

A TEORIA CRÍTICA E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO

CRITICAL THEORY AND BUSINESS STRATEGY: AN ANALYSIS OF THE FORMULATION PROCESS

VICTOR WERNER DEGENHARDT
victor.degenhardt@voith.com

RESUMO

O artigo apresenta uma crítica às estratégias empresariais que desvinculam os integrantes da organização das metas e dos objetivos definidos por uma cúpula gerencial, geralmente resultantes de visões de gurus internacionais. No mundo moderno, em que é impossível viver sem depender de alguma organização, o que se vivencia dentro das mesmas perpassa para toda a sociedade, evidenciando a importância do entendimento das estratégias empresariais em um contexto maior. A Teoria Crítica, descendente da Escola de Frankfurt, fornece um importante instrumento de análise de todas as formas de dominação de que o ser humano é vítima, expondo a necessidade da participação das pessoas nos processos decisórios.

Palavras-chave: Teoria Crítica, Escola de Frankfurt, estratégia empresarial.

ABSTRACT

The article presents a critique of the business strategies that disconnect the organization's members from the goals and objectives defined by the top management, mostly as a result of the visions of international gurus. In the modern world, where it is impossible to live without depending on some organization, what is experienced within the organizations is passed on to the whole society, which stresses the importance of an overall understanding of the business strategies. The Critical Theory derived from the Frankfurt School provides a significant instrument for the analysis of all forms of domination of which human beings are victims, showing the need for people to participate in the decision-making processes.

Key words: Critical Theory, The Frankfurt School, business strategy.

INTRODUÇÃO

As organizações fazem parte de nossa vida, tornando necessário estudá-las para poder compreender e descobrir novas maneiras de trabalhar com os problemas organizacionais, e, assim, os teóricos da administração têm ganhado cada vez mais espaço na mídia.

Os teóricos da administração, nas palavras de críticos como Micklethwait e Wooldridge (1998), são capazes de modelar as organizações, reinventar a linguagem e, conseqüentemente, reorganizar a vida das pessoas, sendo chamados de gurus empresariais.

Os gurus chegam a governar a mente das pessoas, ensinando-lhes como pensar em tudo, da vida pessoal à vida profis-

sional. Eles oferecem a ilusão de que, apesar de todas as complexidades do mundo, as respostas são bastante simples, desde que se sigam os seus conselhos. Os gurus – professores de escolas de renome ou consultores conhecidos – são os magos modernos, que prometem a cura de todos os males que assolam as empresas, por meio de “visões” que passam a ser chamadas de estratégias empresariais. Evidentemente tudo isso leva a uma “cultura de massa”, consubstanciada em livros, palestras e cursos de alta relevância. Mesmo após o obituário do planejamento estratégico escrito por Mintzberg em *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), o fascínio que as fórmulas prontas exercem continua alto.

Essas fórmulas prontas, que originam estratégias empre-

sariais ortodoxas, têm caráter empírico/analítico, estando centradas em uma visão reducionista da empresa. O "melhor caminho", proveniente da visão de um guru, em um plano superior, é perpassado de cima para baixo na hierarquia da organização, graças ao mecanismo de poder existente. A implementação e a execução ficam a cargo da gerência média e dos demais funcionários. A falta de participação na formulação acarreta desânimo, alienação e apatia, que nada contribuem para a tão almejada vantagem competitiva. O poder derivado da hierarquia pode levar a padrões assimétricos de dependência, por meio dos quais uma pessoa se torna dependente de outra pela habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a levá-los a perceber e representar o tipo de relações que se deseja (Morgan, 1996).

Este artigo investiga a racionalidade da estratégia sob a ótica da Teoria Crítica. A Teoria Crítica abrange uma série grande de abordagens. Neste trabalho será considerada apenas a Teoria Crítica descendente da Escola de Frankfurt, que tem como característica maior a ênfase em seus critérios específicos de análise social, denunciando a repressão e o controle social. Para os autores que a integram, uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que haja justiça, liberdade e democracia.

Após a apresentação de uma resenha da Teoria Crítica, em especial das idéias de Habermas, procede-se à discussão da aplicação da mesma à problemática da estratégia empresarial. As considerações finais trazem um resumo do discutido.

A ESCOLA DE FRANKFURT E A TEORIA CRÍTICA

O Instituto de Pesquisas Sociais de Frankfurt, na Alemanha, foi fundado em 1924 por Felix Weil, um estudante da Universidade de Frankfurt, objetivando realizar pesquisas independentes em uma variedade de disciplinas, como filosofia, sociologia, economia e psicologia. Com a chegada do nacional-socialismo em 1933, transferiu-se para Genebra, depois para Paris e para Nova Iorque. Em 1950 voltou para Alemanha.

O Instituto deu origem a uma linha de pensamento chamada Escola de Frankfurt. As idéias dessa corrente de pensamento encontram-se, em grande parte, nas páginas da Revista de Pesquisa Social, um dos documentos mais importantes para a compreensão do espírito europeu do século XX. Seus colaboradores estiveram sempre na primeira linha da reflexão crítica sobre os principais aspectos da economia, da sociedade e da cultura de seu tempo, chegando mesmo a participar da militância política. Por tudo isso, foram alvos de perseguição dos meios conservadores, responsáveis pela ascensão e pelo apogeu dos regimes totalitários europeus da época. Os colaboradores da revista opunham-se aos periódicos e às instituições de caráter totalitário, desenvolvendo um pensamento comum, sem que isso, contudo, anulasse interesses e orientações individuais.

Carl Grünberg, primeiro diretor do Instituto, salientava a necessidade de não se estabelecer privilégio especial para esta ou aquela concepção, orientação científica ou opinião de partido. Grünberg estava convencido de que qualquer unidade de

pontos de vista entre os colaboradores prejudicaria os propósitos da iniciativa. Posteriormente, já na direção da Revista de Pesquisa Social, ele próprio se consideraria um marxista, entendendo essa posição não em seu sentido político-partidário, mas em seu significado científico; o "marxismo" servia-lhe para a descrição de um sistema econômico, de uma determinada cosmovisão e de um método de pesquisa bem definido. A postura inicial de Grünberg – vinculada a uma "escola" de pensamento, mas ao mesmo tempo entendendo-a em sua dimensão crítica e como perspectiva aberta – constitui, de modo geral, a tônica do pensamento dos elementos do grupo de Frankfurt.

Entre os membros vinculados ao grupo de Frankfurt sobressaem Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse e Jürgen Habermas.

Os múltiplos interesses dos pensadores de Frankfurt e o fato de não constituírem uma escola no sentido tradicional do termo, mas uma postura de análise crítica e uma perspectiva aberta para todos os problemas da cultura do século XX, torna difícil a sistematização de seu pensamento. Pode-se, no entanto, salientar alguns de seus temas, chegando-se a compor um quadro de suas principais idéias analisando-se os principais membros do grupo.

Horkheimer (1976) entende por teoria tradicional uma certa concepção de ciência resultante do longo processo de desenvolvimento que remonta ao *Discurso do método* de Descartes, que fundamentou o ideal de ciência como sistema dedutivo, no qual todas as proposições referentes a determinado campo deveriam estar ligadas. A teoria tradicional encontrou amplas justificativas para um tal tipo de ciência no fato de que os sistemas assim construídos seriam extremamente aptos à utilização operativa, isto é, sua aplicabilidade prática é muito vasta. Para Horkheimer, o trabalho do especialista, dentro dos moldes da teoria tradicional, realiza-se desvinculado dos demais, permanecendo alheio à conexão global dos setores da produção. Ao considerar que a existência social age como determinante da consciência, a teoria crítica não está anunciando sua visão do mundo, mas diagnosticando uma situação que deveria ser superada. Em suma, a teoria crítica de Horkheimer pretende que os homens protestem contra a aceitação resignada da ordem totalitária.

Um dos principais temas de estudo de Adorno (1967) foi a indústria cultural e sua manipulação pelo poder econômico. O iluminismo, libertando o homem do mundo da magia e do mito, deveria libertá-lo do medo por meio da ciência e da tecnologia. No entanto, o que ocorreu foi a dominação da técnica sobre a cultura, contendo o progresso da consciência humana.

O autor considera que as técnicas de reprodução, ao visarem a produção em série e a homogeneização, sacrificam a distinção entre o caráter da própria obra de arte e o sistema social. Por conseguinte, se a técnica passa a exercer imenso poder sobre a sociedade, tal ocorre, em grande parte, devido ao fato das circunstâncias, as quais favorecem tal poder, serem arquitetadas pelo poder dos economicamente mais fortes sobre

a própria sociedade. Em decorrência, a racionalidade da técnica identifica-se com a racionalidade do próprio domínio.

Adorno emprega a expressão "indústria cultural", visando substituir a expressão "cultura de massa", pois esta induz ao engodo por satisfazer os interesses dos detentores dos veículos de comunicação. Os defensores da expressão "cultura de massa" querem dar a entender que se trata de uma cultura surgida espontaneamente das próprias massas. A cultura de massa traz em seu bojo todos os elementos característicos do mundo industrial moderno e nele exerce um papel específico, qual seja, o de portadora da ideologia dominante, a qual outorga sentido a todo o sistema. A cultura de massa, segundo Adorno, impede a formação de indivíduos autônomos, independentes, capazes de julgar e de decidir conscientemente.

Marcuse (1964) apresenta a preocupação com o desenvolvimento incontrolado da tecnologia, o racionalismo dominante nas sociedades modernas, os movimentos repressivos das liberdades individuais, que impossibilitam ao homem desenvolver inteira e livremente suas potencialidades. O nacionalismo, a tecnocracia impositiva, a planificação completa da sociedade, conforme o autor, têm sua origem no mercantilismo burguês, que reduz tudo a uma medida comum, a moeda. A invasão da mentalidade mercantilista em todos os domínios do pensamento conduz a uma alienação do homem.

Em *Homem unidimensional*, Marcuse (1964) ataca todas as características repressivas e irracionais do Estado pós-industrial moderno, o "Welfare State", o Estado do Bem-Estar Social, considerado por ele como o "Warfare State" – o Estado Beligerante.

Habermas (1971) desenvolveu sua teoria no mesmo sentido de Horkheimer. Para ele, a teoria deve ser crítica, engajada nas lutas políticas do presente, e construir-se em nome do futuro revolucionário; é exame teórico e crítico da ideologia, mas também crítica revolucionária do presente. O projeto filosófico de Habermas (1987) é o de uma crítica do positivismo e, sobretudo, da ideologia dele resultante, ou seja, o tecnicismo.

Para Habermas, o tecnicismo é a ideologia que consiste na tentativa de fazer funcionar na prática, e a qualquer custo, o saber científico e a técnica que dele possa resultar. A ciência e a técnica tornam-se a primeira força produtiva, subordinando todas as demais. Contra a ilusão da teoria pura, Habermas procura evidenciar os interesses que estão no princípio do conhecimento, particularmente do conhecimento científico.

PRINCIPAIS TEMAS DA TEORIA CRÍTICA

Os principais temas de estudo da Escola de Frankfurt, conforme Alvesson e Wilmott (1996), são: (a) a dialética do iluminismo; (b) a unidimensionalidade e o consumismo das sociedades capitalistas avançadas; (c) a crítica da tecnocracia; (d) a ação comunicativa.

O iluminismo do positivismo previa a substituição da tra-

dição, do senso comum, da superstição e da religião por formas racionais de pensamento e práxis. A concepção unilateral do racionalismo instrumental, empregando a ciência desvinculada de valores, visava a consecução de um objetivo sem uma avaliação racional, o que redundou em um domínio descomprometido das pessoas, associado a uma exploração depredadora dos recursos naturais. O resultado foi a criação de um paradoxo de opressão e destruição convivendo com libertação e progresso.

De acordo com a Teoria Crítica, quando o conhecimento científico é apartado do contexto da sua produção, na qual competem forças conflituosas da sociedade, perde sua força emancipatória de entendimento da realidade e se torna um instrumento de dominação política e econômica. A abordagem deveria ser, portanto, dialética, e não imposta.

Marcuse empregou o termo "homem unidimensional" pela primeira vez em 1964, para mostrar como a sociedade capitalista afluente moldou o ser humano, tornando-o incapaz de imaginar forma diferente de vida daquela vendida pela propaganda. As "necessidades do homem" são entendidas como impostas por forças poderosas de mercado que o transformam em dependente emocionalmente dos bens da sociedade de consumo. O consumismo é, então, desumanizador e repressivo, embotando a sensibilidade humana.

Para a Teoria Crítica, a tecnocracia recusa-se a considerar a ética ou a consciência da prática moral no processo do desenvolvimento individual e social. Os fins justificam os meios. Os meios são escolhidos unicamente pela técnica, que é um domínio exclusivo da tecnocracia. É interessante notar que Weber já estava preocupado com a possibilidade da ciência "colonizar", nas palavras de Habermas, valores no processo decisório, levando-o a separar fatos (ciência) de valores (Alvesson e Wilmott, 1996). Essa separação, paradoxalmente, resultou em uma ciência aética, que, longe de ser neutra ou apolítica, é parte constituinte do processo de desenvolvimento individual e social.

Contrastando com a proposição weberiana de separação entre ciência e valores, Habermas diferencia a ação racional/instrumental (orientada para a eficiência e eficácia na realização dos fins) da ação racional comunicativa (orientada para o entendimento), argumentando que a ação racional instrumental deve estar inserida e dependente do quadro normativo gerado pela ação racional comunicativa. A instituição democrática existe para legitimar decisões administrativas, que, no entanto são independentes dos motivos dos cidadãos pela sua ínfima participação no processo decisório. Conseqüentemente, as decisões são puramente técnicas, desconsiderando-se os interesses dos afetados. Habermas (1971, p. 118) opina que o quadro institucional deve ser racionalizado pela "remoção das restrições comunicativas".

A distorção e os efeitos destrutivos da tecnocracia podem ser, contudo, desafiados pela promoção de ações que abram a comunicação em diferenciadas esferas, como família, organizações e sociedade, como coloca Habermas:

Discussão irrestrita, pública, livre de dominação da conveniência e deseabilidade dos princípios orientadores da ação e normas à luz das repercussões socioculturais do desenvolvimento de subsistemas de ações racionais instrumentais – essas comunicações em todos os níveis e a repolitização dos processos decisórios são o único meio no qual a racionalização é possível (Habermas, 1979, p. 119).

Habermas (1984) argumenta que toda comunicação depende da estrutura de entendimento – assim como entende que a linguagem é verídica, porém pode ser duvidada no curso da interação, e que essa estrutura universal possibilita o diálogo e a argumentação pelos quais um consenso racional pode ser alcançado. Essa estrutura idealizada é freqüentemente distorcida e limitada por sanções e repressões, originando frustrações e sofrimentos. Essas frustrações e sofrimentos animam a dinâmica da emancipação, como se testemunha nos movimentos sociais emergentes, tais como o movimento ecológico, de direitos humanos, etc.

O propósito crítico de Habermas é desafiar e deslocar o discurso irrefletido e ideológico de uma maneira pragmática e afirmativa, que, todavia, não tem a pretensão de ser a verdade (Kortian, 1980).

CRÍTICAS À TEORIA CRÍTICA

Para quem encara os fenômenos sociais como objetos neutros da investigação, a posição da Teoria Crítica é carregada de política esquerdista, fruto de intelectuais descomprometidos com um senso científico, e incapaz de reconhecer que fatos e valores são elementos distintos. Embora exista farta literatura contra a neutralidade e a objetividade da ciência social, esta posição parece ser ainda dominante na sociedade (Bernstein, 1976).

Luhmann (1982) sugere que a distinção entre racionalidade técnica e prática é histórica e já ultrapassada. Essa posição, ironicamente, poderia ser endossada por Habermas, que pontuava: "Nós não temos uma garantia metafísica de que a erosão contemporânea da vida não continuará e mesmo tornar-se-á total" (Habermas, 1979, p. 188).

Os integrantes da Escola de Frankfurt foram também rotulados como um grupo de intelectuais privilegiados, que os impossibilitava de identificar-se com os interesses da classe trabalhadora (Bottomore, 1984). Habermas é censurado por ter sido excessivamente preocupado com questões culturais e ideológicas, negligenciando as bases materiais da sociedade (Roderick, 1986). Para os membros do grupo de Frankfurt, o proletariado se perdeu ao permitir o surgimento de sistemas totalitários como o nazismo e o stalinismo, por um lado, e a "cultura de massa" dos países capitalistas, pelo outro.

Os pós-estruturalistas questionam se o conhecimento pode ser separado do poder e rejeitam a Teoria Crítica como incoerente e perigosa. Incoerente porque todas as formas de

conhecimento são articulações do poder e exercem um efeito subjugador sobre aqueles que o identificam como verdadeiro. Perigosa porque humanismo e emancipação podem também ser opressivos (Foucault, 1980). A resposta de Habermas foi reconhecer que realmente há este risco, porém que seria pior o abandono da diferenciação do verdadeiro do falso e da racionalidade da irracionalidade (Poster, 1989).

Finalmente, uma outra linha crítica surgiu das feministas que se sentem excluídas da Teoria Crítica, que não as teria reconhecido como vítimas da opressão patriarcal (Fraser, 1987), motivando uma releitura da obra de Habermas.

A TEORIA CRÍTICA E O GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia, na antiga Grécia, significava a arte dos generais e objetivava explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Modernamente, o gerenciamento estratégico preocupa-se em identificar as vantagens competitivas da organização e projetar a estrutura das unidades. As vantagens competitivas são explicadas por (a) teorias que consideram as vantagens competitivas como resultantes do ambiente externo; (b) fenômenos decorrentes das características internas da organização.

Porter (1986) entende que o posicionamento deve ser tal que coloque a organização a salvo da investida de concorrentes, entrantes potenciais, fornecedores, compradores e substitutos. Para tanto, recomenda uma análise acurada da estrutura de mercado, dos recursos à disposição da firma e a avaliação comparativa dos rivais. Essa visão reveste o gerente de imensos poderes para identificar as fontes de vantagens competitivas e direcionar o negócio rumo a um porto seguro.

Em oposição à Escola de Posicionamento, a corrente da Teoria da Dependência de Recursos sustenta que a sobrevivência da organização depende da complexidade, do dinamismo e da riqueza do meio ambiente no qual está inserida. A empresa exerce algum controle sobre o ambiente externo, no entanto, o exercício de escolha de alternativas é severamente limitado pelas capacidades existentes na organização, que devem ser consteladas para tornarem-se de "imitabilidade imperfeita" e "substituibilidade imperfeita" (Peteraf, 1993).

A imitabilidade imperfeita dos recursos explica a dificuldade das organizações em identificar e reproduzir os recursos mais importantes dos seus concorrentes. A substituibilidade imperfeita explica a dificuldade de substituir os recursos utilizados pelos concorrentes por outros que ensejem os mesmos resultados. Esses mecanismos funcionam como sistema de isolamento das forças da concorrência e garantem a heterogeneidade dos recursos e dos lucros a eles associados (Rumelt, 1984).

As estratégias ortodoxas com modelos prescritivos e com identificação de variáveis passíveis de mostrar cursos ideais de ação foram desafiadas por autores como Mintzberg (1994) e Quinn (1980), que propõem um gerenciamento estratégico mais emergente que planejado, adotando uma visão mais aberta ao aprendizado, possibilitando ajustes contínuos e incrementais.

Segundo Quinn (1980, p. 104):

A estratégia emerge não de um plano detalhado, mas da fundamentação das atividades realizadas através da organização e de acordo com um processo de aprendizado de tentativa e erro.

Para Hammel e Prahalad (1995, p. 324), o processo estratégico é então visto como "um processo para ampliar a capacidade de previsão do setor e trabalhar coletivamente para desenvolver uma arquitetura estratégica". A estratégia empresarial deveria voltar-se ao futuro buscando novas funcionalidades ou novas formas de emprego de funcionalidades tradicionais. Nessa perspectiva, o gerenciamento estratégico envolve um processo de barganha entre as partes pelo qual as decisões são feitas de uma forma subjetivamente aceitável, na linha da ação racional comunicativa de Habermas.

A esse respeito, Senge (2003, p. 14) enfatiza: "A gerência sênior só pode liderar pelo exemplo. Se nós buscamos organizações com maior capacidade de adaptação e evolução, isto acontecerá devido às capacidades das pessoas de refletir e pensar conjuntamente."

Todavia, ideologias entrincheiradas podem impedir o surgimento livre de alternativas. A identificação e a escolha de alternativas são limitadas pela forma de raciocínio ou ideologia existente que condiciona a imaginação de escolhas possíveis (Pettigrew, 1985). Esse condicionamento pode ser socialmente construído e reproduzido pela cultura organizacional ou por relações de poder.

A cultura organizacional está, contudo, inserida no meio ambiente. Toda organização expressa aspectos das culturas nacionais, regionais, industrial setorial e profissional nas quais e pelas quais opera (Philips *et al.*, 1992). Antes de ingressar na empresa, os funcionários já foram influenciados pela família, pela comunidade, pelos sistemas educacionais e assim por diante, tornando impossível desagregar a cultura organizacional do meio no qual se encontra implantada.

Nenhuma das abordagens estratégicas, conforme os adeptos da Teoria Crítica, analisa o gerenciamento estratégico como uma condição e consequência de uma mais ampla e institucionalizada forma de dominação. Ao repassar a literatura estratégica, surpreende-se com a continuidade entre a missão racionalizadora de chão de fábrica de Frederick Taylor e os esforços teóricos de administradores estratégicos para gerar métodos tecnocráticos de formação e sustentação de vantagens estratégicas (Alvesson e Willmott, 1996). Até mesmo a corrente processual, focando na interação entre os agentes e na negociação durante a formulação estratégica, desconsidera a estrutura dominante na qual o processamento toma corpo.

ESTRATÉGIA E DOMINAÇÃO

Alvesson e Willmott (1996) resumem os três aspectos da dominação associados à estratégia: (1) efeitos colonizadores;

(2) práticas associadas a fusões e aquisições; (3) o poder e a responsabilidade no processo decisório.

EFEITOS COLONIZADORES

Apesar de a expressão "estratégia" encontrar-se banalizada, o conceito continua a ser encarado como relevante, cobrindo um leque enorme de situações da vida diária até manobras de guerra. A idéia de estratégico é aceita nas organizações como uma preocupação fundamental dos seus membros, sendo usada para guiar e legitimar planos e ações, resultando em um processo de colonização. Por "colonização" entende-se um conjunto de práticas e entendimentos fortemente associados com razões instrumentais que se torna dominante, excluindo outras práticas e discursos presentes na cultura. A gerência emprega os conceitos-chave das estratégias, por exemplo, ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, como uma forma de demonstrar conhecimento e competência.

A elite gerenciadora, ao empregar, com sucesso, um discurso estratégico produzido pela ação racional instrumental de algum guru, estará construindo ou reforçando o entendimento de senso comum de que organizações são dirigidas estrategicamente. Funcionários não pertencentes ao quadro dirigente devem limitar seu entendimento e sua visão, subordinando seus interesses às implicações da estratégia.

PRÁTICAS ASSOCIADAS A FUSÕES E AQUISIÇÕES

A intenção estratégica, geralmente, é a de enfraquecer presenças competitivas localizando nichos disponíveis, adquirindo competidores ou expandindo-se ao longo da cadeia produtiva. No regime capitalista em que estamos inseridos, esse procedimento não é censurável; contudo, certas ações ultrapassam em muito o razoável. Certas corporações direcionam recursos para sufocar inovações que possam representar ameaça aos seus interesses, outras influenciam políticas governamentais e moldam a opinião pública. Quando não, empregam processos de fusão e aquisições e desenvolvem produtos patenteados, suprimindo a livre competição e aumentando o controle sobre seus fornecedores e mercados (Whittington, 1993).

Ademais, o pensamento estratégico não tem considerado o meio ambiente, permitindo a ação predadora das empresas, à medida que assume a natureza como um bem disponível e livre. Isso não deixa de ser irônico, porque boa parte da teoria organizacional baseia-se em metáforas biológicas, como organismo e ecologia populacional. Só recentemente Shrivastava (1994) lançou o conceito de gerenciamento estratégico ecocêntrico, pelo qual a corporação é vista como parte do ambiente natural.

O PODER E RESPONSABILIDADE NO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

Representações estratégicas ortodoxas consideram a estrutura de poder institucionalizada pela propriedade, pelo patriarcado e pela etnia. As abordagens processuais focam nas di-

menções locais – organizacionais e setoriais –, negligenciando seu posicionamento na sociedade.

Em uma perspectiva crítica, o estudo do gerenciamento estratégico deve investigar como o processo envolve um exercício de poder sobre a forma das pessoas interpretarem a realidade e emitirem opiniões. Os gurus, no entanto, consideram que a formulação estratégica é monopólio da gerência sênior, que pode estabelecer missões, prioridades, direções e metas, sendo estas implementadas de cima para baixo.

O ser humano, para viver em sociedade, desenvolveu flexibilidade, resistência à frustração, capacidade de adiar recompensas e o desejo permanente de realização. Este desejo, alimentado pelas recompensas sociais e materiais, garante a conformidade e a implementação das metas formuladas sem a sua participação. Esse processo de submissão do indivíduo é sempre doloroso (Motta e Vasconcelos, 2004), levando Jacques Attali, presidente do *Banque Européenne de Reconstructions et de Développement*, a afirmar que a empresa permanece como um lugar de hierarquia, de conformismo e com frequência – em todo caso para a maioria dos que trabalham nela – de *submissão*, ou até de *exploração*, o que se situa nos antípodas dos ideais modernos (Attali in Cardoso, 1993).

Correntes estratégicas mais recentes, como as processuais de Mintzberg (1994) e Quinn (1980), pregam uma maior participação na formulação e propõem inverter o processamento tradicional de implantação de cima para baixo. Embora em princípio seja auspicioso, tem que ser confirmado se tal não serve apenas para gerenciar as contradições do controle capitalista sem, contudo, alterar a estrutura de dominação. A pergunta que se coloca é se há uma discussão aberta e franca no processo para alcançar o objetivo. A qualidade do processo de comunicação pelo qual essas questões são resolvidas é de suma importância.

CONCLUSÕES

A Teoria Crítica é um poderoso instrumento conceitual de crítica a uma visão de sujeito – objeto da literatura estratégica. A postura tradicional dos estrategistas, ao considerar que a definição estratégica é monopólio da elite gerencial e que a implementação sucede a objetivos e metas impostas sem a participação dos executantes, tem redundado em fracassos.

Alguns autores afirmam que as organizações propiciam ambiente de sofrimento, de tédio, de desespero e desconforto existencial (Dejours, 1992). Outros, como Tracy (1994), afirmam que a maioria das pessoas perde o interesse pelo trabalho.

A Teoria Crítica, na visão da Escola de Frankfurt, questiona todo e qualquer processo de dominação, não podendo excluir o processo de dominação que ocorre nas organizações. Este processo, geralmente, inicia-se com uma “nova” visão de algum guru, que é maciçamente veiculada na mídia e transmitida em palestras e seminários internacionais. As empresas institucionalizam esses conceitos e os utilizam sem maior aná-

lise. O discurso colonizador da elite gerencial – colonizador no sentido de sujeitar os integrantes da empresa às implicações da estratégia – possibilita amainar as resistências dos empregados à introdução de novas técnicas e de novas formas de controle.

Contra essas posições instrumentais, pelas quais objetivava-se eficiência e eficácia sem considerar o embasamento maior no qual as ações estão inseridas, Habermas (1989) oferece sua teoria da ação. O conceito habermasiano do agir comunicativo, no qual o ator é ao mesmo tempo *iniciador*, que domina as situações por meio de ações imputáveis, e também *produto* das tradições e dos grupos ao qual pertence, cria o *contexto* de entendimento e também fornece os *recursos* para isso.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. 1967. *Prisms*. London, Neville Spearman.
- ALVESSON, M. and WILMOTT, H. 1996. *Making Sense of Management*. London, Sage Publications.
- BERNSTEIN, R.J. 1976. *The Restructuring of Social and Political Theory*. London, Methuen.
- BOTTOMORE, T. 1984. *The Frankfurt School*. London, Tavistock.
- CARDOSO, O. O. 1993. Qualidade total na educação ou vazio da profundidade. *Comunicação & Sociedade*, XII(20).
- DEJOURS, C. 1992. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: J. CHALAT, *O indivíduo na Organização*. São Paulo, Atlas.
- FOUCAULT, M. 1980. *Power / Knowledge*. New York, Pantheon.
- FRASER, N. 1987. What's Critical about Critical Theory? In: S. BENHABIB and D. CORNELL. *Feminism as Critic*. Cambridge, Polity Press.
- HABERMAS, J. 1971. *Towards a Rational Society: Student Protest, Science and Politics*. London, Heinemann.
- HABERMAS, J. 1979. *Communication and the Evolution of Society*. London, Heinemann.
- HABERMAS, J. 1984. *The Theory of Communicative Action*. v. 1: *Reason and the Rationalization of Society*. London, Heinemann.
- HABERMAS, J. 1987. *The Philosophical Discourse of Modernity*. Cambridge, MA, MIT Press.
- HABERMAS, J. 1989. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. 1995. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus.
- HORKHEIMER, M. 1976. Traditional and Critical Theory. In: P. CONNERTON (ed.), *Critical Sociology*. Harmondsworth, Penguin.
- KORTIAN, G. 1980. *Metacritic: The Philosophical Argument of Juergen Habermas*. Cambridge, University Press.
- LUHMANN, N. 1982. *The Differentiation of Society*. New York, Columbia University Press.
- MARCUSE, H. 1964. *Onedimensional Man*. Boston, Beacon Press.
- MORGAN, G. 1996. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas.
- MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. 1998. *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro, Campus.
- MINTZBERG, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, Free Press.
- MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. 2004. i. São Paulo, Pioneira Thompson Learning.

- PETERAF, M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14:179-191.
- PETERS, T. J. e WATERMAN Jr., R. H. 1983. *Vencendo a crise*. São Paulo, Harbra.
- PETTIGREW, A. 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI*. Oxford, Blackwell.
- PHILIPS, M.; GOLDMAN, R. A. and SACKMAN, S. 1992. Exploring the Complex Milieu of Project Teams. *PM Network*, VI(8):20-26.
- PORTER, M. E. 1986. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus.
- POSTER, M. 1989. *Critical Theory and Poststructuralism: In Search of Context*. Ithaca: New York, Cornell University Press.
- QUINN, J. B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Irwin.
- RODERICK, R. 1986. *Habermas and the Foundations of Critical Theory*. London, MacMillan.
- RUMELT, R. P. 1984. Toward a Strategic Theory of the Firm. In: R. LAMB, *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- SENGE, P. A. 2003. *Quinta disciplina*. 15. ed. São Paulo, Nova Cultural.
- SHRIVASTAVA, P. 1994. Castrated Environment: Greening Organizational Studies. *Organization Studies*, 15(5).
- TRACY, D. 1994. *Dez passos para o empowerment*. Rio de Janeiro, Campus.
- WHITTINGTON, R. 1993. *What is Strategy and does it Matter?* London, Routledge.

Submissão: 04/02/2005

Aceite: 27/05/05

VICTOR WERNER DEGENHARDT

Engenheiro Industrial pela PUCSP; Mestrando em Administração – PUC/SP. Professor da Faculdade da Editora Nacional de São Caetano.
E-mail: victor.degenhardt@voith.com