,93
Não declarado	4	1,67
Agronomia	3	1,26
Biologia	2	0,84
Propaganda e marketing	2	0,84

Direito	1	0,42
Comunicação	1	0,42
Contabilidade	1	0,42
Física	1	0,42
International Baccalaureate	1	0,42

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B11 – Especialidades dos indivíduos pesquisados que se graduaram em engenharia.

Modalidade de engenharia	Número de indivíduos	Percentual
Mecânica	40	27,4
Elétrica/eletrônica	27	18,49
Produção	23	15,75
Civil	13	8,9
Não declarada	12	8,22
Aeronáutica	9	6,16
Química	8	5,48
Metalúrgica	4	2,74
Computação	3	2,05
Materiais	3	2,05
Minas	2	1,37
Alimentos	1	0,68
Telecomunicações	1	0,68

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B12 – Escolas em que estudaram os indivíduos que concluíram *MBA* antes de ingressar na ECP.

Escola do <i>MBA</i>	Número de indivíduos	Percentual
INSEAD	11	13,41
Harvard	7	8,54
University of Michigan - Stephen M. Ross School of Business	7	8,54
University of Chicago - Booth School of Business	6	7,32
University of Pennsylvania - The Wharton School of Business	6	7,32
Northwestern University - Kellogg School of Business	5	6,1
New York University - Leonard N. Stern School of Business	4	4,88
Stanford University Graduate School of Business	4	4,88
Fundação Getulio Vargas (FGV)	3	3,66
Fundação Dom Cabral	3	3,66
Università Commerciale Luigi Bocconi	3	3,66
Universidade de São Paulo (USP)	3	3,66
Dartmouth College - Tuck School of Business	2	2,44
London Business School	2	2,44
MIT - Sloan School of Management	2	2,44
University of California - Berkeley	2	2,44
Ecole de Management de Lyon	1	1,22
Coppead - UFRJ	1	1,22
Ibmec	1	1,22
Indiana University Bloomington	1	1,22
Rollins College - Crummer Graduate School of Business	1	1,22
University of California, Los Angeles - The Anderson School of Management	1	1,22
University of Maryland - Robert H. Smith School of Business	1	1,22

University of Minnesota	1	1,22
University of Navarra - IESE Business School	1	1,22
University of North Carolina - Kenan-Flagler Business School	1	1,22
University of Texas at Austin - The Red McCombs School of Business	1	1,22
University of Virginia - Darden Graduate School of Business Administration	1	1,22

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B13 – Países em que estudaram os indivíduos que concluíram *MBA* antes de ingressar na ECP.

País do <i>MBA</i>	Número de indivíduos	Percentual
Estados Unidos	53	64,63
França	12	14,63
Brasil	11	13,41
Itália	3	3,66
Inglaterra	2	2,44
Espanha	1	1,22

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B14 – Escolas em que estudaram os indivíduos que concluíram *MBA* antes de deixar a ECP.

Escola do <i>MBA</i>	Número de indivíduos	Percentual
INSEAD	18	15,0
Harvard	17	14,17
Northwestern University - Kellogg School of Business	12	10,0
University of Michigan - Stephen M. Ross School of Business	11	9,17
University of Chicago - Booth School of Business	9	7,5
University of Pennsylvania - The Wharton School of Business	7	5,83
New York University - Leonard N. Stern School of Business	4	3,33
Stanford University Graduate School of Business	4	3,33
Universidade de São Paulo (USP)	4	3,33
Fundação Getulio Vargas (FGV)	3	2,5
Fundação Dom Cabral	3	2,5
London Business School	3	2,5
MIT - Sloan School of Management	3	2,5
Università Commerciale Luigi Bocconi	3	2,5
Dartmouth College - Tuck School of Business	2	1,67
University of California - Berkeley	2	1,67
Coppead - UFRJ	1	0,83
Ecole de Management de Lyon	1	0,83
Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)	1	0,83
Indiana University Bloomington	1	0,83
Ibmec	1	0,83
IMD (Suíça)	1	0,83
Maastricht Center	1	0,83

Rollins College - Crummer Graduate School of Business	1	0,83
University of California, Los Angeles - The Anderson School of Management	1	0,83
University of Maryland - Robert H. Smith School of Business	1	0,83
University of Minnesota	1	0,83
University of Navarra - IESE Business School	1	0,83
University of North Carolina - Kenan-Flagler Business School	1	0,83
University of Texas at Austin - The Red McCombs School of Business	1	0,83
University of Virginia - Darden Graduate School of Business Administration	1	0,83

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B15 – Países em que estudaram os indivíduos que concluíram *MBA* antes de deixar a ECP.

País do <i>MBA</i>	Número de indivíduos	Percentual
Estados Unidos	79	65,83
França	19	15,83
Brasil	13	10,83
Inglaterra	3	2,5
Itália	3	2,5
Espanha	1	0,83
Holanda	1	0,83
Suíça	1	0,83

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B16 – Parcela dos que assumiram cargos executivos ao sair da ECP para alguns agrupamentos de indivíduos que deixaram o ramo da consultoria.

Grupo	Número dos que assumiram cargos executivos	Total de indivíduos no grupo	Percentual em relação ao grupo
Conjunto total dos indivíduos que deixaram o ramo da consultoria	155	202	76,73
Possuíam algum tipo de pós-graduação	117	139	84,17
Possuíam mestrado	22	29	75,86
Possuíam doutorado	8	11	72,73
Possuíam <i>MBA</i>	92	107	85,98
Possuíam <i>MBA</i> no exterior	82	95	86,32
Possuíam <i>MBA</i> em Harvard	17	17	100

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela B17 – Parcela dos indivíduos com formação técnica (engenharia, agronomia, física, etc.) que assumiram cargos administrativos ao sair da ECP.

Grupo	Número de indivíduos	Total de indivíduos no grupo	Percentual em relação ao grupo
Assumiram funções administrativas	102	130	78,46

Fonte: elaborado pelo autor.

Cálculo dos coeficientes de correlação

Tabela B18 – Tabela de contingência para as variáveis ‘deixou o ramo da consultoria’ e ‘assumiu um cargo executivo’.

		Deixou o ramo da consultoria		Totais das linhas
		Sim	Não	
Assumiu um cargo executivo	Sim	155	0	155
	Não	47	37	84
Totais das colunas		202	37	239

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\Phi = (155 \cdot 37 - 0 \cdot 47) / \sqrt{(155)(84)(202)(37)} = 0,58 \quad (p < 0,0001)$$

Tabela B19 – Tabela de contingência para as variáveis ‘fez MBA no exterior e deixou o ramo da consultoria’ e ‘assumiu um cargo executivo’.

		Fez MBA no exterior e deixou o ramo da consultoria		Totais das linhas
		Sim	Não	
Assumiu um cargo executivo	Sim	82	0	82
	Não	13	25	38
Totais das colunas		95	25	120

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\Phi = (82 \cdot 25 - 0 \cdot 13) / \sqrt{(82)(38)(95)(25)} = 0,75 \quad (p < 0,0001)$$

Tabela B20 – Tabela de contingência para as variáveis ‘fez *MBA* em Harvard e deixou o ramo da consultoria’ e ‘assumiu um cargo executivo’.

		Fez <i>MBA</i> em Harvard e deixou o ramo da consultoria		Totais das linhas
		Sim	Não	
Assumiu um cargo executivo	Sim	17	0	17
	Não	0	37	37
Totais das colunas		17	37	54

Fonte: elaborado pelo autor.

$$\Phi = (17 \cdot 37 - 0 \cdot 0) / \sqrt{(17)(37)(17)(37)} = 1 \quad (p < 0,0001)$$