

ESTRATÉGIA APÓS O MODERNISMO: RECUPERANDO A PRÁTICA

RESUMO

Este artigo identifica uma oportunidade para os pesquisadores europeus desenvolverem um programa de pesquisa para a estratégia “após o modernismo” mais direcionado à prática. Agora, os vínculos intelectuais da estratégia com a imparcialidade modernista e com a teoria econômica podem ser diluídos. A estratégia pode se basear também em recursos da sociologia para se engajar mais firmemente na concepção de estratégia como prática social. Este artigo delinea elementos de uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia após o modernismo: primeiro, uma agenda sociológica preocupada em compreender as elites da estratégia, suas habilidades e tecnologias, e suas implicações para a sociedade como um todo; segundo, uma agenda gerencial que transformará essa compreensão sociológica em vantagens para a prática nos seguintes termos: como os administradores se tornam estrategistas, como as habilidades estratégicas são adquiridas e como as tecnologias estratégicas podem ser mais bem desenhadas e bem utilizadas. O artigo considera as implicações para métodos de pesquisa e para a tradição mintzberguiana em estratégia.

Richard Whittington

Saïd Business School, University of Oxford, Oxford, UK.

ABSTRACT *This article identifies an opportunity for European researchers to develop a more practice-sensitive research programme for strategy after modernism. Strategy's intellectual lock-in on modernist detachment and economic theory can now be relaxed. Strategy can draw also on the rich resources of sociology to engage more directly with strategy as a social practice. This article outlines elements of a double agenda for strategy research after modernism: first, a sociological agenda concerned with understanding strategy's elites, its skills and its technologies, and their implications for society as a whole; second, a managerial agenda, turning this sociological understanding to practical advantage in terms of how managers become strategists, how strategy skills are acquired and how strategy technologies can be better designed and used. The article considers implications for research methods and the Mintzbergian tradition in strategy.*

PALAVRAS-CHAVE Estratégia, prática, modernismo, pós-modernismo.

KEY WORDS *Strategy, practice, modernism, post-modernism.*

INTRODUÇÃO

A pesquisa em estratégia está em um momento estimulante, momento esse que os estudiosos europeus estão particularmente bem posicionados para explorar.¹ Por um longo período de tempo, a estratégia esteve presa às suposições modernistas dos Estados Unidos da década de 1960, país em que se originou. O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático, o geral superior ao contextual, e o quantitativo superior ao qualitativo. Hoje, no entanto, o ceticismo pós-moderno, de certa forma, está quebrando essas restrições epistemológicas e fazendo com que o monopólio modernista comece a se desintegrar. Graças ao pós-modernismo – mas não somente a ele –, estamos agora no “após o modernismo”. As generalizações quantitativas e imparciais do modernismo tornaram-se apenas um dos possíveis caminhos para a pesquisa em administração estratégica.

O caminho que ressalto aqui está diretamente relacionado com a prática da estratégia. Após o modernismo, não é mais necessário que o pesquisador se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas de uma grande quantidade de dados; ele pode agora desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com seu objeto de estudo. À medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas (Johnson *et al.*, 2003). A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática.

Este artigo está preocupado em recuperar a prática da estratégia da posição marginal que ocupava no programa modernista de pesquisa. Após o modernismo, a oportunidade que surge para a pesquisa em estratégia está em atuar mais diretamente para melhorar a prática utilizando uma maior pluralidade de métodos para fazê-lo. Agindo dessa forma, a pesquisa em estratégia estará simplesmente se associando a um movimento comum às ciências sociais para a recuperação da prática, crescente também nas pesquisas em administração (Tsoukas e Cummings, 1997; Toulmin, 2001). A resposta aos recentes pedidos para que os pesquisado-

res trabalhem nos problemas reais dos administradores (Tranfield e Starkey, 1998) é começar a fazer com que a prática gerencial se torne objeto de estudo. Estudar a prática pode ser prático.

O envolvimento com a prática, no entanto, coloca a necessidade de uma agenda dupla. Primeiro, há o simples interesse sociológico sobre o que constitui uma atividade social importante, que envolva recursos substanciais e que possua efeitos significativos. Segundo, há uma agenda gerencial mais direta que retira da compreensão sociológica dessa atividade uma gama de implicações práticas para melhorá-la. De certo modo, o potencial da sociologia é hoje semelhante ao da economia nos anos 1970. Assim como a economia industrial surgiu, primeiro, para compreender e regular as indústrias oligopolistas do começo do século 20 e, somente depois, foi traduzida por Porter (1981) para as estruturas gerenciais, as novas idéias sociológicas podem, agora, ser utilizadas para a prática. Em outras palavras, o reconhecimento da estratégia como prática permite tanto a revelação de um fenômeno significativo que havia estado obscurecido até então quanto a melhoria de algo em que as pessoas individualmente e a sociedade em geral possuem grande interesse.

O artigo seguirá da seguinte forma: a próxima seção discute a atenção cada vez maior que as disciplinas da Administração estão dando à prática dentro de um contexto de repúdio às restrições modernistas das ciências sociais como um todo. Na seção seguinte, explica-se como a estratégia esteve presa a uma trajetória modernista da qual somente agora tenta se livrar. A terceira seção descreve alguns elementos de uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia após o modernismo – uma agenda sociológica, preocupada em compreender práticas importantes na nossa sociedade, e uma agenda gerencial, preocupada em transformar essa compreensão sociológica em vantagens para a prática. A seção final delinea alguns comentários sobre a estratégia após o modernismo, particularmente considerando o fim da omissão sociológica e o início de um programa de pesquisa pós-Mintzberg.

MODERNISMO E APÓS O MODERNISMO

O filósofo Stephen Toulmin (1990; 2001) identifica duas transformações cruciais na evolução do pensamento ocidental nos últimos 100 anos que se mostraram preocupadas com o *status* relativo da racionalidade teórica e da razão prática. As ciências sociais em

geral, e a Administração em particular, estão envolvidas na segunda transformação, um retorno à razão prática.

A primeira transformação a que Toulmin se refere foi a modernista, trazida pelo Iluminismo há 300 anos. Na filosofia, o racionalismo de Descartes toma o lugar da sabedoria humanista de Montaigne, e a teoria formal da lógica suplanta as habilidades práticas da retórica (Toulmin, 2001). A racionalidade teórica e as leis gerais predominaram em relação às preocupações iniciais com o temporal, o local e o prático. Foram esses os ideais iluministas que deram às ciências sociais sua forma modernista original, que assegurava a racionalidade por meio da imparcialidade, da quantificação e do elitismo científico. Dentro dessa caracterização geral do início das ciências sociais, pode-se reconhecer também a pesquisa tradicional em estratégia.

No entanto, o momento atual é o da segunda transformação a que se refere Toulmin, isto é, um momento de repúdio ao modernismo e de recuperação da razão prática. Desde os anos 1980, o ceticismo pós-moderno vem minando cada vez mais a confiança em leis científicas universais e reafirmando o valor de habilidades específicas, do contexto, e da narrativa simples (Lyotard, 1984). No campo prático, a racionalidade abstrata das ciências tradicionais não consegue mais garantir seu antigo respeito. O conhecimento científico muitas vezes decepcionou os praticantes e, além disso, está longe de ser exclusivo. Para Toulmin (2001) o que se deve fazer daqui para a frente é ampliar a preocupação com a racionalidade teórica de forma a abranger também a razão prática. Na vida real, as leis científicas universais constituem somente mais um conjunto de ferramentas para as pessoas aplicarem a problemas específicos da prática e para a eles se adaptarem. O pouco-caso do modernismo com a questão da aplicabilidade das leis científicas não é algo que se possa mais defender. Cientistas e praticantes podem agora se tornar parceiros em colocar “a razão para trabalhar para a prática” (Toulmin, 2001).

A segunda transformação de Toulmin nos coloca no “após o modernismo” (Smith, 1992; Whittington e Meyer, 2000; Pettigrew, 2001). Não se trata de uma simples rejeição pós-moderna às ciências racionais, mas sim de sua incorporação a um contexto mais amplo de prática racional. Nesse sentido, o “após o modernismo” constitui uma formulação mais inclusiva e pragmática do que seus rivais, o modernismo e o pós-modernismo. Apesar de a ciência modernista não poder mais ser considerada como a ciência suprema, ainda se pode fazer uso dela para compor o repertório

geral de conhecimento prático dos estudiosos. O “após o modernismo” não implica o ceticismo do extremo pós-moderno, mas permite a pluralidade de práticas.

As disciplinas da Administração não ficaram de lado dessas correntes nas ciências sociais, e mostram um interesse cada vez maior em participar dessa recuperação geral da razão prática (Tsoukas e Cummings, 1997). O pós-modernismo desafia cada vez mais a racionalidade das teorias tradicionais em Administração (Cooper e Burrell, 1988; Chia, 1995; Clegg e Kornberger, 2003). De maneira geral, existem agora pedidos para uma reconciliação entre teoria acadêmica e realidade gerencial frequentemente caracterizados por uma transformação do estilo imparcial do Modo 1 de pesquisa em Administração para o Modo 2, mais engajado (Pettigrew, 1997; Tranfield e Starkey, 1998; Huff, 2000). As disciplinas da Administração, em geral, estão perdendo cada vez mais a confiança exclusiva na imparcialidade modernista, aproximando-se de um tipo de envolvimento com a prática característico do “após o modernismo”.

Esse movimento da pesquisa em Administração em direção à prática é um movimento internacional, mas particularmente característico do lado europeu do Atlântico. A atenção concentrada da Europa em relação à prática não é acidental. Dentro das ciências sociais em geral, foi a Europa que lançou o desafio pós-moderno original (Rosenau, 1992). Enquanto isso, os Estados Unidos permaneciam “o último grande regime iluminista”, caracterizado pelo respeito persistente aos valores modernistas do século 18 (Gray, 1998). Dentro das ciências da Administração, especificamente, acontece algo semelhante. A pesquisa europeia em Administração sempre cultivou um legado intelectual mais amplo do que aquele exclusivo da ciência social modernista, favorecendo a pesquisa qualitativa e contextual no campo (Koza e Thoenig, 1995). As sociedades européias possuem uma tradição de relacionamento mais íntimo entre a prática e academia, e isso se deve, em parte, ao tamanho relativamente pequeno dessas sociedades, que levou as elites de negócio e acadêmica a se aproximarem (Berry, 1995; Adler *et al.*, 2003). Devido à tradição intelectual e aos relacionamentos que possuem no campo, os pesquisadores europeus estão em uma posição particularmente favorável para fazer essa transformação no sentido de aproximar a pesquisa em estratégia à prática.

Argumento que existem diversas oportunidades importantes a serem obtidas dessa transformação da prática após o modernismo. No entanto, ao mesmo tem-

po, existem razões fortes para se acreditar que a estratégia será uma questão particularmente difícil de se desvendar. Como demonstrarei na seção seguinte, a pesquisa em estratégia ainda é intensamente marcada pelo fato de ter se originado na América dos meados do século 20.

MODERNISMO EM ESTRATÉGIA

Os anos 1960 presenciaram o surgimento de duas correntes antagônicas na pesquisa em estratégia. Por um lado, havia um ávido interesse pelas ferramentas de planejamento da estratégia como prática (Bowman *et al.*, 2002). Pioneiros como Ackoff, Ansoff, Drucker e Steiner desenvolveram novos modos de fazer estratégia baseados em intensas experiências com empresas americanas, tais como Lockheed, General Electric e General Motors. Por outro lado, havia o trabalho de Chandler (1962), cuja obra “Strategy and Structure: Chapter in the History of American Enterprise” registrou o surgimento de empresas diversificadas e multidivisionais do início do século 20. As pesquisas de Chandler inspiraram a primeira geração de estudantes de doutorado da Escola de Administração de Harvard, preocupados com o progresso e a performance de empresas diversificadas e multidivisionais nos Estados Unidos, na Europa e no restante do mundo (Whittington e Mayer, 2000).

As duas correntes de pesquisa tomaram rumos bastante diferentes. Ansoff e seus colegas perseguiram técnicas; e os estudantes de Harvard construíram grandes bases de dados. O planejamento buscou validação pelo uso; e a diversificação e divisionalização encontraram sua base lógica na teoria econômica de Williamson (1975). Os estudantes de Harvard são, seguramente, aqueles que Rumelt *et al.* (1994) consideram responsáveis pelo estabelecimento de uma estrutura para a estratégia como uma “ciência positiva”. Seus métodos contribuíram para reafirmar uma comunidade científica americana ainda levemente moderna. O direcionamento para a teoria econômica abriu um caminho que outros poderiam facilmente seguir. A economia ofereceu estruturas definidas e rápida legitimação para esse campo emergente. Pelo fato de ser comprometida com o positivismo, de confiar na racionalidade e de se mostrar desconfortável com dados primários, a economia se encaixou no espírito modernista da época (McCloskey, 1983) e se tornou rapidamente fonte de suprimento para a disciplina de estra-

tégia como um todo (Barney, 2002). O cientificismo modernista sufocou o modesto utilitarismo. Os estudiosos do planejamento, com seu foco na prática, tornaram-se marginalizados (Mintzberg, 1994). Chandler, o acadêmico, em vez de Ansoff, o prático, foi declarado o verdadeiro fundador da pesquisa em estratégia (Rumelt *et al.*, 1994).

A “ciência positiva” de Harvard se tornou modelo para a pesquisa em estratégia porque combinava com as condições de origem da disciplina. Mas, depois, a estratégia ficou presa nessas condições. O método científico modernista é vigorosamente defendido até hoje (Hubbard *et al.*, 1998; Schendel, 2000; Arend, 2003). A pesquisa qualitativa é tão marginalizada que o *Strategic Management Journal* publicou somente 14 artigos baseados em estudos de caso em seus 20 primeiros anos de existência (Phelan *et al.*, 2002). Os trabalhos empíricos nesse periódico se baseiam de maneira crescente em fontes secundárias e amostras cada vez maiores, enquanto a demografia de autoria revela um domínio constante de 80% de autores norte-americanos (Phelan *et al.*, 2002). Uma medida que ilustra a grande separação desse trabalho em relação à prática foi uma pesquisa com mais de 100 CEOs americanos, dos quais 6% afirmaram ler o *Strategic Management Journal* ocasionalmente, enquanto outros 66% admitiram não conhecer o periódico (Gopinath e Hoffman, 1995).

No entanto, crescentes são os desafios ao vínculo da disciplina de estratégia com o modernismo. Mesmo dentro do *Strategic Management Journal*, Lowendal e Revang (1998), Powell (2002) e Mir e Watson (2000) argumentaram enfaticamente sobre a necessidade de diferentes concepções de conhecimento, cada um, à sua maneira, permitindo maior ou menor grau de acomodação com relação à prática. A agenda de pesquisa proposta na seção seguinte está de acordo com essas idéias, mas difere na ênfase dada à natureza da estratégia como uma prática social em si.

UMA AGENDA DUPLA PARA A ESTRATÉGIA APÓS O MODERNISMO

Considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, tem um efeito decentralizador sobre as proposições tradicionais da finalidade da estratégia. Tradicionalmente, a estratégia se preocuparia com a performance e a vantagem competitiva das firmas (Barney, 2002). Uma sensibili-

dade à prática, por outro lado, deslocaria o nível de análise para uma instância acima e outra abaixo da firma. De uma perspectiva sociológica, esse deslocamento do nível de análise para cima acontece para que se possa considerar a estratégia como um amplo campo de atividade social, cujas práticas são importantes para a sociedade como um todo. Nesse caso, não é tanto a performance da firma que importa, mas sim a performance da estratégia como um campo. De uma perspectiva gerencialista, a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais da firma e das atividades atuais daqueles que praticam a estratégia. Nesse ponto, o que importa é a performance dos estrategistas quanto ao modo como desempenham seus papéis. Resumindo, aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente.

Esta seção delinea alguns elementos-chave para uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia após o modernismo. Cada uma das partes dessa agenda está firmemente ancorada na prática, no entanto, de maneira diferente: na primeira, a estratégia é considerada como prática em si mesma; na segunda, a compreensão dessa prática é transformada em vantagens gerenciais. O conteúdo a seguir não pretende ser exaustivo, mas procura ilustrar o potencial de uma abordagem mais sensível à prática para a pesquisa em estratégia.

A agenda sociológica

A agenda sociológica aborda a estratégia como uma prática social como qualquer outra. Afinal, a estratégia possui um forte apelo sociológico: está preocupada com o direcionamento de poderosas instituições, tanto da esfera pública quanto da privada; os efeitos das inovações e investimentos estratégicos são percebidos por toda a sociedade; a atividade estratégica exige atores capacitados e de grande custo, tais como gerentes seniores, consultores de estratégia e executivos de bancos de investimentos; e o discurso estratégico está ampla e profundamente inserido na sociedade contemporânea (Knights e Morgan, 1991).

As primeiras questões que surgem ao se abordar a estratégia como uma prática social são semelhantes àquelas que a sociologia formularia sobre qualquer outra prática. E a sociologia certamente já possui boas ferramentas para formular tais questões. Por exemplo, podemos nos basear na sociologia das elites para entender quem alcança o poder para fazer a estratégia

(Mills, 1956). Temos uma longa tradição da sociologia do conhecimento para ajudar a explicar a divisão do trabalho estratégico e o lugar que as habilidades nele ocupam (Braverman, 1974). A sociologia da ciência e da tecnologia pode nos ajudar a analisar a criação, o uso e os efeitos das ferramentas estratégicas (Latour e Woolgar, 1979). Certamente podemos imaginar outras linhas de investigação estratégica, mas, neste momento, essas três são no mínimo suficientes para ilustrar alguns aspectos que a sociologia pode oferecer.

A sociologia das elites está tradicionalmente preocupada com temas como que tipos de pessoas possuem poder, como essas pessoas poderosas se conectam e influenciam a sociedade, e em que medida o poder é algo que varia com o tempo e o local (Pettigrew, 1992; Scott, 1997). Perceber a estratégia desse modo significa focalizar as elites estratégicas de dentro e de fora da organização. Em outras palavras, significa focalizar não somente os gerentes e planejadores profissionais seniores, mas também os gurus e os destacados acadêmicos que influenciam a prática de fora da organização (Whittington *et al.*, 2003). O ponto de partida sociológico clássico seria investigar a formação educacional e a trajetória de carreira típicas de cada grupo de elite, e até que ponto esses grupos são abertos ou fechados. Por exemplo, a McKinsey, empresa de consultoria estratégica, recruta seus profissionais tradicionalmente nas elites sociais nacionais (Kipping, 1999). O passo seguinte seria explorar os diferentes papéis que essa elite desempenha e as redes por meio das quais eles interagem e canalizam sua influência para melhorar ou piorar a situação em questão. Fracassos como o de empresas de Internet e o da Enron, por exemplo, ilustram a influência cada vez mais frequente que os consultores estratégicos vêm mostrando possuir para piorar alguma situação, com amplos e profundos efeitos (Ghemawat, 2002; Whittington *et al.*, 2003). Por fim, a sociologia consideraria as implicações das diferenças das elites estratégicas com relação ao tempo e ao local. Por exemplo, a chegada tardia da McKinsey à Espanha provocou um atraso na divisionalização e na profissionalização da administração dos negócios espanhóis (Guillén, 1994). No ramo dos grandes negócios americanos, o surgimento, no período do pós-guerra, de profissionais financeiros com seus respectivos métodos de cálculo promoveu uma mudança econômica em direção aos conglomerados (Fligstein, 1990). Seja no caso do atraso da divisionalização espanhola ou no da formação de conglomerados nos Estados Unidos, a preocupação sociológica nesse momento seria menos

com a performance direta das organizações e mais com a performance da estratégia como um campo com impacto sobre sociedades inteiras.

O trabalho, as habilidades que ele envolve e a constante mudança na divisão de tarefas também constituem fontes tradicionais de preocupação da sociologia. Perceber a estratégia como algo que as pessoas fazem revela-a como um tipo de trabalho, semelhante a outro qualquer. Assim como poderíamos perguntar sobre a produção de automóveis e um restaurante de *fast food* (Beynon, 1973; Ritzer, 2000), podemos perguntar: qual o trabalho envolvido ao se fazer a estratégia? Quais as habilidades necessárias? Como esse trabalho está organizado e quais são suas implicações (Whittington, 2003)? Esse é um bom momento para se fazerem tais perguntas. Afinal, estamos participando de uma grande transformação do trabalho em estratégia, isto é, caminhamos de um modelo de planejamento centralizado e profissionalizado dos anos 1960 e 1970 para um modelo contemporâneo disperso entre a gerência média e a periferia organizacional (Mintzberg, 1994; Floyd e Wooldridge, 2000; Regné, 2003). O surgimento e a queda do planejamento estratégico profissionalizado não é diferente do surgimento e da queda do trabalho especializado e organizado nas economias ocidentais (Lichtenstein, 2003), e provavelmente envolve forças, processos e dificuldades equivalentes. No entanto, sabemos pouco além dos contornos gerais dessa transformação, particularmente no que se refere às suas implicações com relação às habilidades estratégicas e para a organização do trabalho. A sociologia nos forneceu *insights* profundos em relação à fabricação de carros e preparação de sanduíches. Pose-se construir também uma agenda equivalente para o processo de se fazer estratégia.

Por fim, a sociologia desafiou características determinísticas da ciência e da tecnologia reconcebendo-as como elementos construídos socialmente e interpretados no momento em que são utilizados. Com as tecnologias conceituais, organizacionais e materiais para se fazer estratégia não será muito diferente. Estamos começando a acumular algum conhecimento sobre as ferramentas da estratégia (Rigby, 2001). Mas por que não podemos explorar o desenho e a utilização de tecnologias-chave da estratégia – desde as ações de recuo estratégico às cinco forças –, assim como fazemos com o desenho e a utilização de computadores, por exemplo (Kidder, 1981; Orlikowski, 2000)? A agenda aqui, então, possui ao menos duas partes. Primeiro, precisamos de um melhor entendimento sobre a maneira

como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas. Porter demonstra o perigo intelectual envolvido no desenvolvimento do conceito genérico de estratégia (Argyres e McGahan, 2002; Lampel *et al.*, 2004). Em um mundo sujeito a modas e modismos, a compreensão desses processos de desenvolvimento pode aumentar nosso controle de qualidade (Abrahamson, 1996; Whittington *et al.*, 2003). Segundo, devemos entender como essas ferramentas são utilizadas na prática (Jarzabkowski, 2004). O estudo de Hodgkinson e Wright (2002) sobre o fracasso dos exercícios de mapeamento cognitivo e de cenários no processo de fazer estratégia de uma empresa de publicidade demonstra que, na prática, essas técnicas podem se tornar ferramentas tanto para a política organizacional quanto para uma análise racional. Tais técnicas estratégicas não são neutras em termos organizacionais, e o domínio sobre elas possui implicações políticas.

A agenda gerencial

Afirmar na introdução que hoje a sociologia está para a estratégia assim como estava a economia industrial nos anos 1970. Após o modernismo, um envolvimento com a prática se tornou parte da finalidade científica. Contrariamente à economia, com suas fortes suposições teóricas e seu empirismo reservado, a sociologia está particularmente preparada para se envolver diretamente com as pessoas e com o que elas fazem (Bauman, 1990). Embora o movimento da compreensão sociológica para as implicações práticas não seja obrigatório, esse é um pequeno passo. O potencial é certamente mais amplo, mas ilustrarei esse passo por meio de uma agenda gerencial para a pesquisa da prática baseada nas três tradições introduzidas acima: as sociologias da elite, do trabalho e da ciência e tecnologia.

Primeiramente, um entendimento sociológico da elite da estratégia refletiria uma questão de importância direta para os estudantes das nossas turmas de estratégia: como alguém se torna estrategista? Nesse caso, um esboço sociológico da formação educacional e da trajetória de carreira do indivíduo em questão forneceria um início, mas a agenda gerencial procura traduzir essas questões em orientações mais práticas. Particularmente para a gerência média, as “dinâmicas de inclusão” no processo estratégico de tomada de decisão são complexas e problemáticas (Westley, 1990). Em seu estudo, Samra-Fredericks (2003) documenta um momento particular em que um gerente se torna efetivamente excluído das influências estra-

tégicas. No entanto, a inclusão estratégica requer legitimidade organizacional e um domínio de discursos que não é facilmente adquirido. Uma parte da agenda gerencial para a pesquisa, portanto, está em desenvolver uma estrutura que possa dar suporte aos gestores em termos de seu desenvolvimento pessoal como estrategistas. Os gestores e os estudantes provavelmente estarão tanto interessados nas “cinco forças” que constituem um estrategista quanto nas “cinco forças” que determinam a atratividade de uma indústria.

Uma sociologia do trabalho em estratégia poderia, da mesma maneira, fornecer outro grupo de perguntas para a pesquisa gerencial, outra vez tocando nossos estudantes diretamente: quais são as habilidades que os estrategistas necessitam e como podem ser adquiridas? Mintzberg (1994) afirma que o processo de se fazer estratégia requer tanto habilidades de planejar estrategicamente – predominantemente analíticas – como habilidades de pensar estrategicamente – com um caráter muito mais sintético. Além das observações de Mintzberg, no entanto, possuímos pouco conhecimento sistemático sobre a composição dessas habilidades na prática, acerca de quando e onde elas deveriam predominar e acerca de como elas deveriam ser organizadas. Pior, de todo investimento na formação educacional voltada aos negócios das últimas décadas, ainda sabemos muito pouco sobre a maneira como os gestores adquiriram tais habilidades (Whittington, 2003). Jeanne Liedtka (Liedtka, 1998; Liedtka e Rosenbloom, 1998), professora voltada para a prática, reflete sobre os inúmeros desafios práticos envolvidos no ensino de planejar e pensar estrategicamente, dentro e fora do ambiente das escolas de Administração. No entanto, ainda há uma ampla agenda gerencial para a pesquisa sobre a elaboração das habilidades para exercer estratégia e sobre as maneiras formais e informais por meio das quais essas habilidades podem ser mais eficientemente adquiridas.

Por fim, uma avaliação sociológica das tecnologias da estratégia abriria, no mínimo, mais duas intrigantes oportunidades de pesquisa. Uma das oportunidades claramente está em compreender como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial (Jarzabkowski, 2004). É provável que a utilização não seja simplesmente analítica, mas também retórica, política e legitimatória. A definição da tecnologia da estratégia não precisa estar confinada ao aparato analítico que nos é familiar, mas poderia incluir também as tecnologias organizacionais da estratégia – como as forças-tarefas e as ações de

recuo estratégico – e até mesmo as tecnologias físicas envolvidas na estratégia – como *flip charts*, papel pardo e gráficos em computadores. Um estrategista efetivo precisa saber dominar todas essas tecnologias e outras mais. O estudo comparativo de Blackler *et al.* (2000) sobre três equipes de desenvolvimento de estratégia aponta o impacto decisivo de um investimento inapropriado em apresentações com computadores, enquanto Eden e Ackerman (1998) apontam os importantes efeitos da forma como os *post-its* são organizados e utilizados durante discussões em seminários de estratégia. A segunda oportunidade está em entender melhor como desenhar e disseminar novas tecnologias em estratégia, particularmente importantes para os praticantes envolvidos em consultorias (Ghemawat, 2002). Michel Porter reuniu ferramentas intelectuais pessoais, uma posição acadêmica na Escola de Administração de Harvard e uma forte ligação com a prática por meio de sua firma de consultoria em estratégia, formando uma fantástica máquina de criação e disseminação de tecnologias estratégicas inovadoras (Argyres e McGahan, 2002). Compreender a “vida em laboratório” (Latour e Woolgar, 1979) decorrente dessa bem-sucedida forma de estratégia vinculada à pesquisa e à prática pode contribuir gerencialmente para o sucesso das escolas de Administração e mais ainda das consultorias.

Essa agenda dupla irá requerer uma ampliação dos métodos de pesquisa, além daqueles da pesquisa tradicional em estratégia. Certamente haverá um papel para a pesquisa quantitativa, mesmo a que se baseia em fontes secundárias: o “após o modernismo” é acima de tudo inclusivo, e além disso os métodos quantitativos ofereceram *insights* poderosos para, no mínimo, a sociologia das elites (Scott, 1997). No entanto, tal pesquisa quantitativa envolveria uma diferença crucial, ampliando a variável dependente a fim de incluir as padronizações da sociedade e a eficácia dos praticantes. Os métodos de pesquisa quantitativa, portanto, ainda possuem seu lugar, mas após o modernismo eles encontrarão tipos diferentes de utilização. No entanto, é na busca do cumprimento da agenda gerencial que provavelmente serão necessários os rompimentos mais bruscos com os métodos imparciais do modernismo. Compreender e moldar a prática da estratégia requer um envolvimento profundo. Métodos como a etnografia, a pesquisa em ação e a auto-investigação dos praticantes provavelmente fornecerão os *insights* mais profundos sobre a natureza da prática e sua possibilidade de melhoria (Toulmin e Gustavsen, 1997;

Balogun *et al.*, 2003). Se o *Strategic Management Journal* empregasse as considerações do “após o modernismo”, o perfil de seus artigos seria radicalmente diferente daquele de seus primeiros 20 anos.

CONCLUSÕES

Minha proposta central é que a pesquisa em estratégia está finalmente se afastando das suposições modernistas com as quais esteve firmemente comprometida desde seu surgimento, há quatro décadas. A origem da estratégia nos Estados Unidos, na década de 1960, prendeu-a a um tempo e a um espaço em que a confiança modernista em números e na imparcialidade ainda dominava as ciências sociais. Em sua busca por um lugar na academia, a estratégia pôde assumir alguns riscos, e a disciplina se colocou em uma linha de conduta epistemológica rigorosa. No entanto, com o modernismo sucumbindo aos ataques do pós-modernismo por todo o campo das ciências sociais e com o crescimento da estratégia em termos de força e maturidade, os pesquisadores da disciplina podem atuar agora de forma mais arrojada e plural. Após o modernismo, estamos prontos para recuperar os tipos de preocupações práticas que preocupavam a tradição planejadora de Ansoff e seus colegas. Neste momento, no entanto, nosso envolvimento com a prática pode ser sustentado por um aparato teórico e metodológico bem mais sofisticado. Neste momento, também, os pesquisadores europeus tendem a assumir um papel bem mais amplo.

A pesquisa em estratégia após o modernismo procurará modelos cada vez mais além da economia e em direção à sociologia. Esta permaneceu menos restrita pelo modernismo e mais aberta à prática. Além disso, possui recursos intelectuais significativos. Vimos que as sociologias da elite, do trabalho e da tecnologia podem não somente revelar a estratégia como uma prática com importantes efeitos para a sociedade, mas também sugerir *insights* em relação a temas gerenciais práticos, como a carreira dos estrategistas, suas habilidades e capacidade de aprendizado, e o desenho e a utilização efetivos de ferramentas estratégicas. A sociologia possui muito mais a oferecer. Alguns pesquisadores já estão utilizando discursos de considerações sociológicas à estratégia (Barry e Elmes, 1997; Hendry, 2000). A potencial contribuição de outros ramos de investigação sociológicos, como a sociologia das profissões e a sociologia institucional comparativa, pode ser facilmente visualizada. Isso tudo significa o fim da

omissão sociológica na estratégia – sua dominação pelo aspecto econômico e sua prudência nas reflexões. Na prática, a estratégia como disciplina tem muito a ganhar com a sociologia. A estratégia como prática em si é muito importante para ficar isenta de uma análise sociológica contínua. É o momento para a estratégia direcionar a si mesma um olhar sociológico intenso.

Concluo este artigo antecipando uma objeção. A atenção dada aqui à prática da estratégia, às suas ferramentas e aos praticantes da estratégia pode parecer privilegiar excessivamente aspectos formais. Afinal, Mintzberg (1994) nos ensinou que, na realidade, com grande frequência, as estratégias simplesmente surgem. No entanto, seria um erro concluir dessa afirmação que uma estratégia formal, na realidade, não importaria. Isso significa prender-se ao critério tradicional da estratégia: simples performance da firma. Do ponto de vista sociológico, a estratégia permanece uma atividade que envolve recursos substanciais e possui significativas consequências para a sociedade, por menos intencionais que sejam. A performance do campo da estratégia como um todo é socialmente muito importante para ser ignorada. Do ponto de vista gerencial, as atividades formais da estratégia constituem algo de que muitos atores participam. Quaisquer que sejam as conexões existentes entre as atividades e o resultado da organização, os gestores ainda precisam de ferramentas e habilidades adequadas para realizar seu trabalho em estratégia. Devemos considerar a estratégia formal mais seriamente do que Mintzberg, pois ela possui ramificações mais amplas do que ele reconhece, para as pessoas e as sociedades. A idéia do surgimento de estratégias tem sido por muito tempo uma desculpa para o esquecimento do estudo do processo formal de se fazer estratégia: é chegada a hora de recuperar a estratégia como prática. A agenda de pesquisa após o modernismo constitui, portanto, também uma agenda pós-Mintzberg.

NOTA

¹ Este artigo se beneficiou de muitas trocas de idéias na comunidade www.strategy-as-practice.org.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 254-285, 1996.

- ADLER, N.; SHANI, A.; STYHRE, A. *Collaborative Research in Organizations: Foundations for Learning, Change and Theoretical Development*. London: Sage, 2003.
- AREND, R. J. Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 3, p. 279-284, 2003.
- ARGYRES, N.; MCGAHAN, A. M. An interview with Michael Porter. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 2, p. 43-52, 2002.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BARNEY, J. Strategic management: from informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 2, p. 53-57, 2002.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 429-453, 1997.
- BAUMAN, Z. *Thinking Sociologically*. Oxford: Blackwell, 1990.
- BERRY, M. Research and the practice of management: a French view. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 104-116, 1995.
- BEYNON, H. *Working for Ford*. London: Allen & Lane, 1973.
- BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 277-291, 2000.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: A. Pettigrew; H. Thomas; R. Whittington (eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, 2002.
- BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capitalism*. New York: Monthly Review Press, 1974.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT Press, 1962.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, v. 16, n. 4, p. 570-604, 1995.
- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Modernism, postmodernism, management and organization theory. In: E. Locke (ed.). *Postmodernism and Management: Pros, Cons and the Alternative*. Research in the Sociology of Organizations, v. 1, London: Elsevier, p. 57-88, 2003.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 91-113, 1988.
- EDEN, C.; ACKERMAN, F. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage, 1998.
- FLIGSTEIN, N. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. *Building Strategy From the Middle*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
- GOPINATH, G.; HOFFMAN, R. C. The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints. *Journal of Management Studies*, v. 32, n. 5, p. 575-594, 1995.
- GRAY, J. *False Dawn: The Delusions of Global Capitalism*. London: Granta, 1998.
- GUILLEN, M. F. *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- HENDRY, J. Strategic decision-making, discourse and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 955-977, 2000.
- HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure. *Organization Studies*, v. 23, n. 6, p. 949-978, 2002.
- HUBBARD, R.; VETTER, D. E.; LITTLE, E. L. Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability and usefulness. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 243-254, 1998.
- HUFF, A. S. Presidential address: changes in organizational knowledge production. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 2, p. 45-74, 2000.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 5, n. 4, p. 529-561, 2004.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro-strategy and strategising. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-20, 2003.
- KIDDER, T. *The Soul of a New Machine*. New York: Little Brown, 1981.
- KIPPING, M. American management consulting companies in Western Europe: 1920 to 1990. *Business History Review*, v. 73, n. 2, p. 190-220, 1999.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.
- KOZA, M. P.; THOENIG, J.-C. Organizational theory at the crossroads: some reflections on European and United States approaches to organizational research. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 1-9, 1995.
- LAMPEL, J.; STARKEY, K.; WHITTINGTON, R. Facing the mirror of knowledge: representing and representation in strategy management. Working paper. Cass Business School, 2004.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*. London: Sage, 1979.
- LICHTENSTEIN, N. *State of the Union: A Century of American Labor*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- LIEDTKA, J. M. Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning*, v. 31, n. 1, p. 120-129, 1998.
- LIEDTKA, J. M.; ROSENBLOOM, J. Teaching strategy as design: a report from the field. *Journal of Management Education*, v. 22, p. 285-303, 1998.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing theory in a post industrial society. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 8, p. 755-783, 1998.
- LYOTARD, J.-F. *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester: Manchester University Press, 1984.

- McCLOSKEY, D.L. The rhetoric of economics. *Journal of Economic Literature*, v. 21, n. 2, p. 481-518, 1983.
- MILLS, C. W. *The Power Elite*. New York: Oxford University Press, 1956.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
- MIR, R.; WATSON, A. Strategic management and the philosophy of science. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 9, p. 941-954, 2000.
- ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.
- PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 163-182, 1992.
- PETTIGREW, A. M. The double hurdles of management research. In: T. Clark (ed.). *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of Derek S. Pugh*. London: Dartmouth Press, 1997.
- PETTIGREW, A. M. Management research after modernism. *British Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 61-70, 2001.
- PHELAN, S. E.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1161-1168, 2002.
- PORTER, M. The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- POWELL, T. C. The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 9, p. 873-880, 2002.
- REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- RIGBY, D. Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, v. 43, n. 2, p. 139-151, 2001.
- RITZER, G. *The McDonaldization of Society*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2000.
- ROSENAU, P. M. *Post-modernism and the Social Sciences: Insights, Inroads and Intrusions*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992.
- RUMELT, R.; TEECE, D.; SCHENDEL, D. Fundamental issues in strategic management. In: R. Rumelt; D. Teece, D.; Schendel, D. (eds.). *Fundamental Issues in Strategic Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.
- SCHENDEL, D. Fresh challenges for the future. In: T. Dixon (ed.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion*. London: Financial Times/Prentice-Hall, 2000.
- SCOTT, J. *Corporate Business and Capitalist Classes*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- SMITH, M. P. *After Modernism: Global Restructuring and the Changing Boundaries of City Life*. New Jersey: Transaction Publishers, 1992.
- TOULMIN, S. *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- TOULMIN, S. *Return to Reason*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- TOULMIN, S.; GUSTAVSEN, B. *Beyond Theory: Changing Organizations through Participation*. Amsterdam: John Benjamins, 1997.
- TRANFIELD, D.; STARKEY, K. The nature, social organization and promotion of management research: towards policy. *British Journal of Management*, v. 9, n. 4, p. 341-353, 1998.
- TSOUKAS, H.; CUMMINGS, S. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organization Studies*, v. 18, n. 4, p. 655-683, 1997.
- WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: the microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, p. 337-351, 1990.
- WHITTINGTON, R. Learning to strategise: problems of practice. Research Paper n. 20, University of Oxford, 2001.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003.
- WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M. *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. New York: Free Press, 1975.

Artigo publicado originalmente sob o título Strategy after modernism: recovering practice na *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004. Copyright © 2004 EURAM Palgrave Macmillan Ltd. www.palgrave.com.

Artigo convidado. Aprovado em 01.09.2004.

Richard Whittington

Saïd Business School, University of Oxford, Oxford, UK.

E-mail: Richard.Whittington@sbs.ox.ac.uk

Endereço: R. Whittington, Saïd Business School, University of Oxford, Oxford, UK.

