

V

Capital e Poder

NENHUM ASSUNTO tem sido mais fielmente estudado pelos economistas que a relação entre o que antigamente se chamava de fatôres de produção — terra, trabalho e capital — e o talento empresarial que os reúne e dirige-lhes o emprêgo. Até recentemente o problema da eficiência da produção — conseguir o máximo com os recursos produtivos disponíveis — era encarado quase que inteiramente como um problema de obtenção da melhor combinação daqueles agentes. A elucidação por meio de gráficos dos problemas arcanos inerentes à combinação dos fatôres continua um dos principais ritos pedagógicos da economia.¹ Os economistas interessaram-se

¹ Admite-se que a tecnologia em mudança altera, progressiva e radicalmente, o que pode ser obtido de qualquer quantidade determinada de fatôres. Mas não existe maneira pela qual esta compreensão possa ser

igualmente na maneira pela qual os preços dos fatores de produção — rendas, salários, juros e lucros — são determinados. Em realidade, na tradição clássica, imaginava-se o assunto como incidente em duas partes: o problema do valor em relação à determinação dos preços dos bens e o problema da distribuição ou de como a renda resultante era dividida entre proprietários de terras, operários, capitalistas e empresários.

Contudo, um dos aspectos das relações entre os fatores de produção é menos examinado. Trata-se da razão por que o poder acha-se associado a certos fatores e não a outros. Por que outrora a propriedade da terra conferia pleno poder sobre a forma dominante de empresa produtiva e, por causa disso, sobre a comunidade em geral? Por que, sob outras circunstâncias, presumiu-se que tal autoridade, tanto sobre a empresa como sobre a sociedade em geral, deveria ficar com o pro-

exatamente sugerida num livro didático. Assim, a instrução econômica admite o importante e, depois, passa a discutir o que não tem importância. Dêse modo o Prof. Samuelson, merecidamente o mais conceituado dos economistas contemporâneos, que mais do que qualquer outro ensinou aos americanos adultos o que sabem do assunto, observa que o rendimento que pode ser obtido de um determinado conjunto de fatores "depende do estágio da tecnologia" e, depois, acrescenta: "*Mas, em qualquer tempo, haverá uma quantidade máxima obtível de produto para quaisquer quantidades determinadas de insumo de fatores*". (Paul A. Samuelson, *Economics*, 6.^a edição, New York, McGraw-Hill, 1964, pág. 516. A ênfase é dada por êle.) O problema da distribuição dos fatores é um assunto sobre o qual existe uma doutrina disponível. Assim, dando-lhe a importância de colocá-lo em itálico, êsse é o assunto que o Prof. Samuelson discute. Fosse isso tudo, não ficaria êle especialmente sujeito à crítica. Muito do ensino da economia, principalmente em campos tais como a teoria avançada, o comércio exterior e a política monetária, não depende da relevância do assunto mas sim da existência de uma teoria intelectualmente já ocupada. Neste caso, contudo, existe um conflito entre o desenvolvimento tecnológico, ao qual o Prof. Samuelson corretamente atribui o papel principal no aumento da produtividade, e o fator distribuição, que fornece o exercício pedagógico. O desenvolvimento tecnológico envolve, como já vimos, grandes investimentos de capital e tempo que são salvaguardados pelo planejamento e pelo controle sobre os custos, os preços e a procura. O exercício pedagógico aprovado, porém, leva à conclusão de que a distribuição mais satisfatória dos fatores é obtida por um mínimo de interferência com o mercado.

prietário do capital? Sob que circunstâncias poderia tal poder passar para o trabalho?

Trata-se de um esquecimento enigmático. Quando chegamos a qualquer forma de atividade organizada — uma igreja, um pelotão, uma repartição do govêrno, uma comissão do Congresso, uma casa de prazeres ocasionais — nosso primeiro instinto é perguntar quem é que manda. Depois, inquirimos sôbre as qualificações ou credenciais que lhe conferem tal chefia. A organização, quase que invariavelmente, convida a duas perguntas: Quem é o chefe? Como foi que chegou a tal?

2

Uma das razões por que a questão foi menosprezada é que, por longo tempo, na pesquisa econômica formal, não se pensava que alguém associado à atividade econômica possuísse qualquer exercício compensador de poder. Na tradição econômica clássica — a de Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, J. S. Mill e Alfred Marshall — e cada vez mais à medida que os conceitos eram melhor definidos, presumia-se que a empresa de negócios (como hoje a granja de leite do Wisconsin) fôsse pequena em relação ao mercado a ser abastecido. O preço que ela recebia era impessoal e competitivamente determinado pelo mercado, assim como os preços pagos aos fornecedores. Os salários também eram estabelecidos pelo mercado, do mesmo modo que os juros sôbre as dívidas efetuadas. Os lucros reduziam-se por si mesmos a um nível competitivo e presumia-se que a tecnologia fôsse estável. Sob estas circunstâncias, o volume ideal de produção para a firma era estabelecido externamente pela relação dos custos ao preço do mercado, nos diversos níveis de produção. Se o responsável pela firma não tem poder para influenciar os preços, custos, salários e juros e se mesmo a sua melhor produção é determinada externamente e seus lucros estão sujeitos ao efeito nivelador da competição, pode-se corretamente ficar despreocupado quanto ao seu poder. Ele não possui nenhum. Até uma boa parte do século atual, a economia dos livros didáticos presumia um mundo assim, de firmas pequenas e competidoras. A correspondente desatenção ao proble-

ma do poder era tão plausível quão inevitável. Outras correntes de pensamento, porém, não tinham tais desvantagens.

Em particular, houve Marx. Nos meados do século passado, trouxe o assunto do poder para a discussão econômica, com uma veemência que o mundo ainda não deixou de deplorar suficientemente. Afastou a noção de um sistema de firmas de negócio competitivas e, por isso, passivas, como um exercício de apologética vulgar. A produção é dominada por aquêles que controlam e oferecem o capital, por um “número constantemente menor de magnatas do capital que usurpam e monopolizam tôdas as vantagens dêste processo de transformação”.² A sua autoridade na emprêsa é completa. Os preços e salários são fixados em seu interêsse coletivo. Dominam a sociedade e estabelecem o seu tom moral. Controlam também o Estado, que se torna uma comissão executiva a serviço da vontade e dos interêsses da classe capitalista. Não há possibilidade de estar o poder associado a qualquer outro fator de produção. Neste estágio de desenvolvimento histórico, êle pertence, inequívoca e totalmente, ao capital.

Acabou por haver um certo grau de concordância entre a tradição clássica e Marx. A noção do mercado competitivo ficou para trás; sobrevive apenas nos compêndios, como um caso excepcional. Aceita-se normalmente que a emprêsa de negócios possui contrôle sôbre seus preços e produção, que possui o poder que está associado com um único vendedor ou monopólio, alguns vendedores ou oligopólio ou com um certo aspecto exclusivo de seu produto ou serviço que lhe confere proteção contra a competição. Apenas os defensores profissionais do sistema da livre iniciativa, membros de um ofício humilde e mal pago, ainda defendem o domínio da competição, sendo êste o teste pelo qual melhor se pode calcular que seus clientes fracassarão.³ E existe uma concordância geral de que

² Karl Marx, *O Capital* (New York, Modern Library), capítulo XXXII, pág. 836.

³ “Até o ponto em que um preço é alcançado por meios que não são impessoais, até o ponto em que tanto o comprador como o vendedor podem ditar ou influenciar o estabelecimento do preço, até êsse ponto o nosso sistema de controlar o uso dos recursos não está funcionando corretamente”. *Do You Know Your Economic ABC's? Profits in the American Economy*, Departamento de Comércio dos Estados Unidos, 1965, pág. 13. Êste folheto foi encomendado por John T. Connor, quan-

“o poder de mercado que o grande tamanho absoluto e relativo dá à companhia gigante é a base não apenas do poder econômico, mas também de considerável poder político e social...”⁴

E aceita-se também a tese acessória de Marx. Esse poder, tal como se encontra disponível, pertence natural e inevitavelmente ao capital. Seu exercício é a prerrogativa da propriedade. As reivindicações dos outros fatores de produção são-lhe inerentemente subordinadas. Na presunção de que o poder pertence logicamente ao capital, todos os economistas são marxistas.

Para além deste fato, o problema do poder ainda não se acha muito estudado. Os preços e salários são fixados, os investimentos determinados, os dividendos declarados e a produção decidida pelos proprietários do capital, dentro da margem de discricionariedade permitida pelo mercado. A influência dos negócios sobre o Estado é considerada como irregular e ilegítima; aquela que, apesar disso, é exercida, é efetuada pelos proprietários da empresa ou no interesse dela. Outras alternativas referentes ao exercício do poder pelo capital não são consideradas seriamente.

Nas últimas três décadas houve uma acumulação constante de provas referentes à deslocação do poder dos proprietários para os administradores, dentro da grande sociedade anônima moderna. O poder dos acionistas, como já foi observado, parece cada vez mais tênue. Uma pequena proporção das ações se faz representar nas assembleias de acionistas, para uma cerimônia da qual apenas a irrelevância faz variar a banalidade. O resto é votado, por procuração, pelos diretores que foram escolhidos pela administração. A última, embora a sua propriedade de ações seja normalmente desprezível, mantém um sólido controle da empresa. Por todas as provas visíveis, o poder é dela. Apesar disso, houve uma grande relutância para admitir-se uma significativa e duradoura deslocação do poder dos donos do capital. Alguns observadores procuraram

do Secretário do Comércio, para promover a compreensão dos negócios americanos (e para mostrar simpatia por eles). Pelo teste do folheto, todos os grandes negócios fracassariam.

⁴ Kaysen, em *The Corporation in Modern Society*, organização de Edward S. Mason (Cambridge, Harvard University Press, 1959), pág. 99.

manter o mito do poder do acionista. Tal como acontece com a política exterior, espera-se que o poder encantatório possa salvar o que a realidade desmente.⁵ Outros, inclusive os marxistas, argumentam que a modificação é superficial e que o capital retém um contróle mais profundo e mais funcional. Apenas os ingênuos reagem ante o óbvio. Alguns admitiram que houve uma mudança, mas adiaram o julgamento quanto à sua significação.⁶ Outros, ainda, enxergaram uma usurpação possivelmente perigosa do poder legítimo do capital, a qual, se possível, deveria ser revertida.⁷ Comparativamente, poucos puseram em dúvida as credenciais do capital, no que se refere à direção da empresa, ou sugeriram que aquêle poderia achar-se num eclipse permanente.

3

Entretanto, num período mais longo de tempo, o poder sobre a empresa produtiva — e, por derivação, sobre a sociedade em geral — deslocou-se radicalmente entre os fatores de produção. A preeminência do capital é um caso relativamente recente; até cerca de dois séculos atrás, nenhum homem de

⁵ “Quando John, por exemplo, comprou uma nova emissão de ações da Keim Corporation, no ano passado... (isso lhe deu) voz ativa nas decisões da administração de ‘sua firma’, ao encontrar-se êle com os outros acionistas nas assembléias anuais”. *Profits in the American Economy*, Departamento de Comércio dos Estados Unidos, *op. cit.*, págs. 17-18.

⁶ Cf. Edward S. Mason, “The Apologetics of Managerialism”, *Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. XXXI, n.º 1 (janeiro de 1958) e “Comment”, em *A Survey of Contemporary Economics*, organização de Bernard F. Haley, Vol. II (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. 1952), págs. 221-222. É opinião do Prof. Mason que, enquanto o empresário capitalista perdeu o seu poder na grande companhia moderna, não existe uma visão aproveitável de quem assumiu o seu lugar. Por conseguinte, faz-se melhor presumindo a figura do empresário e as motivações tradicionais. “Para fins de análise econômica, tenho de confessar minha falta de confiança na acentuada superioridade dêste nôvo conceito de firma sobre a concepção mais antiga do empresário”. *Ibid.*

⁷ Cf. Adolf A. Berle Jr., *Power Without Property* (New York, Harcourt, 1959), págs. 98 ss.

percepção duvidaria que o poder estava decisivamente associado com a terra. A opulência comparativa, a consideração, a posição militar e a sanguinária autoridade sôbre a vida da população que estavam ligadas à propriedade de terras garantiam a seu possuidor uma posição eminente em sua comunidade e poder dentro do Estado. Essas vantagens adicionais da propriedade de terras imprimiram também uma forte e até orientadora direção à história. Por dois séculos, até cêrca de duzentos anos antes da descoberta da América, ajudaram a inspirar as recorrentes campanhas militares contra o Leste, às quais se deu o nome de Cruzadas. O socorro para Bizâncio, que estava sitiada pelos infiéis, e a redenção de Jerusalém, que para êles fôra perdida, sem dúvida serviram de estimulantes para o ardor. Mas não foram os únicos. As relações entre os cristãos orientais e ocidentais estavam marcadas por uma profunda desconfiança. Jerusalém estivera com o Islã por 450 anos; a sua redenção não fôra anteriormente considerada como de emocionante urgência. Os filhos mais jovens da nobreza franca, de modo igual aos camponeses famintos que seguiam Pedro, o Eremita, queriam terras. Por debaixo das cruces desfraldadas, as batidas do coração harmonizavam-se sadiamente aos valôres dos bens imóveis. Balduíno, irmão mais môço de Godofredo de Bouillon, a caminho da Cidade Santa, deparou-se com a opção embaraçante de continuar com os exércitos redentores ou apossar-se de um atrativo lote de propriedade em Edessa. Sem hesitação, optou pelo último e sòmente depois da morte do irmão foi que deixou seu feudo para tornar-se o primeiro Rei de Jerusalém.⁸

Pelos três séculos e meio que se seguiram à descoberta da América, a valorização do papel estratégico da terra concedeu-lhe um papel ainda maior na história. As Américas foram povoadas, assim como as Estepes e as partes habitáveis dos Antípodas. Mais uma vez a religião seguiu passo a passo a deslocação da propriedade imobiliária, de certo modo disfarçando o papel da última. Os espanhóis consideravam-se

⁸ “A oportunidade de combinar um dever cristão com a aquisição de terras num clima meridional era muito atrativa”. Steven Runciman, *A History of the Crusades*, Vol. I, *The First Crusade* (Cambridge, Inglaterra, The University Press, 1954), pág. 92.

comissionados por Deus para ganhar as almas dos indígenas; os puritanos acreditavam encontrar-se primariamente na obrigação de descobrir um ambiente favorável para os seus. Quanto aos católicos e aos cavaleiros, acreditava-se que o Senhor favorecia as grandes propriedades, pelas oportunidades que estas proporcionavam à custódia espiritual dos aborígenes e, à medida que êstes rareavam, dos africanos. Para os puritanos e protestantes, o mérito espiritual residia no bem de família, na fazenda familiar. Mas êstes foram pormenores. No Nôvo Mundo, assim como no Velho, presumia-se que o poder pertencia, como um direito, aos homens que possuíam terras. A democracia, em seu significado moderno, começou como um sistema que dava o direito de voto àqueles que provaram seu valor pela aquisição de propriedades imobiliárias e a nenhum outro.

Esta importância da terra e o incentivo para adquiri-la estavam firmemente fundamentados na economia. Até tempos comparativamente modernos, a produção agrícola — o fornecimento de alimentos e fibras — representava uma grande parte de tóda a produção, como ainda responde por 70 a 80% de todos os produtos de países econômicamente pobres, como a Índia moderna. Dessa maneira, a propriedade ou o contrôle da terra concediam uma posição na forma dominante de atividade econômica; não possuir terras era ser amontoado naquilo que sobrava.

Entrementes, os outros fatores de produção possuíam um papel muito menos estratégico. A tecnologia agrícola era estável e sem complicações; por conseguinte, à exceção dos escravos, oferecia pequeno atrativo para o capital e, em regra geral, os escravos só podiam ser usados em conjugação com a terra. Sendo relativamente sem importância a atividade não-agrícola, a sua procura de capital era pequena e limitada ainda por uma tecnologia simples e estável. Assim — um ponto de certo modo negligenciado — até duzentos anos atrás uma escassa oferta de capital era igualada por uma oportunidade igualmente escassa de seu uso. Se um homem possuía terras na Inglaterra ou na Europa Ocidental, podia conseguir a modesta provisão de capital de que necessitava para cultivá-la. A posse de tal capital não era garantia de que pudesse conseguir a terra.

Tampouco a mão-de-obra era difícil de se obter. Sua tendência bem estabelecida era manter-se num estado de grande abundância. David Ricardo, digno de consideração pelo conhecimento daquela época, podia sustentar, em 1817, que “nenhum ponto está melhor estabelecido do que o da oferta de trabalhadores, que sempre será, em última análise, proporcional aos meios de sustentá-los”.⁹ Isso era o mesmo que dizer que, esperando-se algum tempo, uma oferta ilimitada estaria disponível a um salário de subsistência ou perto disso. A mão-de-obra suficiente poderia ser usada de um modo que, através de retribuições cada vez menores, a contribuição do trabalhador marginal acabasse por ser igual à sua subsistência. Se êle abandonasse esta apertada luta com a privação, poderia ser substituído facilmente. Se um homem acrescenta pouco e pode ser trocado facilmente, tem pequeno poder e diminuta força de barganha.

Mas ninguém podia duvidar das vantagens de deitar-se as mãos a um acre, a uma centena de acres ou a um milhar de acres de terra fértil. Ninguém podia duvidar das consequências fatais de perder quantidades semelhantes. Isto significava que a posse da terra era estratégica e nem mesmo os filósofos cujas idéias se introduziram na Revolução Industrial podiam imaginar direito uma sociedade em que isso se passasse de outra maneira. Adam Smith, embora em muitos pontos divergisse de seus predecessores fisiocratas da França, que haviam feito da terra a fonte última de toda a riqueza, atribuía uma bonificação especial à propriedade imobiliária, a qual era devolvida, como um sinal especial de graça, àqueles que já a possuíam.¹⁰ Quarenta anos mais tarde, em seguida às guerras napoleônicas, Ricardo e Malthus tornaram a propriedade de terras ainda mais decisiva. A população cresceria de acôrdo com uma dinâmica biológica própria. Isto criaria uma reivindicação cada vez mais premente sôbre uma oferta de alimentos de crescimento muito mais lento. Em con-

⁹ David Ricardo, *Works and Correspondence of David Ricardo*, organização de Piero Sraffa, Vol. I (Cambridge, Inglaterra, The University Press, 1951), pág. 292.

¹⁰ “Da Renda da Terra”, *Wealth of Nations*, Livro I (Londres, Methuen, 1930), capítulo XI. Cf Alexander Gray, *The development of Economic Doctrine* (Londres, Longmans, 1931), pág. 137.

seqüência, o preço relativo da comida e a parte da renda destinada aos senhores de terra cresceria despreocupada e ilimitadamente. O fato decisivo era a escassez de terras. “O Trabalho da Natureza se paga, não porque ela faça muito, mas porque faz pouco. À proporção que se torna avara de suas doações, exige um preço maior por seu trabalho. Onde ela é munificentemente generosa, sempre trabalha gratuitamente”.¹¹ De modo não surpreendente, aquêles que possuíam êsse raro recurso deveriam exercer plena autoridade sôbre a economia agrícola dominante e serem homens de prestígio e poder na comunidade em geral.

4

Ricardo escreveu num momento da história em que a terra era destronada. Isso se deveu em parte ao fato de que a escassez de terras, à qual êle atribuía tanta importância, colocara em movimento uma procura fenomenal de novos suprimentos. E descobriu-se que as Américas, a África do Sul e a Austrália possuíam grandes quantidades delas, não usadas e altamente utilizáveis. Indo-se para as fronteiras, novas terras podiam ser obtidas e terras perdidas podiam ser substituídas. A necessidade agora era o capital, para pagar as passagens, sementes, gado e equipamento e para ajudar o homem a subsistir até a primeira colheita. E se um biltre podia, ocasionalmente, conseguir no Nôvo Mundo uma extensão de terras maior do que aquela possuía no Velho pelo mais majestoso dos aristocratas, a terra não era mais uma fonte garantida de distinção.

Entrementes, as invenções mecânicas e o desenvolvimento dos conhecimentos de metalurgia e engenharia estavam expandindo prodigiosamente as oportunidades para o emprêgo de capital. Dêste maior emprêgo de capital numa tecnologia mais avançada, nasceu uma produção maior. Dessa produção, sur-

¹¹ Ricardo, *op. cit.*, pág. 76. Ricardo estava discutindo a sugestão de Adam Smith de que o rendimento da terra era o pagamento pela bonificação da natureza. O caso não tem importância aqui. Para ambos a natureza, por meio da terra, representava um grande papel na determinação das rendas.

giram rendas maiores e maiores poupanças. Não é claro que, no último século, a procura de capital tenha crescido mais rapidamente que a oferta. Nos países novos, inclusive nos Estados Unidos, o capital era sempre escasso e seu custo era alto. Na Inglaterra, porém, pela maior parte do século, as taxas de rendimento eram baixas e os ingleses achavam-se em forte necessidade de descobrir empregos mais lucrativos para as economias feitas em terras distantes. Lá, porém, o carvão, o ferro e o aço, as estradas de ferro, as locomotivas, os navios, a maquinaria têxtil, os edifícios e as pontes estavam dominando uma parcela crescente do produto nacional. Para produzi-los, o que contava era o capital. A agricultura, com a sua dependência peculiar da terra, contribuía com uma parte cada vez menor do produto total. O homem que possuía ou controlava o capital podia agora dispor da mão-de-obra e da terra necessárias. O contróle da mão-de-obra ou da terra não concedia um poder recíproco de dispor do capital.

Dessa maneira, o poder sôbre a emprêsa passou para o capital e assim também aconteceu com o prestígio na comunidade e a autoridade no Estado. No início do século XIX, o Parlamento britânico ainda era dominado pelas famílias proprietárias de grandes terras. Por meados do século, às expensas de suas rendas, estavam cedendo à pressão industrial para abaixar o preço dos alimentos e, com isso, o nível dos salários das fábricas. Pelo fim do século, a primeira figura da política britânica era o grande industrial de Birmingham, fabricante pioneiro de parafusos, Joseph Chamberlain. Ao início do século, o govêrno dos Estados Unidos era dominado pelos cavalheiros da Virgínia, proprietários de terras e escravos; ao fim do século, por acôrdo comum, o poder passou para os homens de emprêsa (ou malfeitores de grande riqueza, segundo o ponto-de-vista). O Senado tornara-se um clube de negociantes ricos.

A mudança, um ponto de grande importância para o que se segue, não pareceu natural. George Washington, Thomas Jefferson e James Madison pareciam muito mais apropriados para posições de poder público que Collis P. Huntington, J. P. Morgan ou Andrew Mellon. Os primeiros eram creditados com capacidade para ações fora do âmbito de seus próprios interêsses, enquanto os capitalistas não o eram. E

O poder vai para o lado mais fraco
de se conseguir ou substituir

a sua ação em causa própria — a defesa da escravidão, por exemplo — parecia mais cavalheiresca, razoável e legítima do que a ação dos capitalistas em seu próprio favor. Esta impressão contrastante ainda sobrevive nas atitudes públicas e nos livros elementares de história. Podemos defini-la como a regra de que, quanto mais antigo fôr o exercício do poder, mais benigno parecerá êle, e quanto mais recente a sua tomada, mais inatural e até mesmo será perigoso.

5

Está claro agora o que concede poder a um fator de produção ou àqueles que o possuem ou controlam. O poder vai para o fator que é mais difícil de obter ou substituir. Em linguagem precisa, adere àquele que possui a maior inelasticidade de oferta na margem. Esta inelasticidade pode ser o resultado de uma escassez natural ou de um contrôle efetivo da oferta por alguma ação humana, ou, ainda, de ambos.¹²

Em certa época, se alguém possuía terras, a mão-de-obra e o capital (nas escassas quantidades então exigidas) podiam ser facilmente conseguidos. Entretanto, possuir mão-de-obra e capital operacional não garantiam tão prontamente que um homem pudesse conseguir terra. Havia aqui uma mistura de causa e efeito. Como a terra proporcionava acesso especial a um poder econômico e mais amplo, tomaram-se medidas, através das leis de vinculação dos bens de raiz, destinadas a confinar a posse de terras à casta privilegiada ou nobre. Isto, por sua vez, limitou as possibilidades de adquiri-las e, depois, aumentou o poder econômico e a autoridade social que, de uma geração para outra, a terra conferia a seu proprietário.

¹² Dessa maneira um sindicato, que concede um considerável poder ao trabalho em relação a decisões específicas como as que afetam os salários e as condições de trabalho, envolve um contrôle total da oferta. (Numa greve bem sucedida, o preço da oferta de trabalho, para aqueles que ficam do lado de lá dos piquêtes de greve, é infinitamente alto.) Se a oferta de trabalho não é demasiadamente abundante, o poder do sindicato aumenta.

Na era do capital, a terra, nas quantidades menores necessárias para a empresa industrial era facilmente adquirível e o mesmo acontecia, cada vez mais, para a agricultura. A mão-de-obra continuava a ser abundante. Agora a posse da terra e da mão-de-obra não mais permitiam a alguém comandar o capital; com êste, porém, a terra e a mão-de-obra podiam ser facilmente obtidos. O capital agora concedia o poder na empresa e, em consequência, também na sociedade.

Se acontecesse que o capital se tornasse abundante ou excessivo e pudesse assim ser facilmente aumentado ou substituído, poder-se-ia esperar que o poder que êle confere, tanto na empresa como na sociedade, sofresse por isso. Tal pareceria especialmente provável se, ao mesmo tempo, algum outro fator de produção se mostrasse de acréscimo ou substituição cada vez mais difícil.

6

O último capítulo mostrou que no sistema industrial, embora o capital seja usado em grandes quantias, é, pelo menos em tempo de paz, mais abundantemente oferecido. A tendência a um excesso de poupanças e a necessidade de uma estratégia de compensação por parte do Estado é um aspecto firmado e bem conhecido da economia keynesiana. As poupanças, já vimos, são fornecidas a si mesmas pela empresa industrial, como parte de seu planejamento. Há um alto grau de certeza quanto à sua disponibilidade, porque êste é o propósito do planejamento.

Ao mesmo tempo, as exigências da tecnologia e do planejamento aumentaram grandemente a necessidade que tem a empresa industrial de talentos especializados e da organização destes. Em geral, o sistema industrial tem de suprir-se desses talentos em fontes externas. Diferentemente do capital, isso não é algo que a firma possa fornecer a si mesma. Para serem eficientes, esses talentos também precisam ser colocados numa associação eficiente com êles próprios, ou seja, devem formar uma organização. Fornecida uma organização competente, o capital hoje se acha comumente disponível. A

mera possessão de capital, contudo, não é mais uma garantia de que os talentos exigidos possam ser obtidos e organizados. Pela experiência passada, pode-se esperar descobrir uma nova deslocação do poder na empresa industrial, esta agora do capital para a informação organizada. E pode-se esperar ainda que esta mudança se reflita no deslocamento do poder dentro da sociedade em geral.

Na verdade, isto já aconteceu. É uma deslocação de poder semelhante às ocorridas entre os fatores de produção e que se iguala àquela que se iniciou duzentos anos atrás, da terra para o capital, nos países desenvolvidos. É um acontecimento dos últimos cinquenta anos e ainda está ocorrendo. Uma quantidade de fatos de observação comum — a perda de poder dos acionistas na sociedade anônima moderna, a inexpugnável posição das prósperas diretorias das grandes companhias, o decrescente magnetismo social do banqueiro, o ar de singularidade que se liga à sugestão de que os Estados Unidos são dirigidos de Wall Street, a crescente e ativa busca de talentos industriais, o novo prestígio da educação e dos educadores — todos atestam a veracidade desta tese.

Esta deslocação de poder passou disfarçada porque, como outrora foi verdadeiro em relação à terra, imagina-se que a posição do capital seja imutável. Parece antinatural que o poder possa encontrar-se noutra parte e aqueles que assim argumentam parecem estar em busca de novidades frívolas. Ela foi disfarçada porque o poder não passou para outro dos fatores de produção estabelecidos, tal como são celebrados na pedagogia econômica tradicional. Não passou para o trabalho. Este ganhou uma autoridade limitada sobre o seu pagamento e condições de trabalho, mas nenhuma autoridade sobre a empresa. Além disso, tende para a abundância. Se as poupanças excessivamente abundantes não são usadas, seu primeiro efeito é o desemprego. Se são usadas, uma das consequências é a substituição da mão-de-obra não qualificada e de qualificação padronizada pelos processos mecânicos. Assim, o trabalho não qualificado e os operários com qualificações convencionais sofrem, juntamente com os capitalistas, pela abundância de capital.

O poder tampouco passou para o empresário clássico, o indivíduo que outrora utilizou o seu acesso ao capital para

pô-lo em combinação com os outros fatores de produção. Ele é uma figura cada vez menor no sistema industrial. À parte a possibilidade de acesso ao capital, as suas principais qualificações eram a imaginação, a capacidade de decisão e a coragem para arriscar dinheiro, inclusive, e freqüentemente, o seu próprio. Nenhuma destas qualificações são especialmente importantes para a organização de informações ou eficientes para competir com ela.

Na realidade, o poder passou para aquilo a que ninguém em busca de novidades chamaria justificadamente de um novo fator de produção. Passou para a associação de homens com conhecimentos e experiências técnicas diversas ou com outros talentos que a tecnologia moderna e o planejamento industrial exigem. Essa associação se estende desde a liderança da moderna empresa industrial até bem próximo da força de trabalho, abrangendo um grande número de pessoas e uma grande variedade de talentos. É da eficiência dessa organização, como hoje a maior parte da doutrina dos negócios implicitamente concorda, que depende agora o sucesso da empresa de negócios moderna. Fôsse a organização desmembrada ou de outra maneira perdida, não há certeza de que pudesse ser novamente reunida. Aumentá-la para assumir novas tarefas é um empreendimento caro e, às vezes, incerto. É aqui que hoje se descobre o problema de um preço de oferta na margem incertamente alto e aqui também que se acha o poder que o acompanha. Nossa próxima tarefa será examinar, com certa profundidade, esta nova localização do poder na empresa de negócios e na sociedade.

VI

A Tecnoestrutura

“... a prevalência da ação de grupo, em lugar da individual, é uma característica notável da organização da administração na grande companhia”.

R. A. GORDON, *Business Leadership in the Large Corporation*.

O INDIVÍDUO, em nossa cultura, tem uma presença muito maior que o grupo. Há uma presunção de realização no indivíduo; das comissões, presume-se a inação.¹ Reagimos de modo favorável ante o indivíduo que busca salvaguardar a sua individualidade frente à absorção pela massa. Exigimos

¹ “Dos diversos mecanismos da administração, nenhum é mais controverso que as comissões... A despeito de suas alegadas deficiências, as comissões são um importante artifício de administração”. Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish e Hubert L. Smith, *Top Management Organization and Control* (New York, McGraw, 1951), pág. 59.

provas, ao menos por princípio, antes de refrear as suas agressões contra a sociedade. Os indivíduos possuem alma; as grandes companhias são sabidamente desalmadas. O empresário — individualista, incansável, visionário, astuto e corajoso — tem sido o único herói do economista. As grandes organizações de negócios não despertam admiração semelhante. A admissão ao céu é feita individualmente e por famílias; a administração superior de uma empresa, mesmo aquela que possua uma excelente imagem corporativa, nêle não poderia penetrar em grupo. Ter-se de asseverar, quando se busca a verdade, a superioridade da organização sôbre o indivíduo para importantes tarefas sociais é uma perspectiva embaraçosa.

Apesar disso, é uma tarefa necessária. Não foi para indivíduos mas para organizações que o poder na empresa de negócios e na sociedade passou. E a sociedade econômica moderna só pode ser entendida como um esforço, inteiramente bem sucedido, de sintetizar na organização uma personalidade de grupo muito superior (*para os seus objetivos*) à de uma pessoa natural e com a vantagem adicional da imortalidade.

A necessidade de tal personalidade de grupo começa pela circunstância de que, na indústria moderna, um grande número de decisões e tôdas as que são importantes valem-se de informações possuídas por mais de um homem. De modo típico, se valem do conhecimento científico e técnico especializado, da experiência e das informações acumuladas e do sentido intuitivo ou artístico de muitas pessoas. Isso é norteado por outras informações que são reunidas, analisadas e interpretadas por profissionais que utilizam um equipamento altamente técnico. A decisão final será informada apenas se ela valer-se sistematicamente de todos aquêles cujas informações são relevantes. Tampouco pode ela, sendo os seres humanos o que são, aceitar pelo seu valor nominal tôdas as informações que lhe são oferecidas. Adicionalmente, deverá haver um mecanismo para verificar a contribuição de cada pessoa quanto à sua relevância e fidedignidade, à medida que essa contribuição é aplicada à decisão.

Motivo pelo qual as decisões
devem ser tomadas de modo a serem
2 de modo a serem tomadas de modo a serem

A necessidade de valer-se e de avaliar as informações de numerosos indivíduos na moderna tomada de decisões industriais tem três pontos de origem principais. Em primeiro lugar, deriva das exigências tecnológicas da indústria moderna. Não é que estas sejam sempre desordenadamente sofisticadas; um homem de genialidade apenas moderada poderia, de modo bastante concebível, munir-se de conhecimentos nos diversos ramos da metalurgia, química, engenharia, agenciamento, gerência de produção, controle de qualidade, relações trabalhistas, estilização e mercantilização que estão envolvidos na fabricação de um carro moderno. Mas mesmo os gênios moderados encontram-se em oferta imprevisível e manter-se a par de todos esses ramos da ciência, da engenharia e da arte consumiria o tempo até mesmo de um gênio. A solução elementar, que permite o uso de talentos muito mais comuns e com uma predizibilidade muito maior de resultados é possuir homens que sejam devidamente qualificados ou experientes em cada área limitada dos conhecimentos e artes especializados. As suas informações são depois combinadas para pôr-se em execução o projeto e a produção do veículo. É uma impressão popular comum, não desmentida pelos cientistas, engenheiros e industriais, que as modernas realizações científicas, industriais ou de engenharia são a obra de uma nova e excepcional raça de homens. Isso é pura vaidade; se assim fôsse, haveria poucas de tais realizações. O verdadeiro feito da ciência e da tecnologia modernas consiste em tomar homens comuns, informá-los de modo especializado e profundo e, depois, através da organização apropriada, dispô-los de modo a ter o seu conhecimento combinado com o de outros homens especializados mas igualmente comuns. Isso dispensa a necessidade de um gênio. O desempenho resultante, embora menos inspirador, é muito mais predizível.

O segundo fator a exigir a combinação de talentos especializados deriva da tecnologia avançada, do uso associado de capital e da necessidade resultante de planejamento, com o seu controle ambiental acessório. O mercado é, em grau excepcional, uma instituição intelectualmente não exigente. O fazendeiro do Wisconsin, acima mencionado, não precisa an-

tecipar as suas necessidades de fertilizantes, germicida ou mesmo partes de máquinas, pois o mercado as estoca e fornece. O custo delas é substancialmente o mesmo, tanto para o homem inteligente como para o seu vizinho que, submetido a exame médico, mostraria ter a cabeça ôca. E o fazendeiro não necessita de uma estratégia de preços ou de vendas; o mercado aceita todo o seu leite ao preço corrente. Muitos dos atrativos do mercado, para os economistas pelo menos, decorrem da maneira pela qual parece simplificar a vida. É melhor um êrro ordenado que uma verdade complexa.

Porque a complexidade aparece com a tecnologia e, além disso, é endêmica. O fabricante de mísseis, veículos espaciais ou aeroplanos modernos deve prever as exigências de fábricas e material humano especializados, materiais exóticos e componentes intrincados e tomar medidas para garantir a sua disponibilidade quando forem necessários. Para a obtenção dessas coisas, como já vimos, o mercado é inseguro ou ineficaz, e não existe um mercado aberto para os produtos acabados. Nesta parte, tudo depende do cuidado e da perícia com que os contratos são buscados e trabalhados em Washington, Whitehall ou Paris.

A mesma previsão e ação correspondente são exigidos, em menor grau, dos fabricantes de automóveis, alimentos em conserva e detergentes. Eles também devem prever as exigências e dirigir os mercados. O planejamento, em suma, exige uma grande variedade de informações. Exige homens diversamente informados e homens que estejam adequadamente especializados na obtenção das informações exigidas. Deverá haver homens cujo conhecimento lhes permita prever as necessidades e garantir uma oferta de mão-de-obra, materiais e outros requisitos de produção; homens que saibam planejar estratégias de preços e cuidem de que os consumidores estejam apropriadamente persuadidos a comprar a êsses preços; homens que, nos níveis mais altos da tecnologia, estejam tão informados que possam trabalhar eficientemente com o Estado, de modo que êste seja convenientemente dirigido; homens, por fim, que possam organizar o fluxo de informações que as tarefas acima mencionadas e muitas outras exigem. Dessa maneira, às exigências da tecnologia quanto a talentos científicos e técnicos

especializados, acrescentam-se as ulteriores exigências, muito grandes, do planejamento que a tecnologia torna necessário.

Finalmente, seguindo-se à necessidade desta variedade de talentos especializados, surge a necessidade de sua coordenação. O talento deve ser aplicado ao objetivo comum. De modo mais específico, tanto nos casos pequenos como nos grandes, as informações devem ser extraídas dos diversos especialistas, verificadas quanto à sua fidedignidade e relevância e trabalhadas para produzir uma decisão. Este processo, que é muito mal-compreendido, exige uma palavra especial.

3

A organização moderna de negócios ou aquela parte dela que tem a ver com a sua orientação e direção consiste em numerosos indivíduos que estão empenhados, a qualquer tempo determinado, em obter, classificar, trocar e verificar informações. Uma parte muito grande da troca e verificação de informações é feita oralmente — uma discussão no escritório, ao almoço ou pelo telefone. O procedimento mais típico, contudo, é aquêle que se faz através das comissões e das reuniões das comissões. Pode-se fazer pior do que pensar na organização de negócios como uma hierarquia de comissões. A coordenação, por sua vez, consiste em designar para as comissões os talentos apropriados, intervir ocasionalmente para forçar uma decisão ou, se êsse fôr o caso, anunciar a decisão ou, ainda, levá-la como informação para uma decisão ulterior de uma comissão ainda mais alta.

Não se deve supor que isto seja um procedimento ineficiente. Pelo contrário, é, normalmente, o único procedimento eficaz. A associação numa comissão permite que cada membro venha a conhecer os recursos intelectuais e a fidedignidade de seus colegas. A discussão em grupo permite que os membros dêste reúnam informações sob circunstâncias que permitem também uma verificação imediata, destinada a avaliar a relevância e a fidedignidade da informação oferecida. A incerteza sôbre a informação de alguém ou o êrro são revelados como de nenhuma outra maneira poderia sê-lo. Sem

dúvida, tal associação fornece também um considerável estímulo ao esforço mental. Em privado, podemos dar-nos ao luxo do torpor, mas, em público, já não podemos fazê-lo tão confortavelmente, pelo menos durante as horas de expediente. Homens que se julgam profundamente entregues a reflexões particulares geralmente não estão fazendo nada. As comissões são condenadas pelo chavão de que o esforço individual é de certo modo superior ao esforço de grupo; por aqueles que culposamente suspeitam que, uma vez que o esforço de grupo é mais agradável, deve ser menos produtivo; por aqueles que não percebem que o processo de conseguir e, principalmente, de verificar as informações possui necessariamente uma qualidade de certo modo não dirigida (reuniões abruptamente conduzidas acabam invariavelmente por decidir assuntos já previamente decididos); e por aqueles que não conseguem compreender que homens altamente bem pagos, quando sentados em torno de uma mesa de comissão, não estão necessariamente gastando mais tempo que, no conjunto, cada um deles gastaria por si mesmo, em particular.¹ Administradores determinados e francos freqüentemente reagem à crença na capacidade superior dos indivíduos para as decisões abolindo tôdas as comissões. Depois, têm de constituir grupos de trabalho, fôrças-tarefa, equipes de assalto ou grupos executivos a fim de evitar a única consequência verdadeiramente desastrosa de sua ação: o fato de que teriam de tomar as decisões por si mesmos.

Dessa maneira, a decisão na empresá de negócios moderna é o produto não de indivíduos mas de grupos. Os grupos são numerosos, tão freqüentemente formais como in-

¹ Nem tôdas as comissões são iguais, como normalmente se supõe. Algumas são formadas não para reunir e testar informações e oferecer uma decisão, mas sim para conceder representação a diversos interêsses burocráticos, pecuniários, políticos, ideológicos ou outros. E certas comissões especiais podem possuir alguns de ambos os propósitos. Uma comissão com funções representacionais avançará muito menos expeditamente, porque a sua capacidade de atingir uma conclusão depende da susceptibilidade dos participantes aos acôrdos, aos atritos e à cupidez. A comissão representativa, em sua forma atual, está empenhada num jôgo de soma zero, o que é o mesmo que dizer: o que alguns ganham, outros perdem. A partilha e a verificação de informações é uma soma diferente de zero: todos os participantes terminam com um escore maior.

formais, e sujeitos a constantes mudanças em sua composição. Cada um dêles contém os homens possuidores das informações ou com acesso às informações que, juntamente com as dos homens cuja perícia consiste em conseguir e verificar essas informações e delas obter uma conclusão, levarão a uma decisão particular. É desta maneira que agem com sucesso em assuntos dos quais nenhum dêles sozinho, por mais superior ou inteligente que seja, possui mais do que uma fração do conhecimento necessário. É isto que torna possível os negócios modernos e, sob outros aspectos, é o que faz possível o governo moderno. É afortunado que homens de conhecimentos limitados sejam assim reunidos, para poderem trabalhar juntos dêste modo. Fôsse de outra maneira, tanto o governo como os negócios, em um momento dado, ficariam paralisados, aguardando o aparecimento de um homem com a amplitude de conhecimentos necessária para resolver o problema então pendente. Agora, devemos observar algumas outras características de tomada de decisões em grupo.

4

A tomada de decisões em grupo estende-se amplamente por entre a empresa de negócios. A sua participação efetiva não está intimamente relacionada aos postos ocupados na hierarquia formal da organização. Para apreender isso, é preciso um esforço da mente, porque todos estão influenciados pelo organograma estereotipado das empresas de negócios. Ao alto, encontra-se a Junta de Diretores e o Presidente da Junta; a seguir, vem o Presidente; depois, o Vice-Presidente Executivo; logo após, os Chefes de Departamento ou de Divisão — aquêles que presidem a Divisão Chevrolet, a Divisão de Grandes Geradores, a Divisão de Computadores. Presume-se que o poder passe de cima para baixo, a partir do pináculo. Os situados no alto dão as ordens; os de baixo transmitem-nas adiante ou respondem-nas.

Isto realmente acontece, mas apenas em organizações muito simples: nos exercícios da Guarda Nacional, em tempo de paz, ou nas tropas de escoteiros que se afastam em manobras semanais. Em tôdas as outras, a decisão exigirá informações

e algum poder passará então para a pessoa ou pessoas que dispõem dessas informações. Se êsse conhecimento é altamente privativo, o seu poder então torna-se muito grande. Em Los Alamos, durante o desenvolvimento da bomba atômica, Enrico Fermi, para trabalhar, subia a colina de bicicleta, enquanto que o Major-General Leslie R. Groves presidia imponentemente todo o Distrito de Manhattan.* Fermi tinha a palavra final em numerosas questões de viabilidade e projeto.³ Na companhia de um punhado de outros poderia, em diversos estágios iniciais, colocar um ponto final em tôda a emprêsa. Nenhum poder semelhante residia em Groves. A qualquer momento, poderia ser substituído, sem nenhuma perda e até com possível proveito.

Quando o poder é exercido por um grupo, não apenas passa para a organização, mas passa para ela irrevogavelmente. Se um indivíduo tomou uma decisão, pode ser chamado perante outro indivíduo, seu superior hierárquico, ter a informação examinada e revogada a sua decisão pela maior sabedoria ou experiência do superior. Entretanto, se a decisão exigiu as informações combinadas de um grupo, ela não poderá ser revogada sem risco por um só indivíduo. Êle terá de obter o julgamento de outros especialistas e isto faz o poder voltar mais uma vez para a organização.

Neste assunto, ninguém deveria pedir exemplos puros. Frequentemente existirão casos em que um indivíduo tem o conhecimento para modificar ou mudar a decisão de um grupo. A regra geral, entretanto, diz: Se uma decisão exige o conhecimento especializado de um grupo de homens, só estará sujeita a uma revisão sem risco pelo conhecimento similar de

* Como se sabe, o projeto de construção da bomba atômica recebeu o nome-código de "Manhattan District" (Distrito de Manhattan). Daí o jôgo de palavras do Autor. (N. do T.)

³ Era chefe da Divisão de Desenvolvimento Avançado do Laboratório de Los Alamos. Seu trabalho um pouco anterior foi fundamental para chegar-se à conclusão de que uma reação em cadeia auto-sustentável era possível. Cf. Henry De Wolf Smyth, *Atomic Energy for Military Purposes* (Princeton, Princeton University Press, 1943), capítulo VI.

um grupo semelhante. A decisão de grupo, a menos que influenciada por outro grupo, tende a ser absoluta.⁴

5

A seguir, não se deve supor que a decisão de grupo é importante apenas em casos tão evidentes como tecnologia nuclear ou mecânica espacial. Produtos simples são feitos e empacotados por processos sofisticados e os mais imponentes programas de controle do mercado, juntamente com os mais especializados talentos em *marketing*, são usados para sopas, detergentes, cigarros, aspirina, cereais em pacote e gasolina. Estas e outras mais são as valorizadas contas de publicidade. A simplicidade e uniformidade desses produtos exigem o investimento de uma arte e ciência equilibradamente elaboradas, a fim de suprimir as influências do mercado e tornar os preços e as quantidades vendidas sujeitas ao maior grau possível de controle. Também nestes produtos a decisão passa para um grupo que combina conhecimentos especializados e esotéricos. Aqui também o poder passa, profunda e mais ou menos irrevogavelmente, para a organização.

⁴ Cheguei a algumas dessas conclusões durante a II Guerra Mundial, quando, durante seus primeiros anos, estive encarregado do controle de preços. As decisões sobre preços — para fixá-los, elevá-los, redispô-los ou, muito raramente, para abaixá-los — chegavam ao meu escritório após um grande exercício de tomadas de decisão em grupo, decisões nas quais advogados, economistas, contadores, homens conhecedores de produtos e da indústria e especialistas em integridade pública participaram. Sôzinho, ficava-se praticamente inerte para alterar tais decisões; para tal, seriam necessárias horas ou dias de investigações e, nesse meio-tempo, dúzias de outras decisões já teriam sido tomadas. Com aquilo que normalmente se chama de uma equipe “apropriada”, poder-se-ia exercer tal controle. Uma equipe “adequada”, porém, seria uma equipe que duplicaria o grupo tomador de decisões, com efeito adverso sobre a boa-vontade e o senso de responsabilidade deste e sobre o tempo exigido para a decisão. Ser responsável por todos os preços nos Estados Unidos era assustador, descobrir-se quão leve era o nosso poder em face da tomada de decisões do grupo era tranqüilizante. O Presidente Kennedy gostava de responder a propostas para ações públicas de certa espécie dizendo: “Concordo, mas não sei se o govêrno concordará”.

Para fins pedagógicos, algumas vèzes illustrei estas tendências pela referência a um produto tènicamente não complicado que, inexplicavelmente, nem a General Electric nem a Westinghouse colocaram ainda no mercado. Trata-se de uma torradeira de funcionamento normal, daquelas em que a torrada pula, exceto pelo fato de que ela grava sôbre a sua superfície, num torrado mais escuro, uma amostra escolhida de uma seleção de desenhos ou mensagens padronizadas. Para os elegantes, haveria um atrativo monograma ou, então, um brasão d'armas; os devotos teriam ao desjejum uma apropriada mensagem devocional do Reverendo Billy Graham; para os patriotas ou preocupados, haveria um aforismo de Mr. J. Edgar Hoover, concitando à vigilância; aos pintores modernos e aos economistas caberia um desenho puramente abstrato. Uma versão de restaurante poderia vender publicidade ou recomendar a integração pacífica dos lugares públicos de alimentação.

De modo imaginável, isto é uma visão que poderia partir da direção da General Electric. Entretanto, a proliferação sistemática de tais idéias é a função designada dos homens muito mais humildes que estão encarregados do aperfeiçoamento dos produtos. Num estágio inicial do desenvolvimento da torradeira, ter-se-ia de conseguir a participação de especialistas em engenharia, produção, estilização, desenho e também, possivelmente, filosofia, arte e ortografia. Ninguém em posição de autorizar o produto assim procederia sem uma consideração de como os problemas de inscrição seriam solvidos e a que custo, nem tampouco, normalmente, seria desprezado um veredicto adverso sôbre a sua viabilidade técnica e econômica. Em um certo estágio, o desenvolvimento ulterior tornar-se-ia dependente das decisões dos pesquisadores de mercado e peritos em mercadorias quanto às possibilidades de venda da torradeira e a que preço. Uma decisão contrária dêste grupo tampouco seria desprezada. Ao final, haveria um veredicto abrangente sôbre a viabilidade da inovação. Se desfavorável, também êste não seria desprezado, nem tampouco, dada a notoriedade que se liga às oportunidades perdidas, sê-lo-ia a contingência muito mais plausível de uma recomendação favorável. Fica evidente que quase todos os poderes — iniciação, caráter do aperfeiçoamento, rejeição ou aceitação — são

--- o poder está nas equipes técnicas

exercidos bem fundo, dentro da companhia. Não são os gerentes que decidem. O efetivo poder de decisão acha-se profundamente situado nas equipes técnicas, planejadoras e em outras equipes especializadas.

6

A seguir devemos observar que êste exercício de poder do grupo pode ser tornado inseguro ou ineficaz pela interferência externa. O poder passa para a organização, mas a qualidade da decisão pode ser facilmente prejudicada pelos esforços de um indivíduo que queira manter o contrôle do processo de tomada de decisões.

De modo específico, o grupo atinge a decisão pela recepção e avaliação das informações especializadas de seus membros. Para que aja responsavelmente, deve-se-lhe dar responsabilidades. Ele não pode ser arbitrária ou caprichosamente desprezado, pois, se o fôr, desenvolverá a mesma tendência para a irresponsabilidade que um indivíduo similarmente tratado desenvolveria.

Esta tendência, porém, será muito mais prejudicial. A eficiência do grupo e a qualidade de suas decisões dependem da qualidade das informações fornecidas e da precisão com que são verificadas. Quando homens trabalham juntos, a última aumenta grandemente. Acaba-se por saber que alguns deles são fidedignos e que outros, embora úteis, devem receber um desconto tácito. Tôdas as informações oferecidas devem ser assim pesadas. A intervenção repentina de um superior introduz informações, muitas vêzes de qualidade duvidosa, que não estão sujeitas a essa verificação. A sua fidedignidade, como recém-chegado, é desconhecida e, uma vez que é o chefe, sua informação pode ser automaticamente isenta do desconto apropriado; pode, ainda, tomar a forma de uma instrução, ficando, dessa maneira, fora do processo de decisão de grupo, num assunto onde apenas esta, pela incorporação dos conhecimentos especializados necessários, é digna de confiança. Em todos os casos, a intrusão é danosa.

Da tendência a que a tomada de decisões passe para a organização e da necessidade de proteger a autonomia do

grupo, segue-se que aquêles que detêm elevadas posições formais numa organização — o Presidente da General Motors ou da General Electric, por exemplo — exercem apenas modestos poderes de decisão independente. Isto não significa que não tenham poder, mas é certamente menor do que aquêles de que fazem questão a obediência tradicional, as relações profissionais públicas ou, ocasionalmente, a vaidade pessoal. Decisão e ratificação são muitas vêzes confundidas: a primeira é importante; a segunda, não. Decisões de rotina, se envolvem uma boa quantidade de dinheiro, são também, invariavelmente, consideradas importantes. O diretor nominal de uma grande companhia, embora com pequeno poder e, talvez, nos primeiros estágios da aposentadoria, é visível, tangível e compreensível. É tentador e talvez valioso para a personalidade da companhia atribuir-lhe um poder que, de fato, pertence a uma insípida e não facilmente compreensível coletividade.⁵ Tampouco se pode dizer que o patrão, embora impotente em assuntos específicos, tenha atuação nos amplos temas da política da companhia. Tais temas, se genuínos, são exatamente aquêles que exigem as informações especializadas do grupo.

A liderança escolhe os membros dos grupos que tomam as decisões e constitui e reconstitui êstes grupos de acôrdo com as necessidades cambiantes. Esta é a sua função mais importante, pois numa economia onde a informação organizada é o fator decisivo de produção, isso não é desprezível. Não se suponha, contudo, que possa substituir ou mesmo reformular a informação organizada em decisões substanciais.

7

No passado, a liderança nas organizações de negócio identificava-se com o empresário, o indivíduo que unia a propriedade ou o contrôle do capital com a capacidade de organizar os outros fatores de produção e, em muitos casos, também com a capacidade de inovação.⁶ Com o surgimento da grande

⁵ Voltarei a êste assunto no capítulo seguinte.

⁶ “Agir com confiança, indo além da luz dos faróis conhecidos, e vencer essa resistência exige aptidões que estão presentes apenas numa pe-

companhia moderna, o aparecimento da organização exigida pela tecnologia e planejamento modernos e a separação entre o proprietário do capital e o controle da empresa, o empresário não mais existe como pessoa individual na empresa industrial amadurecida.⁷

A conversação quotidiana, exceto a dos compêndios econômicos, reconhece esta mudança. Substitui o empresário, como força diretora da empresa, pela administração. Esta é uma entidade coletiva e imperfeitamente definida. Na grande companhia, compreende o presidente da junta de diretores, o presidente, os vice-presidentes com equipes importantes ou responsabilidade departamental, os ocupantes de outras posições de equipe importantes e, talvez, os chefes de departamento ou divisão não incluídos acima. Entretanto, inclui apenas uma pequena proporção daqueles que, como participantes, contribuem com informações para as decisões de grupo. Este último grupo é muito grande, estendendo-se desde o mais graduado dos funcionários da companhia até encontrar-se, no perímetro externo, com os empregados de escritório e fábrica cuja função é amoldar-se mais ou menos mecanicamente às instruções ou à rotina. Este grupo compreende todos aqueles que trazem conhecimentos especializados, talento ou experiência às tomadas de decisões do grupo. Este, e não a administração, é a inteligência orientadora, o cérebro da empresa. Não existe um nome para todos aqueles que participam das tomadas de decisões em grupo ou para a organização que formam. Proponho chamar a essa organização de Tecnoestrutura.

quena fração da população e (tais aptidões) definem o tipo empresarial e a função empresarial”, Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 2.^a edição (New York, Harper 1947), pág. 132.

⁷ Naturalmente, ainda poderá ser encontrado nas firmas menores e nas maiores que ainda não atingiram uma completa maturidade de organização. Trato desta evolução nos capítulos seguintes.