

Comunicação e Autoridade nas Empresas

Orlando Gomes*

Escola Superior de Comunicação Social [Instituto Politécnico de Lisboa] e
Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial [UNIDE/ISCTE].

Resumo

Quem detém, na prática, o poder numa empresa? Em que sentido uma comunicação eficiente entre níveis hierárquicos é importante para o exercício da autoridade? De que modo comunicação e delegação de poderes podem ser encarados como substitutos na gestão da actividade produtiva? A estas três questões genéricas responde-se neste texto de dois modos: primeiro, através de uma revisão da literatura recente associada à teoria da empresa, onde se revela o desencontro que poderá existir entre propriedade e exercício da autoridade, e onde também se destaca a relação entre grau de eficiência na comunicação entre níveis hierárquicos e a extensão da delegação de autoridade; segundo, através da construção de uma estrutura analítica simples onde o resultado óptimo no que concerne aos objectivos da empresa está dependente do conjunto de factores que determinam decisões sobre maior ou menor delegação de poderes.

Palavras chave: Autoridade, Comunicação hierárquica, Delegação de poderes.

1. Introdução

Uma empresa existe como forma de coordenar esforços entre indivíduos na prossecução de um determinado interesse ou objectivo. A identificação de um objectivo genérico à actividade da empresa não significa a inexistência de conflitos de interesses internos. Cada membro da organização possui a sua própria função de utilidade e esta pode divergir da função objectivo definida por aqueles que nela investiram e portanto detêm direitos de propriedade sobre os respectivos activos. Se é relativamente fácil identificar

* Orlando Gomes; morada: Escola Superior de Comunicação Social, Campus de Benfica do IPL, 1549-014 Lisboa, Portugal. Telefone: 93 342 09 15; fax: 217 162 540. E-mail: ogomes@escs.ipl.pt.

interesses contraditórios no seio de uma empresa, mais difícil será perceber qual o mecanismo mais eficaz na resolução de conflitos e que melhor promove a conciliação dos interesses individuais com os propósitos definidos superiormente.

Neste texto faz-se uma breve revisão da teoria do poder nas empresas. Argumenta-se que o poder não tem de resultar necessariamente da posse de recursos críticos e que o conhecimento e o acesso podem ser importantes fontes de concentração de autoridade. A autoridade pode ser explícita ou implícita; em qualquer dos casos, a comunicação hierárquica é fundamental, no sentido em que obstáculos na transmissão vertical (ao longo da hierarquia da empresa) de informação devem ser eliminados ou atenuados, o que por sua vez exige a definição de um código ou linguagem técnica facilitadores da interacção simbólica. Perante uma linguagem percebida por todos, a criação de uma cultura de empresa é possível, e esta poderá ter como corolário a eclosão de mecanismos de lealdade, que tornam mais simples e sem obstáculos o exercício da autoridade.

A comunicação nas empresas entre diferentes níveis hierárquicos pode também ser encarada como um substituto da delegação de poderes. Esta questão, discutida na secção 3 e alvo de modelização na secção 4, relaciona-se com a observação de que nem sempre é claro qual das seguintes é a melhor solução no sentido de concretizar os objectivos superiormente definidos: a delegação de poderes, que se traduz na perda de controlo mas também na atribuição de responsabilidades, ou uma concentração de poder que requer uma comunicação muito mais frequente mas que pode ser prejudicada por problemas de ruído atribuíveis à ineficiência dos canais e também à acção dos subordinados tendo em conta a defesa de interesses particulares distintos do objectivo geral.

O texto encontra-se organizado do seguinte modo. A secção 2 discute a literatura recente sobre o conceito de poder na empresa; a secção 3 introduz a variável comunicação na análise colocando a ênfase na problemática da delegação de poderes e também na definição de códigos de comunicação; na secção 4 desenvolve-se um modelo básico de maximização do rendimento gerado na empresa quando os níveis superiores da hierarquia, que concentram a faculdade de exercício legal do poder, têm a liberdade de escolha no que concerne ao grau de delegação de autoridade que concedem. A secção 5 conclui.

2. Poder, Posse e Acesso a Recursos

O que distingue a actividade intra-empresa das relações de mercado é, na perspectiva tradicional de Coase (1937) e Williamson (1975), o facto de as transacções (relações) que se estabelecem no interior das empresas serem comandadas não por um mecanismo de preços, como acontece nos mercados, mas por uma relação de autoridade. Neste sentido, podemos pensar a empresa como um instrumento de minimização de custos de transacção que existem por certo em qualquer relação contratual; isto é, sendo impossível conceber contratos que prevejam todas as contingências, que salvaguardem todas as situações e que possam ser monitorizados e cumpridos em todas as circunstâncias, a empresa existe como modo de impôr uma autoridade ou um poder capazes de preencher contingências à partida não especificáveis.

Uma primeira questão fundamental que se coloca é o que devemos verdadeiramente entender por poder ou autoridade nas organizações e de que modo este poder se manifesta. Uma explicação para o conceito de poder pode ser encontrada na obra de Grossman e Hart (1986) e Hart e Moore (1990). Estes autores desenvolveram uma teoria onde o poder está directamente relacionado com a posse de activos físicos. A autoridade é exercida pelos detentores de capital, sendo que esta autoridade se consubstancia no estímulo e protecção a investimentos que são específicos à empresa, os quais têm valor no interior desta, mas cujo valor de transacção no mercado é praticamente nulo. Em suma, a autoridade advém da posse dos factores de produção e ela é tanto mais importante quanto mais frequentes forem as situações imprevisíveis que necessitam de ser arbitradas internamente.

Esta visão de poder é contestável. A autoridade e as hierarquias não advêm necessariamente apenas da propriedade dos activos. De entre eventuais explicações alternativas para as relações de poder que se estabelecem no interior das empresas podemos destacar três. Primeiro, é relevante a distinção, salientada por Aghion e Tirole (1998) e Baker, Gibbons e Murphy (2002), entre autoridade formal e autoridade real; em segundo lugar, Rajan e Zingales (1998, 2001) propõem uma teoria do poder na empresa onde o acesso se sobepõe à posse; por fim, Garicano (2000) e Garicano e

Rossi-Hansberg (2003) colocam a aprendizagem e a utilização de conhecimento no centro da análise.

No que concerne à distinção entre poder real e poder formal, este último é encarado como o direito a decidir enquanto o primeiro corresponde ao controlo efectivo sobre as decisões. A autoridade formal tem efectivamente a sua génese no direito de propriedade; o detentor dos factores produtivos controla o acesso a estes por parte dos membros da empresa. No entanto, a autoridade real pode divergir do poder formal e, por conseguinte, terão de existir mecanismos que garantam ao legítimo detentor do poder a eficácia do seu exercício.

A visão tradicional do poder na empresa acaba por ter associada uma visão da empresa em que esta é somente uma mera colecção de activos. Sob esta perspectiva, pouca importância é atribuída ao trabalhador, que não será sequer parte integrante da empresa uma vez que não podendo ser objecto de posse está fora da esfera de influência do poder, que se limita a controlar como os activos físicos podem ser utilizados. Esta insuficiência da teoria foi explorada no influente trabalho de Rajan e Zingales (1998). Para estes dois autores, o elemento fundamental para a afectação de poder é o acesso, ou seja, a capacidade de trabalhar com um determinado recurso crítico. Este pode ser uma máquina, e neste caso o acesso corresponde à capacidade de a manusear ou operar, pode ser uma pessoa, correspondendo o acesso ao grau de confiança e entendimento que existe na relação com ela, pode ainda ser uma ideia ou um conceito, sendo o acesso neste caso o entendimento das verdadeiras possibilidades associadas a tal ideia.

O acesso privilegiado por parte de um trabalhador a um determinado conjunto de recursos torna-o único no sentido de deter um capital humano especializado. Este facto não modifica a propriedade mas altera a relação de poder, no sentido em que se entende que o controlo sobre recursos é uma fonte de poder. O acesso enquanto modo de afectar poder é, regra geral, mais eficaz que a posse, uma vez que substitui a lealdade e o exercício legal da autoridade por um mecanismo de incentivos que leva os trabalhadores a aumentarem o seu grau de especialização e logo a sua produtividade tendo por detrás o incentivo de controlar recursos e por conseguinte concentrar poder.

Uma terceira abordagem ao conceito de autoridade, em relação à qual o trabalho de Garicano (2000) é a referência central, revela que as hierarquias são dispositivos para aumentar a utilização de conhecimento. Regra geral, as empresas organizam-se em

torno de uma hierarquia baseada no conhecimento, de modo que o poder acaba por estar associado àqueles que maior quantidade de conhecimento concentram. Nesta perspectiva, aos trabalhadores na base da hierarquia são atribuídos para resolução os problemas mais básicos e a complexidade das tarefas atribuídas irá aumentando com a ascensão na hierarquia da empresa.

Seja qual for o factor fundamental que se assinale para identificar os detentores de poder numa empresa (os que detêm propriedade, os que fazem exercer o seu poder legal, os que têm acesso a recursos ou os que concentram conhecimento), o exercício da autoridade é um tema fundamental de análise. Indissociável deste exercício de poder é o processo de interacção simbólica, ou seja, o processo comunicacional, que se desenvolve.

3. Comunicação e Hierarquia

Para que as relações de autoridade na empresa se concretizem é fundamental o modo como se organiza o processo de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos. Em Dessein (2001) argumenta-se que nas organizações grande parte da informação relevante para a tomada de decisão se encontra dispersa pela hierarquia. Em concreto, será muitas vezes quem se encontra na base da hierarquia quem contacta com fornecedores, clientes, concorrentes e com outros departamentos da empresa, ganhando assim um capital informacional que lhe garante melhor conhecimento sobre toda a envolvente externa e interna que a empresa enfrenta. Assim sendo, tipicamente nas empresas estabelece-se uma relação entre um principal pouco informado (o detentor dos meios de produção, que se localiza no topo da hierarquia) e um agente que possui informação (o trabalhador). Esta relação encerra um trade-off; para o gestor de topo a escolha consiste em, por um lado, perder controlo através da delegação de poderes e, por outro lado, concentrando poder estar sujeito a um processo de comunicação que pelas suas características intrínsecas conduz a perda de informação vital.

À primeira vista, a delegação de poderes não traz aparentemente vantagens, no sentido em que ao conservar autoridade o detentor dos activos da empresa poderá exercer controlo seleccionando as propostas que melhor servem os objectivos da empresa e rejeitando todas aquelas que não vão ao encontro dos interesses da organização. Em

contraste, a delegação de poder produz uma decisão irreversível – há um comprometimento com as decisões dos trabalhadores, independentemente de estas virem ou não a servir os interesses da empresa. Todavia, é possível argumentar que existem circunstâncias em que a delegação é um mecanismo preferível ao estabelecimento de canais de comunicação. Estas circunstâncias relacionam-se com o ruído e a perda de informação que resultam de um processo de comunicação que o trabalhador na base da hierarquia molda de acordo com os seus interesses. Quando o trabalhador é responsável pelas suas próprias opções ele terá necessariamente de agir de forma a não comprometer os objectivos da empresa, caso contrário a sua posição será posta em causa; na presença de um processo de comunicação há a introdução de ruído que transforma a informação sobre as verdadeiras características do projecto, porém a responsabilidade última pelo seu maior ou menor sucesso é do superior hierárquico, uma vez que a decisão é sua por não ter feito qualquer delegação de poder.

Outro aspecto importante na relação entre autoridade e comunicação relaciona-se com, uma vez não sendo total a delegação de autoridade e portanto não sendo total a supressão de comunicação entre níveis hierárquicos, que instrumentos permitem concretizar de modo eficiente e sem ruído tal processo de comunicação hierárquica. A criação de uma linguagem técnica ou de um código pode possibilitar responder a este problema. Desde o trabalho de Arrow (1974) e Nelson e Winter (1982), que é claro que uma das vantagens da organização do trabalho em empresas é a possibilidade de utilização de códigos de comunicação que reduzem os constrangimentos e as ineficiências da transmissão de informação entre níveis hierárquicos. Uma vez definidos procedimentos e canais para a concretização do processo de comunicação grande parte do ruído / entropia que lhe está associado pode ser eliminada.

A importância dos códigos organizacionais é um tema em destaque na investigação ao nível da teoria da empresa. Crémer, Garicano e Prat (2005) definem código como uma linguagem técnica específica que os membros de uma organização aprendem no sentido de garantir uma comunicação eficiente. Num código encontram-se expressões que têm um significado preciso que é percebido por aqueles que o partilham, mas que podem significar algo de diferente para o mundo exterior ao grupo. A construção de códigos facilita a comunicação, reduzindo os custos de informação incompleta ou assimétrica; no entanto, também tem custos porque, como o refere Wernerfelt (2003), a

especificidade das linguagens de determinados grupos pode ter como consequência deficiências de coordenação entre grupos. O custo de oportunidade do desenvolvimento de códigos que facilitem a comunicação e optimizem os respectivos resultados na relação entre diferentes níveis de poder está associado à dificuldade de em simultâneo os agentes poderem ganhar acesso a outros recursos, nomeadamente no que concerne ao contacto inter-departamental.

4. Um Modelo de Comunicação e Poder

Nesta secção propõe-se um modelo simples que formaliza algumas das ideias centrais apresentadas nas secções precedentes. Tomemos o problema do detentor do poder, cujo objectivo será a maximização do rendimento gerado (para um determinado montante de custos), sendo que para a resolução deste problema o superior hierárquico detém uma variável de controle, ou seja, uma variável que será manipulada no sentido de concretizar o objectivo de optimização. A variável de controle corresponde à escolha entre delegação e comunicação. Define-se a variável u como a fracção de tarefas delegadas; em consequência, $1-u$ será a fracção de tarefas não delegadas, ou seja, que serão concretizadas através da discussão directa de ideias entre quem as operacionaliza e quem controla as operações.

Sendo Y o esforço potencial empregue por um dado trabalhador representativo na execução das tarefas que lhe estão adstritas, este esforço pode ser desvalorizado sob qualquer das formas de exercício de poder. Caso o superior hierárquico opte pela comunicação directa, o trabalhador vai introduzir ruído no processo de comunicação, convencendo o nível hierárquico superior que é necessário empregar menos esforço do que efectivamente é para executar com sucesso as tarefas atribuídas. Deste modo, o esforço sob comunicação vem reduzido por um nível de ruído, r , tal que o esforço concretizado é $Y/(1+r)$. O nível de ruído será função do grau de exigência ou dificuldade das tarefas (h), que se elevado fornece incentivo ao trabalhador para efectivamente adicionar ruído às mensagens que transmite para níveis superiores, e será também função da eficiência na comunicação (e); se os detentores do poder legal conseguem desenvolver um código ou linguagem que ajude à transmissão eficiente de informação, o trabalhador terá dificuldades acrescidas em fugir ao cumprimento do esforço

efectivamente necessário à concretização das tarefas. À função $r=f(e,h)$ correspondem as derivadas parciais $\partial f/\partial e < 0$ e $\partial f/\partial h > 0$.

Sob delegação, o trabalhador escolhe não executar um determinado conjunto de tarefas. As tarefas que executa são concretizadas com o esforço necessário para a sua plena realização, pois ele torna-se responsável por elas, mas não as executará todas se os incentivos para tal não forem satisfatórios. Seja $x=g(w,h)$ a fracção de tarefas executadas ($0 < x < 1$), de modo que o esforço do trabalhador representativo sob delegação é $x.Y$. A variável w corresponde à remuneração atribuída ao trabalhador pelo cumprimento de objectivos, de modo que $\partial g/\partial w > 0$, enquanto que, obviamente, $\partial g/\partial h < 0$: quanto maior o grau de dificuldade das tarefas, menos tarefas o trabalhador optará por concretizar.

Deste modo, para uma fracção u de tarefas delegadas, o esforço empregue na realização de tarefas será sob delegação $u.x.Y$, enquanto que o esforço realizado para concretizar tarefas não delegadas corresponde a $(1-u).Y(1+r)$.

Para garantir a tratabilidade analítica do modelo, assume-se o pressuposto de que o rendimento gerado tem correspondência no esforço empregue na concretização de actividades; pressupõe-se também que esta correspondência encerra rendimentos decrescentes, isto é, mais esforço possibilita obter maior nível de rendimento, mas os acréscimos de rendimento serão progressivamente menores face ao acréscimo marginal de esforço. Ainda por simplificação, admite-se que a amplitude dos rendimentos decrescentes é idêntica sob delegação e sob comunicação. Considerando um parâmetro $0 < \alpha < 1$, as funções $Z_u = (u.x.Y)^\alpha$ e $Z_{1-u} = [(1-u).Y/(1+r)]^\alpha$ correspondem às parcelas de rendimento que a empresa gera sob delegação e sob comunicação, respectivamente.

O proprietário dos activos da empresa tem como objectivo, num determinado momento de tempo, a maximização de $Z = Z_u + Z_{1-u}$, sendo que ele poderá escolher a percentagem de poder que delega no sentido da concretização deste objectivo. A resolução do problema de maximização é imediata através da consideração da condição

de óptimo $\partial Z/\partial u = 0$. O resultado é $u^* = \frac{1}{1 + \{1/[(1+r).x]\}^{\alpha/(1-\alpha)}}$. Este valor

corresponderá à percentagem óptima de poder que o superior hierárquico deverá delegar

no sentido de, de acordo com os pressupostos do modelo, maximizar o rendimento gerado.

O valor óptimo de delegação permite a observação de um conjunto de resultados à partida evidentes mas que o desenvolvimento do modelo possibilita apresentar formalmente:

i) $\partial u^* / \partial r > 0$: maior nível de ruído é sinónimo de maior valor relativo de tarefas delegadas. Como o ruído introduz ineficiência na relação comunicacional entre níveis hierárquicos, a comunicação tende a ser substituída por delegação de competências quando as dificuldades na transmissão de mensagens se tornam mais evidentes;

ii) $\partial u^* / \partial e < 0$: mais elevados índices de eficiência comunicacional reduzem o ruído, proporcionando a concretização de maior nível de esforço com o consequente resultado ao nível do rendimento gerado. Neste caso, o exercício do poder através da comunicação sai reforçado;

iii) $\partial u^* / \partial x > 0$: um acréscimo no número de actividades executadas sob delegação produz efectivamente melhores resultados produtivos, e por conseguinte um reforço no montante relativo de competências delegadas;

iv) $\partial u^* / \partial w > 0$: quando a remuneração pela concretização de tarefas sofre um acréscimo, o incentivo para a concretização de tarefas será mais forte, conduzindo a um maior rendimento gerado. Como tal, quanto maior é a remuneração pelo sucesso do trabalhador sob delegação de competências, maior número de competências serão delegadas;

v) $\partial u^* / \partial h$ terá um sinal ambíguo. Se por um lado o grau de dificuldade das tarefas é um elemento desincentivador à sua concretização sob delegação, o que constitui um estímulo para que o superior hierárquico opte pela não delegação, por outro lado o grau de dificuldade das tarefas conduz a que o trabalhador escolha introduzir ruído sob comunicação, o que constitui um argumento favorável à delegação.

5. Notas Finais

Este texto explorou a relação entre poder e comunicação. A noção de poder é relativamente equívoca. A visão tradicional da teoria da empresa aponta para uma relação directa entre autoridade e posse, porém o poder nas empresas pode surgir de

formas mais subtis. O poder pode estar associado à concentração de conhecimento ou à capacidade de aceder aos recursos da empresa; quem detém a capacidade de manusear máquinas e equipamentos, quem detém o conhecimento necessário ao desenvolvimento de ideias e quem consegue estabelecer uma rede de contactos interpessoais ganha controlo sobre a actividade das empresas, o qual pode suplantar a autoridade legalmente instituída.

Na literatura sobre a teoria da empresa não tem ganho lugar apenas a reflexão sobre a noção de poder, mas também sobre o modo como devemos encarar a comunicação hierárquica e respectiva relação com o exercício da autoridade. Uma questão fundamental corresponde ao conflito entre delegação de poderes e comunicação. Sob delegação, perde-se o controlo de como as actividades são concretizadas enquanto que sob comunicação corre-se o risco de haver uma distorção no modo como a informação é transmitida no sentido ascendente.

Referências

- Aghion**, P. e J. **Tirole** (1998). “Formal and Real Authority in Organizations.” *Journal of Political Economy*, vol. 105, pp. 1-29.
- Arrow**, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Baker**, G.; R. **Gibbons** e K. J. **Murphy** (2002). “Relational Contracts and the Theory of the Firm.” *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, pp. 39-84.
- Coase**, R. H. (1937). “The Nature of the Firm.” *Economica*, vol. 4, pp. 386-405.
- Cr  mer**, J.; L. **Garicano** e A. **Prat** (2005). *Codes in Organizations*. CEPR working paper.
- Dessein**, W. (2001). *Authority and Communication in Organizations*. University of Chicago working paper.
- Garicano**, L. (2000). “Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production.” *Journal of Political Economy*, vol. 108, pp. 874-904.
- Garicano**, L. e E. **Rossi-Hansberg** (2003). *Organization and Inequality in a Knowledge Economy*. University of Chicago working paper.
- Grossman**, S. e O. **Hart** (1986). “The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Integration.” *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 691-719.
- Hart**, O. e J. **Moore** (1990). “Property Rights and the Nature of the Firm.” *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 1119-1158.
- Nelson**, R. R. e S. G. **Winter** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rajan**, R. e L. **Zingales** (1998). “Power in a Theory of the Firm.” *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, pp. 387-432.

Rajan, R. e L. Zingales (2001). “The Firm as a Dedicated Hierarchy: a Theory of the Origins and Growth of Firms.” *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, pp. 805-851.

Wernerfelt, B. (2003). *Organizational Languages*. MIT Sloan School of Management, working paper 4278-03.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.