

Área temática: Estratégia em organizações

Título: A Leitura do Estrategista sobre a Teoria Crítica

AUTOR

FRANCISCO RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo

chicoalmeida@hotmail.com

Resumo

A teoria crítica denuncia a exploração do funcionário pela empresa. Uma das proposições deste artigo é que o estrategista (aquele que decide as principais direções da empresa) deve ser apontado como o explorador que exerce domínio sobre os funcionários. As denúncias feitas pela teoria crítica servem como boa literatura para ajudar a formação do estrategista. Ou seja, o estrategista deve fazer exatamente o que a teoria crítica condena: dominar funcionários, explorar clientes e derrotar concorrentes. A principal proposta do artigo é que os textos críticos são mais claros e evidentes sobre como o estrategista deve exercer a sua função como dominador do que a teoria comum de estratégia. Como o domínio denunciado pela teoria crítica é principalmente subjetivo, onde a pessoa controlada não percebe que está sendo explorada, o estrategista deve se valer deste tipo de domínio para não ficar lutando contra um grupo de funcionários ou clientes descontentes. Para fazer isso a empresa deve criar sistemas de vigilância sobre a formação do imaginário das pessoas para que elas não percebam a realidade como algo ruim que deve ser modificado. Essa proposta é imoral? Provavelmente, mas é mais honesta que o restante da teoria de estratégia que não transparece a proposta de dominação da empresa sobre o mercado (clientes e concorrentes).

Abstract

The critical theory denounces the exploitation of the employee by the company. The proposition of this article is that the strategist (the one who decides the main directions of the company) should be identified as the person who exercises control over the employees. Complaints made by critical theory authors serve as a useful literature to help the education of the strategist. That is, the strategist must do exactly what the critical theory condemns: dominate employees, explore customers and defeat competitors. The objective of the article is that the critical texts are clearer about what the strategist should do than the dominant theory of strategy. As the exploitation denounced by the critical theory is mainly subjective (the person who is controlled does not understand what he or she is being exploited) the strategist should enforce this kind of exploitation. To do so, the company must create surveillance systems on the formation of the imagination of people so they do not understand the reality as something bad. Something that they should want to change. Is this proposal immoral? Probably, but it is more honest than the rest of the strategy theory that does not clear the proposal for market (customers and competitors) domination.

Palavras-chave: estratégia; teoria crítica; ética.

A Leitura do Estrategista sobre a Teoria Crítica

1. Introdução

A teoria crítica, escola de pensamento derivada do marxismo, estuda o poder e as formas de controle que as instituições exercem sobre os indivíduos (Faria, 2007). A crítica, que dá nome à teoria, é feita com o intuito de denunciar a repressão e o controle social, tendo como ideal uma sociedade livre da exploração, em especial da exploração das empresas (capital) sobre os funcionários (trabalho).

A denuncia apresentada nos textos da teoria crítica mostra claramente as formas que as empresas utilizam para usar os seus colaboradores como meios para atingir os seus objetivos. Os objetivos estão no plural, mas isso não significa que a empresa possui objetivos concorrentes. O conjunto de objetivos deve contribuir para o objetivo maior da empresa que é maximizar o valor para o acionista. A empresa prioriza o lucro em detrimento a outros objetivos ou valores como individualidade, ética, liberdade etc.

Como será descrito adiante, a teoria crítica contesta quase toda a forma de gestão ou de administração praticada pelas empresas e ensinada em salas de aula das faculdades de administração. Entretanto, não está claro na teoria quem é especificamente o explorador. A figura da empresa é comumente usada, mas ela não é uma pessoa física ou real que possui interesses e age autonomamente. Por trás da figura da empresa e dos seus interesses pode ser identificado os acionistas, o presidente da empresa ou os estrategistas.

Se o acionista é o beneficiário do resultado último da empresa, ao falar que ela explora o funcionário, está subentendido que o acionista é quem faz esta exploração. A empresa serve como instrumento de poder usado pelo acionista para dominar os empregados, clientes, sociedade etc... Esse domínio permite que o acionista majore os seus retornos.

Por outro lado, o acionista pode ser um mero investidor, que nem conhece o negócio onde está aplicando o seu dinheiro. Neste caso, o acionista não tem a responsabilidade pela as ações da empresa. Talvez seja possível afirmar que a empresa é o seu presidente, pois ele é o responsável na hierarquia por aprovar/comandar/realizar as atividades da empresa. Afinal o presidente dirige a empresa em nome dos acionistas. Usando os termos da teoria da agência (Eisenhardt, 1989), o presidente da empresa é o agente que deve agir para satisfazer os interesses do principal.

Atribuir ao presidente a responsabilidade por todas as ações que a empresa exerce seria ignorar que os diretores e gerentes também agem em nome da empresa. Eles tomam decisões, iniciam projetos e realizam ações que nem sempre são direcionadas pelo principal executivo. Colocar toda a empresa sobre os ombros do presidente seria ignorar, por exemplo, as estratégias emergentes (Mintzberg, 2001).

A conclusão é que o foco das teorias críticas recai sobre as pessoas responsáveis pela direção da empresa ou, em outras palavras, as pessoas que decidem a sua estratégia. Portanto os exploradores são os estrategistas. Não importa se eles estão na posição de acionista, presidente ou gerente. Ao agirem pela empresa, direcionando as suas ações, eles são os responsáveis pelo sucesso e pelos problemas desta empresa. Não importa se o que está sendo criado é uma

estratégia emergente ou faz parte de um plano detalhado. São as estratégias da empresa, são suas principais direções e são as principais decisões. Mesmo que de forma inconsciente ou inconseqüente, aquele que criou a estratégia é o responsável pela empresa (muitas vezes o presidente assume grande parte deste papel). É o estrategista que faz a empresa funcionar da forma que ela está agindo. Se a empresa domina o empregado (como defende a teoria crítica), o estrategista é, portanto, o dominador.

2. Objetivo

Após esta breve introdução personificando no estrategista a culpa pela exploração, segundo os defensores da teoria crítica, que a empresa exerce sobre os empregados não será feita a defesa deste grupo de pessoas.

Seria muito natural defender os estrategistas em um texto de administração. Afinal de contas as escolas buscam formar as pessoas que farão a administração das empresas e que decidirão suas estratégias. Se a teoria crítica está certa, as escolas de administração estão formando os culpados pela exploração dos trabalhadores. Em um texto voltado para professores deste curso seria muito importante criar uma defesa afirmando que esses docentes não são os responsáveis por formar os exploradores. Seria muito bem vista essa defesa, mas não é esse o objetivo deste artigo.

O objetivo é exatamente o contrário. É assumir que as escolas de administração formam os exploradores e devem oferecer os instrumentos para que esta exploração seja mais efetiva. Afinal o objetivo do estrategista não é melhorar a empresa, torná-las mais eficiente e melhor para a sociedade. O estrategista busca subjugar os clientes, dominar os empregados e derrotar os concorrentes.

As 2 premissas que sustentam este ponto de vista são: as premissas da teoria crítica e as faculdades de administração formam (ou procuram formar) as pessoas que dirigirão as empresas (ou os estrategistas).

A teoria crítica afirma que o sistema de gestão utilizado pelas empresas e defendido pelo *main stream* (corrente principal da teoria administrativa) acabam criando um sistema onde a elite expropria os trabalhadores e cria “a tendência inelutável da concorrência para engendrar o monopólio” (Gorender, 1986). Discordar da teoria crítica ou do fato do objetivo das escolas de administração ser formar os estrategistas leva a discordar das bases que sustentam este artigo. Entretanto não faz parte deste artigo criar uma defesa destes pontos.

A proposta deste artigo é mostrar que os textos de teoria crítica explicitam melhor as ferramentas que as empresas podem utilizar que os textos das teorias do *main stream* (que é o alvo da teoria crítica). Ao criticar o comportamento organizacional, os pesquisadores da teoria crítica são obrigados a descrever como a exploração ocorre. Esse material é muito rico para ajudar a formar o estrategista. Não para o administrador ter crítica ou agir para não realizar a exploração dos demais seres-humanos, mas para que o domínio seja mais eficiente e menos percebido pelo dominado.

3. Estratégia

Há uma tradição de citar, nos textos acadêmicos, diversas definições de estratégia. Não é necessário fazer isso para mostrar que há várias definições e não há consenso entre os pesquisadores. Porter, um reconhecido autor no campo de estratégia, fez seu primeiro artigo de sucesso em 1979 e em 1996 escreveu um artigo com o título “O que é estratégia”. Ao invés de ser a unificação uma definição de estratégia, o texto gerou o debate com Mintzberg, outro autor proeminente na área de estratégia (descrito em Mintzberg *et al*, 2000). Em 2001, Whittington (2002) escreveu um livro chamado “O que é estratégia” que ao invés de dar uma definição para o tema classificou 4 correntes distintas nas pesquisas e compreensões sobre o que é estratégia.

Aqui assumiremos que a estratégia possui origem militar – a arte do general. Portanto estratégia serve para vencer o oponente. O termo é bélico, portanto uma teoria crítica que não deseja o conflito tem bastante argumento para denunciar o comportamento do estrategista.

Neste aspecto há um acordo com o Porter de que buscar a eficiência operacional não é estratégia. Isso pode ser bom para a sociedade que terá produtos menos custosos, mas para a empresa isso só é útil se ajudar a derrotar o concorrente e atrair clientes. Não há vantagem em ser super eficiente, só há necessidade de ser melhor que os concorrentes. Se os inimigos estão usando arco e flecha, a empresa pode vencer usando espingarda, não há necessidade de recorrer aos porta-aviões nucleares.

Por outro lado, de nada adianta a empresa vencer os clientes se isso não cria o aprisionamento dos clientes. O que o estrategista deseja é que os consumidores dependam do produto, não tenham opção de escolha nem possam comparar o seu produto com outro substituto. Interessante que a leitura de, por exemplo, o Modelo Delta (Hax e Wilde II, 2001), que fala de “aprisionamento do sistema” e “afastamento dos concorrentes” não traz uma visão tão negra de dominação quanto a teoria crítica propõe. O texto dá impressão de criar uma ligação com o cliente e não um aprisionamento onde o cliente fica sem opção e a empresa pode explorar e expropriar estes clientes. Mas o objetivo deste artigo é exatamente mostrar que essa dominação, denunciada pela teoria crítica, é a estratégia ideal para as empresas. Não basta a empresa ganhar os clientes (aumentando a sua fatia de mercado) a empresa deve ganhar dos clientes, pois há uma disputa do cliente que quer pagar menos e receber mais (serviços ou desempenho) e a empresa que deseja o contrário. Aliás, a empresa precisa empurrar ao cliente até algo que ele não queira.

Além de vencer os concorrentes e clientes, estratégia também se refere à direção da empresa. Ou seja, estratégia está relacionada com as decisões importantes e não com qualquer ação ou decisão que ocorre na organização. Desta forma o estrategista precisa criar formas de realizar a estratégia. Este foi um tema muito importante na literatura de estratégia, afirmando só a formulação da estratégia não basta e há necessidade de fazer administração estratégica. Administração estratégica envolve mais que criar o plano, envolve mudança na estrutura organizacional, preparar as a organização para aceitar as mudanças e acompanhá-las. Sistemas como o Balanced Scorecard foram criados para ajudar neste processo. Entretanto a teoria crítica apresenta as melhores descrições de como o estrategista deve agir para que os funcionários realizem as estratégias criadas por outros de forma passiva (sem se rebelarem ou mesmo contestarem as ordens de forma incisiva).

Cada uma destas visões de estratégia será abordada em um item único. Primeiro será abordada a estratégia como realização das grandes decisões da empresa, onde domínio do empregado se

torna uma ferramenta bastante útil. Esse tema será o primeiro, pois a teoria crítica é bastante profícua nas disputas entre empresa e funcionários. O segundo item será o domínio da empresa sobre os consumidores. O último item que trata do domínio de uma empresa *versus* seus concorrentes não é tão abordada na teoria crítica por se tratar do domínio de uma entidade coletiva e exploradora (a empresa) que briga com outra entidade, não ficando evidente a exploração do ser humano (indivíduo).

4. Estratégia e a dominação dos empregados

A teoria administrativa “modernista”, que é o *main stream* do campo, trabalha na base do controle para obter resultados previsíveis visando a produtividade e a acumulação de riqueza. Friedman (1985), caracterizando a corrente que defende esta visão modernista, acredita que o interesse individual pela riqueza leva a uma sociedade mais eficiente e melhor. A teoria crítica não aceita este ponto e mostra que a busca pelo lucro não cria uma sociedade melhor, mas uma sociedade com elites dominando e explorando o restante da sociedade.

Não há intenção de defender um lado ou outro. Não é necessário saber se a sociedade ficará melhor seguindo a corrente modernista ou não. O interessante neste ponto é admitir que para formar um administrador que pretenda realmente dirigir empresas (isto é, ser o estrategista), deve-se ajudá-lo a mantê-lo na elite dominadora que instrumentaliza os demais indivíduos (transformando pessoas em recursos-humanos).

Apesar dos livros de administração do *main stream* tratarem do tema controle. Ele é visto como um instrumento simples (até inocente) sinônimo de acompanhamento ou checagem. Já na teoria crítica o controle aparece como domínio ou “impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” (definição de poder usada por Galbraith, 1999, baseado nos conceitos de Marx Weber).

Alvesson e Deetz (1998), autores ligados à teoria crítica e não ao *main stream*, afirmam que “objetos para o controle administrativo são cada vez menos o poder trabalhista e o comportamento, e cada vez mais o poder da mente e a subjetividade dos empregados”. Portanto, as empresas devem apreender a “converter” as pessoas para a sua “crença” e “valores” de forma que não necessitem usar as ferramentas de motivação ou punição explícitas. Isto é, as organizações devem desaprender o discurso: você recebe o seu salário para fazer o que a empresa necessita. O novo discurso deve ser mais “religioso”, levando as pessoas a acreditarem que elas devem fazer o que a organização precisa. Na oração anterior o verbo dever tem um caráter moral, isto é, fazer o que a organização quer é o certo, o bom ou o ético. Em outras palavras as organizações devem fazer algo similar às religiões que convencem os seus fiéis a darem grande parte da sua renda para a igreja.

Talvez algum leitor esteja questionando o fato de comparar empresa e religião. Não seria isso uma blasfêmia? Pode ser, mas este texto não seria o primeiro a fazer isso. Afinal, aceitar que toda empresa deve ter uma “missão” está próximo a aceitar que cada indivíduo tem uma missão a cumprir na sua vida terrena. Mais importante que o fato da missão ser divina ou não está o fato de como as empresas usam (e devem usar) os conceitos de missão, visão e valores.

A missão da empresa deve ser escrita de tal forma que os funcionários da empresa passem a acreditar que a contribuição dele para a empresa seja uma contribuição real para a sociedade. Os livros tradicionais dizem que a missão deve dizer qual a necessidade dos clientes que a empresa atende (usando o termo defendido por Abell, 1991). Porém, essa necessidade deve ser refletir em alguma contribuição para a sociedade de forma que o funcionário não se sinta fazendo um trabalho “sem sentido”, só pelo dinheiro. Dar sentido ao trabalho do funcionário é fazer com que ele sinta que está contribuindo de forma significativa para a sociedade, que está fazendo algo bom, que cria uma satisfação interior. Assim o funcionário (que possui uma função determinada pelo contratante) ou o empregado (que denota uma idéia de subordinação) passa a ser o colaborador (indicando uma pessoa que ajuda por vontade própria e acredita tanto na missão da empresa que se dispõe a colaborar com ela). Enfim, a missão da empresa deve dar sentido ao trabalho do funcionário num caráter subjetivo, místico e religioso. Como exemplo, podemos citar uma pessoa que está ajudando a salvar vidas. Ela trabalha em uma empresa farmacêutica que desenvolve remédios para salvar vidas, cobra preços altíssimos e apresenta um retorno para o acionista muito acima da média dos demais setores da economia.

A visão das empresas deve inspirar as pessoas (Brown, 2000). Criar o grande objetivo comum para que todos os colaboradores dirijam os seus esforços. Um sonho a ser perseguido por todos os colaboradores. Um sonho compartilhado em que todos colaboradores da organização acreditam ser um futuro melhor (ou até um futuro ideal). Uma descrição do céu (ou paraíso) para direcionar o comportamento do homem na terra.

Os valores das organizações também têm um caráter de crença ou fé. Afinal, se as empresas possuem valores distintos, eles não são criados de forma racional. Os filósofos como Aristóteles usaram a razão para definir as virtudes (Arruda *et al*, 2001), portanto estes conceitos de virtudes são universais. Os valores das empresas não foram criados de forma racional ou universal, portanto cada um dos valores definidos para uma empresa podem ser questionados. Porém a empresa não quer que o funcionário faça isso. A intenção é que os valores da empresa sejam “incorporados”, ou seja, que a pessoa passe a aceitar os valores da empresa como valores pessoais (individuais). Se a empresa convencer o indivíduo que os valores dela são os valores dele, não haverá necessidade de criar instrumentos de controle por recompensa ou coercitivo. Os colaboradores, ao compartilhar os valores da empresa onde trabalha, são persuadidos a fazerem o que ela deseja.

Essa breve divagação sobre missão, visão e valores mostra como a empresa pode exercer seu poder usando o instrumento da persuasão ao invés da coerção ou recompensa (Galbraith, 1999, propõe a existência de três instrumentos para exercer o poder: coerção, recompensa e persuasão). Entretanto, a persuasão não deve ser lógica ou possuir uma lógica explícita, pois o instrumento de poder fica sujeito a questionamentos. O ideal, do ponto de vista de controle administrativo, é que a empresa use o controle condicionado que é baseado em uma convicção ou crença. Muitas vezes quem se submete ao poder condicionado não está ciente deste domínio, mas é possível que quem exerça esse poder também não esteja ciente. Cultura, educação e a própria persuasão levam as pessoas a aceitarem condições de subordinação de forma inconsciente. Esse comprometimento subjetivo dá às organizações, criadas por pessoas, “uma existência ou poder próprios que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores” (Morgan, 2007).

Os estrategistas, portanto, precisam conhecer as sutilezas do poder condicionado de forma a não cair na “prisão psíquica” (uma das metáforas usadas por Morgan, 2007, para caracterizar as organizações). Agora, o mais importante para o estrategista é conhecer essas sutilezas para usá-las. O estrategista deve estar ciente das formas de controle subjetivo para exercer o poder condicionado e construir prisões psíquicas. Sabendo usar estas ferramentas ele terá maior condição de implantar as suas estratégias.

A questão passa a ser como e onde buscar informações sobre esse tipo de dominação? A literatura de administração *main stream* não ressaltava essas ferramentas. A teoria crítica por outro lado, busca salientar como o controle sutil das organizações pode ser poderoso e silencioso (no sentido de não ser percebido pelos funcionários). A riqueza da teoria crítica em mostrar as formas de exploração, apesar de ter um caráter de denúncia, serve de arcabouço teórico para o estrategista exercer o domínio sobre os demais funcionários. Basta inverter o discurso do funcionário dominado (forma que os autores da teoria crítica escrevem) para o discurso de como exercer o domínio.

Como esse texto apresenta um caráter exploratório, ainda não há como fazer uma síntese da inversão da teoria crítica. Se nem a teoria crítica está consolidada, imagine a sugestão de inverter o seu discurso. Como um exemplo do excelente conteúdo da teoria crítica para o estrategista, será feita a inversão do discurso do texto de Faria, Schmitt e Meneghetti (2007).

Os autores preocupados com o domínio e controle das organizações sobre o imaginário dos funcionários. Isto é, estão focados em um controle subjetivo. A formação do imaginário de uma pessoa está ligada à forma com que ela percebe o seu “mundo” exterior, partindo das características do seu “mundo” interior. Apesar deste “mundo” interior ser particular, ele tende a “se moldar às formas ‘estipuladas’, tanto consciente quanto inconscientemente, pelo coletivo” (Faria, Schmitt e Meneghetti, 2007).

Assim a pode criar um sistema de vigília do imaginário para moldá-lo conforme a sua vontade. Os instrumentos utilizados pela organização segundo os autores estão listados a seguir, porém o discurso foi modificado insinuando que a vigília é algo que a organização deve fazer:

- a) **Medo constrangedor:** Formas de impedir que o funcionário faça algo por ter medo de se constranger. Dentre as formas de medo destacam-se:
 - a. **Ser demitido.** A organização deve incentivar a idéia de que estar empregado é melhor do que o desemprego e a demissão. A sociedade constrange as pessoas ao julgar que o desemprego e a demissão ocorrem para as pessoas desajustadas e menos capazes. O problema não é a organização ou a sociedade capitalista, mas o indivíduo que não merece o emprego. Contar a razão da demissão é uma estratégia para mostrar aos demais colaboradores quais atitudes não são aceitas naquela empresa e como aquele indivíduo não era bom para empresa. Assim a única forma honrosa de saída é não reclamar e esperar a aposentadoria.
 - b. **Desagradar superiores.** A idéia de que o bom funcionário é aceito pelos superiores faz com que as pessoas respeitem a hierarquia. Entretanto o constrangimento vem do indivíduo ficar frustrado caso não consiga atender as expectativas dos seus superiores. Similar ao filho que se envergonha de perder um jogo que seu pai estava assistindo. Pequenos incentivos, palavras de apoio e demonstração de carinho ajudam a reforçar esta ligação e a frustração no caso de não atender as expectativas do superior. Similar ao

biscoito que os cães recebem durante o seu adestramento. Chantagens emocionais do tipo: “eu esperava mais de uma pessoa capaz como você” ou “os meus colaboradores não me ajudam a cumprir a meta de vendas” podem ser usadas como reforço da frustração e criando mais peso na consciência dos empregados. Esse peso é justamente o imaginário do funcionário moldado pela organização, pois ele só apresentará o peso na consciência caso acredite que o certo era ter atingido a meta de vendas.

- c. **Não satisfação de desejos pessoais.** A expectativa de sucesso e promoção na carreira cria o ideal do homem ou mulher bem sucedida. A não promoção é vista como um defeito do indivíduo e não como uma organização que não possui oportunidades de crescimento. A empresa deve reforçar esta idéia mostrando que os bons sempre serão promovidos e reconhecidos.
- b) **Temor doutrinator:** Está relacionado ao poder que pode ser usado para coagir os indivíduos. Ele se torna doutrinator com a repetição e a aceitação do poder (e da conseqüente submissão a ele). Alguns temores são:
 - a. **Autoridade hierárquica:** A criação de papéis sociais para os indivíduos fazem com que estes sejam respeitados pelo seu cargo. Assim o diretor será respeitado pelo seu cargo e não pela pessoa que está no cargo. Quando a liderança não fica no cargo, o estrategista terá dificuldade de identificar de onde vêm as resistências à sua estratégia. Por outro lado se quiser fazer algo, basta colocar no cargo de chefia alguém que concorde com a sua intenção. Para manter o controle as organizações (e a sociedade) devem incentivar a noção de que se deve obedecer a pessoa que está no cargo mais alto. O estrategista por sua vez não deve cair nesta armadilha, mas usá-la ao seu favor.
 - b. **Poder econômico da empresa:** A grandiosidade da empresa faz com que diversos públicos se sintam dependentes. Não apenas empregados, mas funcionários terceirizados, fornecedores, governos etc. Ao anunciar a sua grandiosidade, os funcionários sentem a sua dependência em relação à organização e acabam se subjugando de forma natural. A empresa deve reforçar a idéia de que ela é maior que o indivíduo, fortalecendo a crença de que “ninguém é indispensável”. Se isso estiver no imaginário dos funcionários, eles não terão força para reagir às ações da empresa.
 - c. **Exclusão social:** O indivíduo que não se engajar nos projetos da empresa pode ser excluído socialmente do grupo em que ele participa. Taylor (XXXX) mostrava como os grupos de funcionários criavam barreiras sociais para que nenhum produzisse acima da média. Porém se a média for aceita pela empresa, esse mesmo sistema de forças leva ao funcionário a produzir algo similar aos demais. O trabalho do estrategista é criar padrões elevados que sejam aceito pelos grupos de forma que os funcionários que não concordem com este padrão ou não consigam atingi-lo sejam excluídos. Importante é fazer com que o interesse dos grupos seja o interesse da organização (assim o imaginário do indivíduo se acomodará à intenção da empresa).
- c) **Negligência não intencional:** Omissão não intencional que impede o questionamento e reflexão crítica, tais como:
 - a. **Uniformização da crítica:** É a transformação do pensamento independente em discursos únicos e uniformes. Essa massificação da crítica torna-a previsível e mais fácil de ser gerenciada. Cabe ao estrategista acompanhar estes movimentos para que o imaginário individual seja próximo ao imaginário coletivo. Se as críticas e o imaginário se tornarem individuais e não coletivas, cada funcionário terá que ser controlado individualmente ou não será mais possível usar estratégias subjetivas de controle. Para o estrategista, a uniformização do imaginário facilita o uso do poder condicionado. Ele deve criar

condições para que os críticos sejam negligentes e deixem discursos mais homogêneos prevalecerem.

- b. **Tolerância repressiva:** É a passagem da postura questionadora proativa para a omissão. As pessoas passam a ser tolerante com os instrumentos usados pela organização. A inconformidade geralmente recebe a resposta do tipo “é desta forma que fazemos as coisas aqui”. Assim, a tolerância constrói o imaginário dos funcionários aceitam as coisas como são feitas na empresa.
- d) **Delinqüência permitida:** Quem quebra de regras aceitas por toda a sociedade é considerado delinqüente, porém alguns rompimentos com a regra são tolerados na sociedade, geralmente segundo as seguintes formas:
 - a. **Relativismo moral:** Aceitar uma ação diferente do discurso, como a sonegação de impostos. As empresas valorizam o cumprimento da lei, mas aceitam receber um produto sem nota fiscal. O problema do estrategista é gerenciar essa flexibilidade às normas. Serão flexíveis as normas que prejudicam a empresa, mas as que são favoráveis devem ser inflexíveis. O imaginário dos funcionários deve ser construído de forma a defender o relativismo proposto pela empresa.
 - b. **Reciprocidade:** Aceitar uma quebra de uma regra por alguém pode ser interessante se essa pessoa possui algo a oferecer em troca. Em geral as pessoas que dão resultado para a empresa possuem regras menos rígidas e seus erros são tolerados. Quem não apresenta desempenho superior será punido por cada uma das suas transgressões. Um atraso será tolerado pelo melhor vendedor da empresa, mas um vendedor médio seria punido.
- e) **Regras ideologicamente formuladas:** A formulação de regras dentro da empresa pode ser “gerenciada” de forma a atender aos seus interesses. As ferramentas subjetivas para impor regras do interesse da empresa são:
 - a. **Imposição pseudodemocrática:** A elaboração de regras de forma coletiva faz com que esta não seja uma regra imposta pela alta gerência. Porém, como a ideologia dominante na empresa costuma ser a da alta gerência, esta democracia serve apenas para validar o interesse do grupo dominante.
 - b. **Colaboração solidária:** Alguns indivíduos podem ter o interesse de agir isoladamente e não de forma colaborativa. Para a eficiência organizacional é muito importante a colaboração, portanto este valor deve ser estimulado. Porém, isso deve ser feito com cautela, pois as atitudes colaborativas devem ser direcionadas para o benefício da empresa. A colaboração em detrimento da empresa deve estar no imaginário dos funcionários como uma forma de trapaça.
 - c. **Ilusão coletiva:** A criação de ilusões para os funcionários é o papel do estrategista. As credências e mitos sustentados pelos costumes e tradições da empresa fazem com que os funcionários permaneçam ligados à organização. Como mostrado anteriormente as declarações de missão, visão e valores ajudam a construir essa ilusão coletiva que mantém um vínculo subjetivo entre o empregado e a empresa.

Para conseguir realizar as suas intenções, o estrategista deve ajudar a construir o imaginário dos seus funcionários. Ao usar o medo constrangedor, o temor doutrinador, a negligência não intencional, a delinqüência permitida e regras ideologicamente formuladas o estrategista tem condições de fazer a vigília do imaginário de forma a não haver a subversão dos objetivos da organização. Em especial, o que se deseja é que os funcionários realmente acreditem que os ideais da organização são os seus ideais, que o certo seja o comprometimento com as metas

propostas pela organização e que estejam dispostos a quebrar regras da sociedade para o benefício da empresa.

Fazer a “gestão do imaginário” não é fácil, mas pode ser muito mais eficiente para a implementação da estratégia que apenas a remuneração atrelada às metas da empresa ao criar um sistema de controle subjetivo. A leitura dos textos de análise crítica, como propõe este artigo, mostra este caráter subjetivo que o estrategista deve usar para controlar os funcionários.

Esse mesmo caráter subjetivo, onde o indivíduo é inconscientemente dominado, é usado pelos estrategistas para conquistar clientes.

5. Estratégia e a dominação dos clientes

Expressões consagradas como “o cliente tem sempre razão” mostram uma grande força dos clientes sobre as empresas. Em especial esta expressão é repetida como um mantra para os funcionários que se relacionam com os clientes. Isso serve para os funcionários se comprometerem com o atendimento, e não que a empresa tem uma posição de subserviência.

O que o estrategista busca é exatamente o contrário, isto é, que os clientes sejam dominados pelas empresas. Porter em 1979 já falava que os setores lucrativos são aqueles que possuem clientes com pouco poder de barganha (artigo publicado em Porter, 1999).

O interessante é que o próprio Porter (1996) já falava da importância da dominação subjetiva. Ela aborda os critérios de uso e de sinalização. Os primeiros são reais, por exemplo, características do produto e os de sinalização se referem aos critérios que o cliente percebe, geralmente atrelados a divulgação dos atributos do produto (publicidade).

O que o Porter não deixa explícito é que a sinalização de atributos reais usando um conceito lógico de destacar a qualidade do produto pode não ser uma boa estratégia. Se o cliente sabe avaliar o produto por suas características reais, ele terá critério para compará-lo com o seu concorrente. Ao usar critérios mais subjetivos (como uma família feliz usando o produto) a avaliação do produto ou serviço será impossível.

Um exemplo é os computadores da Apple e os PC. Um computador da Apple indica que o usuário é criativo, já uma pessoa séria (que trabalha em banco) deve usar PC (preto, nada de corzinhas chamativas). Nenhum computador aumenta a criatividade de uma pessoa ou sua seriedade, mas os clientes que buscam um computador consideram estas características.

Ao gerir a subjetividade dos clientes, as empresas conseguem empurrar produtos que os consumidores não precisam. Diversos ecologistas, como (citar fonte), afirmam que o consumismo criado pelas empresas está criando um modo de vida insustentável. O planeta não está mais agüentando tanta coisa sendo produzida e jogada fora.

As dicas para os estrategistas estão nos textos dos ecologistas. Eles denunciam que as empresas criam produtos que duram pouco (praticamente descartáveis) ou criam modismos de forma a incentivar que as pessoas comprem um novo produto para substituir um que está bom, mas fora

de moda. Os estrategistas sabem que fazer exatamente o que os ecologistas reclamam aumenta os lucros.

Mais do que isso, o controle subjetivo dos clientes oferece potencial de uma empresa dar ao produto, através dos critérios de sinalização, características que ele não possui na realidade. Por exemplo: cigarros e saúde. Porém, o tempo que o cliente demora a perceber que o conceito criado não se adequa à realidade não cria o sentimento de decepção com a publicidade. Mesmo que conscientemente as pessoas saibam que hambúrguer não combine com esportes, a vinculação proposital (feita pelo estrategista da empresa) da marca com pessoas saudáveis impede que o consumidor associe a marca às pessoas obesas. Voltando aos ecologistas, as empresas de petróleo (talvez o principal produto responsável pelo aquecimento global) conseguiram associar a sua marca à responsabilidade ambiental.

Existem diversos textos que denunciam o domínio das empresas sobre os consumidores, os ecologistas são um exemplo importante. Entretanto a riqueza da teoria crítica sobre o domínio da empresa sobre os empregados, especialmente de forma implícita, pode ser estendida para o domínio dos clientes. A vigília do imaginário do texto de Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) podem ser úteis para construir o imaginário dos clientes. Usando as mesmas formas dos autores:

- a) **Medo constrangedor:** As empresas devem criar constrangimento caso uma pessoa não possua um produto que está na moda.
- b) **Temor doutrinator:** O poder econômico de uma empresa pode criar o sentimento de dependência no funcionário e nos seus clientes. O medo de perder o fornecedor, a criação de longo prazo e o oferecimento de serviços complementares cria sistemas que podem moldar o imaginário do cliente ou consumidor.
- c) **Negligência não intencional:** Importantíssimo para as indústrias de produtos aceitos, mas que poderiam ser duramente criticados. Os críticos às bebidas alcoólicas podem estar sendo negligentes e não estão conseguindo evitar o consumo por menores e reduzir o número de pessoas dependentes.
- d) **Delinquência permitida:** A aceitação de sonegação em geral necessita da aceitação do cliente que não exige a documentação adequada ou se beneficia do não pagamento de impostos. A sonegação só é segura quando o imaginário dos clientes aceitarem esta prática.
- e) **Regras ideologicamente formuladas:** A formulação de regras para melhorar o relacionamento entre cliente e empresa pode ser gerenciado de forma a garantir os interesses da grande empresa fornecedora.

Nas formas de vigília do imaginário, há uma maior eficiência quando o cliente é o consumidor fina (pessoa física e não empresa). Isso não impede que estas ferramentas sejam usadas para clientes empresariais, pois os compradores das organizações são pessoas que possuem um imaginário que está sendo construído a cada relação de compra.

Os textos que criticam o domínio da empresa sobre os clientes são bastante úteis para o estrategista e talvez mais elucidativos que alguns textos da área de estratégia. Pelo menos a inversão do texto crítico mostra claramente a importância do domínio dos clientes. Porter (1999) fala de poder de negociação, mas não reforça a necessidade de domínio. A leitura do livro mostra que a empresa deve se esforçar para melhor atender o cliente ou atendê-lo de forma única. Isso ainda não é domínio ou exploração dos clientes.

Até mesmo o texto sobre o modelo delta (Hax e Wilde II, 2001) que fala em *lock-in* (aprisionamento) dos clientes, não transparece que a intenção da empresa é tornar os consumidores reféns. Mesmo não sendo agressivo, o modelo delta cita outros termos como *lock-out* (afastamento) dos concorrentes e *lock-in* do sistema que levam ao terceiro ponto do estrategista que é a busca pelo domínio do mercado como um todo (expulsando a concorrência).

6. Estratégia e a dominação do mercado

Interessante a idéia de que podemos usar a analogia da guerra em administração. Sun Tzu ou Clausewitz são lidos e citados nas escolas de administração. Algo que de certa forma possibilita assumir que as empresas estão em guerra e o oponente é o concorrente. Se a analogia for boa, o objetivo das empresas é vencer os concorrentes.

Ao vencer os concorrentes a empresa deixa os clientes sem opção e consegue ter lucros muito maiores, explorando uma posição de monopólio, ou uma posição próxima a isso. Interessante o texto de Hamel e Prahalad (1995) que, usando uma linguagem otimista, falam da construção do futuro. Ou seja, as empresas devem criar/moldar o mercado onde atuarão no futuro de forma a ser a empresa dominante. Ao conseguir isso as empresas ficam sem concorrentes, os clientes ficam dependentes e outros setores (os complementadores) ficam subordinados ao poder desta empresa dominadora. Ou, usando as palavras de Hax e Wilde II (2001), a empresa consegue fazer o *lock-in* do sistema.

Por outro lado uma empresa que tenha um domínio tão grande causará problemas ao ser vista pela sociedade como exploradora e monopolista. Novamente os autores críticos ensinam isso melhor do que os autores do *main stream*. O texto de Guédon (2001), por exemplo, critica ferozmente o posicionamento das grandes editoras de revistas científicas. Essa crítica é uma ótima aula de estratégia que mostra como as editoras transformaram um mercado desinteressante em um negócio bastante lucrativo. É um setor onde pesquisadores publicam pesquisas para serem lidas por pesquisadores em revistas gerenciadas por pesquisadores (editores das revistas). Nesta comunicação entre pesquisadores surge algumas empresas que obtêm grandes lucros por intermediar esta comunicação. Nos últimos anos, com o avanço da Internet, as editoras pararam de vender revistas e passaram a licenciar conteúdo. Isso significa que as bibliotecas deixaram de ser o repositório de conhecimento e assumem uma mera posição de assinante que licencia acesso aos professores e alunos da universidade. Hoje o conhecimento gerado por pesquisadores está na mão das editoras e não das universidades ou bibliotecas. Isso que é domínio de mercado: clientes e fornecedores são as mesmas pessoas e trabalham de graça (fazendo pesquisa ou revisando artigos) para que as editoras ganhem dinheiro. Com o avanço da informática e dos bancos de dados as editoras passam a ser as controladoras do conhecimento científica, o que pode permitir a elas dominar diversos outros mercados.

As empresas buscando um domínio tão grande necessitam criar um controle do imaginário para que as pessoas aceitem este domínio. Isso remete ao texto de Faria, Schmitt e Meneghetti (2007). Entre as diversas formas que as empresas podem usar para controlar o imaginário das pessoas e criar um controle subjetivo sobre a sociedade está o grande número de escola e cursos ligados à área de administração ou gestão. Como esses cursos ensinam que o objetivo da empresa é o lucro. O ensinado nestes cursos é que a empresa deve atender bem o cliente (que pode ser visto como

aprisionar o cliente), reduzir custos (expropriar/explorar os funcionários) e ter grande parcela de mercado ou *market share* (isto é, dominar o mercado). Assim os cursos de administração que não formam os estrategistas (elite dominante) formam um grupo de pessoas que aceita e acha bom ter empresas dominando a sociedade e conseguindo grandes lucros com esse domínio.

7. Apêndice sobre ética

Um texto que afirma categoricamente que as empresas devem dominar/explorar funcionários, clientes e concorrentes necessita de uma discussão ética. Inicialmente deve-se assumir que o ponto de vista apresentado neste ensaio é antiético.

A questão é saber se uma proposta antiética é ruim o bastante que deva ser evitada. Se há necessidade de evitar propostas ou teorias que desconsidere a ética, muito da teoria administrativa deve ser revista.

Diversas opiniões questionam eticamente as técnicas administrativas. A teoria crítica, por exemplo, mostra que o resultado das técnicas administrativas é um sistema que a elite explora os mais fracos. Sem pertencer a teoria crítica, o texto de Goshal (2005) questiona a ética na teoria e pesquisa administrativa. O ponto defendido pelo autor é que as teorias administrativas ensinadas pelas escolas de administração (teorias do *main stream*) levam a um comportamento condenável, como no caso da Enron. Goshal critica especialmente teorias bastante divulgadas nos cursos de administração, tais como: a maximização do retorno para o acionista, a teoria da agência, custo de transação e as 5 forças de Porter. Mintzberg (2006), em sua crítica aos cursos de MBA, afirma que os alunos aprendem as teorias dos cursos de finanças, onde o lucro é o objetivo da empresa, e não as teorias das aulas de ética. Ou seja, ter aula de ética no curso de administração não torna a administração uma ciência moralmente correta.

Autores como Goshal pedem a revisão das teorias administrativas para que elas passem a considerar a ética. Este artigo claramente não tem esta pretensão. O que ele quer é assumir que a administração não é ética. Se o estudo ou o ensino de administração for compreendido uma forma de exploração da sociedade e do indivíduo, mostrando que na concorrência (assim como na guerra) há perdedores, ele será um campo de estudo mais honesto do que é feito hoje. Atualmente os livros não mostram a sua falta de compromisso ético. Eles disfarçam o ensinamento de como dominar funcionários, pessoas e concorrentes. A teoria crítica busca denunciar isso para que a exploração não ocorra. A proposta deste artigo é desmascarar o sistema de domínio para que os alunos de administração dos cursos que se propõem a formar a elite possam exercer essa dominação de forma mais precisa. Ou seja, usar o texto da teoria crítica para ensinar os alunos a gerenciarem a dominação, sabendo que é isso que eles estão fazendo como gerentes, diretores ou presidentes de empresas (ou seja como estrategistas).

Enfim, este é um artigo de um professor de estratégia que sabendo dos “desvios morais” das ferramentas e teorias de estratégias preferiu evidenciar este problema aos alunos ao invés de escondê-lo ou dar aulas que critiquem a teoria administrativa. fazer da aula de estratégia uma aula de teoria crítica.

Bibliografia

ABELL, Derek. **Definição do Negócio: ponto de partida do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991

ALVESSON, Mats e DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

ARRUDA, Maria Cecilia C.; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo, Atlas, 2001.

BROWN, Mark Graham. **Winning Score: how to design and implement organizational scorecards**. Portland: Productivity, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, 1989.

FARIA, José Henrique de. Os Fundamentos da Teoria Crítica: uma introdução. In Faria, José Henrique de (org.) **Análise Crítica das teorias e práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine C.; MENEGHETTI, Francis K. O Imaginário Vigiado nas Relações de Trabalho. In Faria, José Henrique de (org.) **Análise Crítica das teorias e práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Coleção “Os Economistas”. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GHOSHAL, Sumantra. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, 2005.

GORENDER, Jacob. Introdução. In MARX, Karl. **Para a Crítica da Economia Política; Salário, Preço e Lucro; O Rendimento e suas Fontes**. Coleção “Os Economistas”. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GUÉDON, Jean-Claude. In Oldenburg’s Long Shadow: Librarians, Research Scientists, Publishers, and the Control of Scientific Publishing. **ARL: A Bimonthly Report**, no. 218, October 2001.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HAX, Arnaldo e WILDE II, Dean. The Delta Model — Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. **European Management Journal**, v. 9, n. 4, 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da Estratégia. In Mintzberg, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia** – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ MBA? Não, obrigado: uma visai crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookmen, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____ What Is Strategy?. **Harvard Business Review**, nov.-dez. 1996.

_____ **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.