

## VU Research Portal

### **A maquina estrategica: fundamentos epistemologicos e desenvolvimentos em curso**

Clegg, S.R.; Carter, C.; Kornberger, M.

***published in***

Revista de Administracao de Empresas  
2004

***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

***citation for published version (APA)***

Clegg, S. R., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). A maquina estrategica: fundamentos epistemologicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administracao de Empresas*, 44(4), 21-31.

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# A “MÁQUINA ESTRATÉGICA”: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS E DESENVOLVIMENTOS EM CURSO

## RESUMO

Este artigo discute os fundamentos epistemológicos e os progressos atuais dos cânones da gestão estratégica. Explora os pilares cartesianos da estratégia; critica as premissas ortodoxas da gestão estratégica; faz uma revisão das preocupações da perspectiva da prática; e, finalmente, desenha uma agenda extensiva para o estudo da “estratégia como prática”.

## Stewart Clegg

School of Management, University of Technology, Sydney (UTS), Broadway, NSW, Australia.

## Chris Carter

Department of Management, University of St Andrews, St Andrews, Fife, UK.

## Martin Kornberger

Institute of Organization and Learning, University of Innsbruck, Austria.

**ABSTRACT** *This paper engages with the epistemological foundations of and current developments in the canon of strategic management. The Cartesian underpinnings of strategy are explored; the assumptions of orthodox strategic management are critiqued; the concerns of the practice perspective are reviewed; and, finally, an agenda for extending the study of ‘strategy as practice’ is outlined.*

**PALAVRAS-CHAVE** Filosofia cartesiana, falácias, prática, poder, identidade, atores não-humanos, ética, linguagem, instituições.

**KEY WORDS** *Cartesian philosophy, fallacies, practice, power, identity, non-human actors, ethics, language, institutions.*

## INTRODUÇÃO

A atual importância da estratégia para as organizações e os gestores não pode ser considerada um exagero. Como Barry e Elmes (1997, p. 430) apontam, a estratégia deve “ser classificada como uma das histórias mais proeminentes, influentes e valiosas dentre as contadas nas organizações”. Trata-se de um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações hermeticamente fechadas e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais se opera. Como Whittington (2003, p. 117) afirma, “o trabalho de criar estratégias e de gerenciar organizações é algo sério”. Indubitavelmente, a importância da estratégia é tal que exige atenção crítica (Knights e Morgan, 1991; Cummings, 2003).

Neste artigo, procuramos nos comprometer tanto com as tradições quanto com os desenvolvimentos da Gestão Estratégica. Começaremos reconhecendo a dívida ao modernismo enquanto base de criação do campo da estratégia, o que é seguido por uma crítica a essa visão; resumimos então o que consideramos fundamental para um projeto de estratégia como prática; e, finalmente, identificamos questões que julgamos importantes para a continuidade deste projeto.

A preocupação é apontar o que os estrategistas fazem na prática, algo que, certamente, é remanescente do que se esperava da gestão há 30 anos (Mintzberg, 1973; Clegg, 1975; Silverman e Jones, 1976). No contexto do estudo da estratégia, isso representa o abandono do positivismo adotado pela maioria – não unânime – dos norte-americanos. Richard Whittington tem encabeçado a iniciativa de fortalecer uma abordagem estratégica européia, perceptivelmente diferente e menos positivista. Sua premissa é de que, assumindo a existência de 50 mil estrategistas na Europa, é notório como sabemos pouco sobre o significado do que é ser estrategista. Especialmente quando reconhecemos o quanto é importante a estratégia para as organizações. No entanto, o escasso conhecimento que possuímos parece ser profundamente inspirado – ou melhor – limitado pelas formas tradicionais de conceituar a ação humana. Portanto, vale a pena analisar a gênese do pensamento estratégico na história ocidental. Isso nos proporcionará um melhor entendimento acerca do pensamento estratégico e suas falácias.

### A DÍVIDA DA ESTRATÉGIA PARA COM O MODERNISMO: “CRIO ESTRATÉGIAS – LOGO EXISTO”

Nesta seção, argumentamos que o planejamento estratégico e suas falácias são mais facilmente entendidos em termos de premissas dominantes na filosofia cartesiana. De fato, demonstraremos que a separação cartesiana entre mente (*res cogitans*) e matéria (*res extensa*) esclarece muito do

planejamento estratégico ortodoxo. A separação cartesiana entre a *res cogitans* – “imutavelmente correta” (Descartes, 1642, p. 66) na medida em que garante a verdade – e a mutável e enganadora *res extensa* – uma mera massa inerte e homogênea – é repetida e ecoa pelo pensamento gerencial dominante. Ao assumir a idéia de que a mente controla a matéria, a gestão busca controlar a organização; o planejamento determinaria a realidade, ou, traduzindo para uma linguagem mais contemporânea: a estratégia determinaria a estrutura, e a forma seguiria a função. Essa concepção é atribuída pela dominação de um termo por outro mediante uma relação hierárquica; de fato, constitui-se um sistema de separações e desigualdades que derrubam, subvertem – ou, utilizando-se uma linguagem mais em voga, desconstruem – os esforços de imposição de ordem da organização. Argumentaremos que esse processo cria um sistema dualista, em que um termo necessita e se refere a outro lógica e empiricamente, sem permitir a compreensão da complexidade dessa dinâmica.

De acordo com Descartes (1642), a mente detecta as leis da passiva e inerte *res extensa* para controlá-la. A mente é fonte ativa, dominadora e provedora de sentido do poder humano sobre os meros corpos extensivos de um mundo “lá fora”, de modo que, “depois de examinarmos, devemos descobrir que não há nada de remanescente na idéia de corpo, exceto que ele se estende em tamanho, largura e profundidade” (Descartes, 1642, p. 259). Enquanto o corpo é a mera *res extensa*, o pensamento ocorre na *res cogitans*, ou na mente estritamente separada do corpo. Essa relação hierárquica se torna a força motriz que há por trás do pensamento ocidental.

Não surpreendentemente, o imaginário cartesiano molda e se reproduz no discurso da gestão estratégica. A separação entre a mente e o corpo se reflete na diferença entre a estratégia e a operação: enquanto a primeira analisa, controla, lidera, pensa e planeja, a segunda aparece como um mero objeto, passivo e inerte, que deve ser dirigido. A gestão enquanto “cabeça” cria visões, estratégias e planejamentos para dominar e conduzir a organização (“corpo”). Em estratégia, essa dominação da mente sobre a matéria, ou da cabeça sobre o corpo, foi explicitamente estabelecida pela teoria da estrutura precedida pela estratégia, de Alfred Chandler (1962), e anteriormente, de forma aplicada, pela Administração científica de F. W. Taylor (1947).

Utilizando Chandler como exemplo, entendemos que sua análise tenha produzido um novo objeto conceitual – o planejamento estratégico que conduz, domina e determina a estrutura organizacional. A reflexão estratégica se tornou um meio inevitável para se alcançar sucesso “em resposta às oportunidades e necessidades criadas pelas mudanças

populacionais e pelas alterações de renda nos países, e também por inovações tecnológicas” (Chandler, 1962, p. 15). Posto de forma mais simples, as mudanças ambientais criam a necessidade de novas estratégias, tema incessantemente repetido pela teoria da contingência; em consequência, essas novas estratégias exigem nova estrutura organizacional (observe a linguagem funcionalista sobre necessidades). Em ambos os passos, a organização reage passivamente: primeiro, ela é uma vítima passiva das mudanças ambientais, às quais responde desenvolvendo novas estratégias. A estratégia é uma reação à qual a estrutura também reage. A estrutura segue a estratégia, e a estratégia é conduzida por mudanças ambientais. A rede de causas e efeitos é linear, simples e trivial, e absolutamente decisiva: “se a estrutura não seguir a estratégia, a ineficiência reinará” (Chandler, 1962, p. 314).

Muitos argumentos tentam justificar essa hierarquia: a Administração deve planejar, com o intuito de coordenar as atividades da organização; de garantir que o futuro seja levado em conta; de ser racional; e de controlar (Mintzberg, 1994 p. 16-19). Dessa forma, a estratégia e o planejamento estratégico podem ser vistos especificamente como exemplos do que Nietzsche (1968) chamou de “anseio pelo poder” – o desejo de controlar, prever e dominar o futuro. De acordo com sua argumentação, os planejamentos estão entre as ferramentas mais comuns e efetivas entre aquelas utilizadas na tentativa de exercer poder sobre as coisas e pessoas. Trata-se de um meio “que pode eliminar e incorporar incertezas” (Tsivacou, 1996, p. 70; Kallinikos, 1996; Kallinikos e Cooper, 1996). Deve prever o futuro e, assim, reduzir o amanhã incalculável a um padrão previsível e, portanto, controlável. O planejamento enquanto forma moderna de racionalidade é apenas uma pedra do grande mosaico visto por Max Weber ao criar a metáfora da “prisão de ferro”. Dada a base cartesiana da estratégia, vale a pena explorarmos como ela se manifesta em uma doxa ou em premissas incontestadas, consideradas como dotadas de senso comum.

### Sete falácias da gestão estratégica

As origens cartesianas da estratégia se desenvolveram no que podemos identificar como sete falácias do planejamento estratégico. Essas falácias se constituem nos termos de sete disparidades: (i) a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais; (ii) a disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis; (iii) a disparidade entre o planejamento e a implementação; (iv) a disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente; (v) a disparidade entre os meios e os fins; (vi) a disparidade entre uma mente planejadora (a

administração) e um corpo planejado (a organização); e, finalmente, (vii) a disparidade entre a ordem e a desordem.

Longe de conseguir gerenciar essas disparidades, na verdade o planejamento estratégico as gera e as sustenta. A prática do planejamento estratégico é o que inicialmente constitui essa disparidade. Essa prática gera um sistema de divisões que constantemente derruba e subverte a ordem proposta no planejamento estratégico. É a subversão congênita que incessantemente “desconstrói” e “reconstrói” a lógica do planejamento, de tal modo que a essência maior do planejamento estratégico constantemente corrói a ordem que promete impor. Pensar e gerenciar além dessa prática estratégica inspirada pela lógica cartesiana, que é constantemente autodestrutiva – e consequentemente destrutiva da organização como um todo –, deve ser alternativamente considerado nos termos de estratégia como prática focada em aspectos alheios ao cartesianismo meramente prescritivo. Retornaremos a este ponto depois de descrevermos brevemente as sete falácias do pensamento estratégico.

Primeiramente, há a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais. Como Bartlett e Ghoshal apontaram, as organizações são capturadas em uma “armadilha estratégica”: “O problema é que (os gestores das) companhias são incapazes de conduzir as estratégias sofisticadas que desenvolvem do ponto de vista organizacional. Nos últimos 20 anos, o pensamento estratégico se distanciou muito das competências organizacionais” (Bartlett e Ghoshal, 1998, p. 187). O planejamento promete futuros perfeitos à custa de presentes imperfeitos: trata-se de um diagnóstico sempre negativo acerca da realidade presente; apresenta a situação atual como deficiente, imperfeita e negativa, e como a falta de uma coisa ou de outra, sob a promessa de um futuro melhor e utópico (Bos, 2000). Assim, o pensamento estratégico cria uma disparidade entre um futuro inatingível e uma realidade mais ou menos negativa que deve ser superada o mais rapidamente possível. Portanto, produz insatisfações e evidencia a necessidade demasiadamente humana de fuga do presente contra o qual se luta, em vez de se compreender, desvendar ou explorar suas diversas possibilidades.

Uma segunda disparidade ocorre entre as metas reais e claras, e futuros possíveis e imprevisíveis. Identificar metas e deduzir estratégias a partir delas significa, acima de tudo, tomar decisões: como Porter (1996, p. 63) afirma, “a estratégia [...] requer escolhas difíceis”. O conceito da tomada de decisões racionais – baseadas em metas claras e estáveis – incorporado pelo planejamento estratégico é desafiado pelo que Derrida chama de “impossibilidade de decidir”:

“A impossibilidade de decisão não é meramente a oscilação ou a tensão entre duas decisões; é a experimentação de algo

compulsório, ainda que heterogêneo e alheio a ordens e regras – é a obrigação que devemos considerar – a obrigação conferida a uma decisão impossível quando se levam em conta leis e regras. Uma decisão que não é submetida à impossibilidade de decisão não é uma decisão pura; é apenas uma aplicação programável ou o desmembramento de um processo calculável [...] a submissão de qualquer decisão merecedora de seu nome à impossibilidade de decisão que acabei de atestar como necessária nunca termina nem é superada; não é um momento acumulado ou recortado (*aufgehoben*) de uma decisão. A impossibilidade de decisão permanece encapsulada e armazenada ao menos como um fantasma – essencial – em cada decisão ou evento seu.” (Derrida, 1992, p. 24-25).

O futuro é sempre imprevisível, e o fim do futuro que está sendo vivido e extrapolado está sempre potencialmente próximo: cada decisão merecedora desse nome permanece aprisionada na impossibilidade de decisão provocada por um futuro incerto. O planejamento estratégico não é nada além de uma aplicação programável de eventos calculáveis imaginados. Cria-se a premissa de que o planejamento estratégico possa antecipar desenvolvimentos futuros. Mas como o mundo está em constante mutação, as escolhas entre diferentes estratégias são norteadas pela ignorância provocada pela impossibilidade de decidir característica de cada decisão. Em face de uma realidade tão complexa, o planejamento estratégico a simplifica e a torna trivial – criando uma disparidade entre metas aparentemente claras e um futuro imprevisível e incerto.

Uma terceira disparidade, bem conhecida, ocorre entre planejamento e implementação. As estratégias só podem ser concebidas de acordo com problemas cotidianos e com as soluções que imaginamos normalmente. Contudo que as organizações tenham de lidar apenas com um mundo trivial, tudo estará bem. Assim que as coisas se tornam mais complexas, a relação simples e unidirecional entre problema e solução se altera. Tomemos como exemplo a seguinte sentença: “Esta sentença possui x letras”. Se contarmos as letras, veremos que a solução correta é 25. Mas se escrevermos a solução supostamente correta “esta sentença possui vinte e cinco letras”, ela se torna incorreta. As soluções para problemas não triviais, quando isoladas de seus contextos de origem, levam a transformações; se aplicada externamente (a visão favorecida pelo gestor), uma estratégia pode estar correta; se implementada no contexto da organização, pode ocorrer que esteja errada, porque “as ações influenciam as preferências em nome das quais são tomadas, e a descoberta de novas intenções é uma consequência típica do comportamento intencional” (March, 1988b, p. 176). O

planejamento, portanto, gera complexidades que não podem ser controladas por novos planejamentos: ao seguir a lógica fatal de “fazer como antes, porém mais” (Hedberg *et al.*, 1976, p. 50), o planejamento cria apenas mais desordem do que prometia controlar.

Assim, qualquer planejamento evidencia os problemas da implementação – o processo de tradução da visão estratégica para formas concretas. O planejamento e sua separação entre reflexão e implementação criam o mesmo tipo de problema que tentam resolver. Constroem a distância que prometem remover, constantemente, recriando-a.

Uma quarta disparidade ocorre entre a mudança planejada e a evolução emergente. Pode-se planejar o que já é conhecido ou que esteja ao alcance do imaginável. Mas como sugere Derrida, o futuro sempre é potencialmente disforme:

“Um futuro não monstruoso não seria um futuro; seria um amanhã previsível, calculável e programável. Qualquer experiência aberta ao futuro está preparada ou se prepara para receber o monstruoso [...] A História como um todo mostra que, cada vez que um evento ocorre, na filosofia ou na poesia por exemplo, toma a forma de algo inaceitável, ou mesmo intolerável, incompreensível, ou seja, de uma certa monstruosidade.” (Derrida, 1995, p. 386-387).

Podemos ser importunados pelos estranhos monstros que ameaçam nossa imaginação. Mas monstros não podem ser temidos por pressentimentos: “Não se pode dizer: ‘aqui estão os nossos monstros’, sem transformá-los imediatamente em animais de estimação” (Derrida, 1990, p. 80). De forma similar, um planejamento que anuncia o futuro o transforma em um processo linear e calculável. Reduz-se a uma evolução disforme e emergente do novo a um resultado controlado. O planejamento, anteriormente um meio trivial de alcance de finalidades, torna-se um meio de tornar a realidade trivial.

O problema fundamental é que ninguém pode afirmar com antecedência se os movimentos realizados por uma organização serão úteis ou não. De fato, as exigências futuras podem diferir das percepções atuais em uma extensão tamanha que a categoria “utilidade” pode representar uma atração fatal: é mais fácil executar o que é conhecido do que aquilo que não é, mas, como afirma Nietzsche, o primeiro pode ser tão fatal quanto o segundo.

“De fato, não temos absolutamente nenhuma entidade do ‘conhecimento’, ou da ‘verdade’: nós ‘sabemos’ (ou acreditamos, ou dominamos) apenas tanto quanto pode ser útil ao interesse da humanidade, das espécies; e mesmo o que chamamos aqui de ‘utilidade’ é, em última instância, uma

crença, uma moldura, e talvez a mais fatal estupidez pela qual um dia seremos arruinados.” (Nietzsche, 1974, p. 301).

Karl Weick (1979) faz colocações mais ásperas com relação a isso, como: “Abaixo a utilidade!”. O aprendizado e a auto-organização ocorrem mais rapidamente quando se encoraja o que é reconhecido pela teoria organizacional como um período de calma: a existência de espaços para experimentação, incerteza e aleatoriedade, onde ninguém calcule todos os passos especificamente, mas onde se possa escolher livremente entre as diversas opções de movimentação e de exploração do espaço. Mas isso é exatamente o que o planejamento estratégico constantemente inibe ao tentar calcular e prever o futuro, em vez de permitir o surgimento de seus contornos. Cria-se uma disparidade entre as metas alcançadas com sucesso e o desmembramento de oportunidades marginais, negligenciadas pela simples razão de não serem calculadas com antecedência, e assim não constituiriam assuntos incluídos na pauta de trabalho ou na tela do computador do planejador.

Em quinto lugar, há uma disparidade entre o planejamento estratégico (a cabeça) e a mera organização inerte (o corpo). A cabeça lidera, e espera-se que o corpo obedeça. A estratégia pede “líderes fortes e dispostos a fazer escolhas” (Porter, 1996, p. 77). A principal atividade da Administração é formular estratégias.

“O líder deve promover disciplina na decisão sobre quais mudanças do mercado e quais necessidades dos clientes a empresa atenderá, ao mesmo tempo em que deve evitar desvios organizacionais e manter as particularidades da empresa. Gestores em níveis inferiores carecem da perspectiva e da segurança de manter uma estratégia... Uma das funções do líder é ensinar estratégia às demais pessoas da organização – e também a dizer não.” (Porter, 1996, p. 77).

Porter, quase como Taylor o fez 100 anos antes, apresenta gestores como líderes e heróis, que pensam pela organização e a ensinam, confirmando o mito de gestores enquanto líderes heróicos (veja Clark e Salaman, 1998). Assim, o pensamento estratégico cotidiano reforça a separação cartesiana entre uma mente inteligível e um corpo silencioso que deve ser (in)formado. A estratégia influencia e cria a identidade de uma organização (veja Porter, 1996, p. 77): os gestores pensam as estratégias, constituindo assim as organizações. “Penso, logo existo, e ela deve existir”. Essa linearidade leva a um planejamento não reflexivo: todo planejamento é uma espécie de autodescrição da organização, que, na medida em que se vê como uma imagem produzida e cristalizada pelo planejamento, reage de acordo com ele; caso contrá-

rio, passa a sabotá-lo. Tão logo um planejamento e seus objetivos são divulgados, inicia-se uma mudança organizacional (por exemplo, alguns apóiam o planejamento, enquanto outros iniciam uma resistência organizada). Essa corrente simples – primeiro os gestores pensam, e depois a organização age – enfrenta uma grande quantidade de realimentações, criando uma complexidade que se estende muito além do planejamento gerencial.

Em sexto lugar, o planejamento cria uma disparidade entre a ordem e a desordem que se propõe a superar. O planejamento estratégico é necessário; se não for realizado, a organização se afoga no caos e, assim, a “agenda estratégica exige disciplina e continuidade; seus inimigos são os desvios e o seu comprometimento” (Porter, 1996, p. 78). No entanto, o caos, a desordem e os ruídos a tornam mais refinada, em vez de destruí-la.

“Oscilação, desordem, nebulosidade e ruídos não são nem constituem mais afronta ao racionalismo; não nos referimos mais a esse racionalismo, não lidamos mais com as coisas em ismos, simples enigmas ou planejamentos estratégicos para resolução de um conflito final. Portanto, um sistema apresenta relações interessantes dependendo do que é tido como suas falhas ou imperfeições”. (Serres, 1982, p. 13; veja Pascale, 1999).

O planejamento estratégico focado no controle e nas promessas de imposição de uma ordem às atividades organizacionais negligencia o complexo conjunto de inter-relações entre ordem e caos (veja Cooper, 1990; Munro, 2001). Mais propriamente, cria uma esfera ordenada, como um interior controlável, confrontado a um exterior mais ou menos caótico que constantemente ameaça sua sobrevivência. O planejamento estratégico reforça e aprofunda essa disparidade: ignora as complexidades e potencialidades da “des/organização”.

A sétima disparidade criada pelo planejamento estratégico é aquela entre meios e fins. O planejamento estratégico baseia-se na premissa de que pode identificar, formular e comunicar uma meta comum e estável que deve ser alcançada por toda a organização. Como mostrou Luhman (1973), as metas não são estáveis, e tampouco é viável que um objetivo comum represente “a” direção a ser seguida por uma organização. Consideremos os departamentos de Marketing e de Pesquisa e Desenvolvimento – suas metas particulares podem ser freqüentemente conflituosas, contraditórias e inconsistentes. Portanto, o conceito implícito que forma o planejamento estratégico e lhe proporciona poder constrói-se basicamente sobre a ignorância da pluralidade e da contradição entre os objetivos que uma organização endereça. Em vez de se levar em conta essa

complexidade, cria-se uma disparidade entre fins aparentemente estáveis e meios que parecem racionais; em vez de se refletirem os entrelaçamentos e a recriação mutuamente constitutiva de meios e fins, o que se faz é separá-los e, desse modo, simplificar suas complexas inter-relações.

Para concluirmos esta seção, ilustramos a forma como o planejamento estratégico está baseado em um conceito cartesiano e limitado de racionalidade. Conseqüentemente, impõe-se uma série de dualismos hierárquicos à organização, e se estabelece um sistema de disparidades que destroem sua própria lógica. Em vez de se aprisionar nessas disparidades, a idéia de “estratégia como prática” pode apontar uma saída para esse “beco sem saída” analítico.

### A VEZ DA PRÁTICA: O QUE OS ESTRATEGISTAS REALMENTE FAZEM?

Na última conferência anual da EURAM, Richard Whittington (2003) delineou uma visão estratégica um tanto diferente daquela mais comumente impressa e discutida na maioria das publicações, como o *Strategic Management Journal*. Seu discurso foi acompanhado do pedido de uma Perspectiva Européia para a Estratégia, perspectiva essa distinta daquela da escola norte-americana, dominante, que extrai inspirações evidentes do campo da economia industrial. Seguindo essa linha, destacamos a preocupação em compreender a atividade contemporânea da criação de estratégias que nos afastem das falácias apresentadas na seção anterior.

A agenda de pesquisa de Whittington pode ser caracterizada, de maneira geral, como um meio de identificar o que os estrategistas realmente fazem. Em muitos aspectos do que sugerimos, essa é uma reminiscência clássica presente na gestão, que se propõe responder a perguntas similares (Mintzberg, 1973; Clegg, 1975; Silverman e Jones, 1976). Whittington apresenta uma série de questões:

- “Onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente é feita?”
- “Quem realiza esta atividade?”
- “Quais são as competências necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas?”
- “Quais são as ferramentas comuns e as técnicas de criação e administração de estratégias; como esta atividade é realizada; como os seus resultados são divulgados e utilizados?”

Whittington apresenta dois objetivos: primeiro, tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica; e, segundo, transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como

as estratégias são conduzidas. Além dessa agenda de pesquisa, Whittington *et al.* (2003) também destacam uma preocupação em intensificar os graus de reflexão entre os estrategistas e iniciar um programa de reforma envolvendo praticantes e a comunidade acadêmica.

### RUMO A UMA AGENDA DE ESTUDOS PARA A ESTRATÉGIA

A intervenção de Whittington começa dando à estratégia um foco mais empírico e baseado na prática. Ela oferece a perspectiva de evolução da estratégia de uma prática disciplinarmente normativa e prescritiva a uma prática essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos do estrategista do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas respostas disciplinares de segunda ordem. Assim, procura-se afastar a agenda estratégica das limitadas preocupações de uma ciência obscura. Os contornos-chave de pesquisa para o desenvolvimento de uma perspectiva em estratégia baseada na prática incluem os seguintes focos: poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições. Muitos desses temas repercutem dos apontamentos de Whittington, servindo para estender seu trabalho, por meio da incorporação de muitas preocupações atuais da teoria organizacional, aos cânones da gestão estratégica.

#### Poder

O poder é central para a vida organizacional (Clegg, 1989) e sedimenta o processo de criação de estratégia. A compreensão da estratégia exige comprometimento com o poder e a política. Isso nos ajuda a compreender melhor as decisões tomadas (e por quê), como se opera a não tomada de uma decisão, isto é, por meio da manutenção de tópicos fora da agenda, e também os meios pelos quais as elites dominantes exercem com sucesso controles hegemônicos sobre a criação de estratégias. Quais são as vozes ouvidas enquanto a estratégia é formulada? Que implicações têm, para o processo de formação de estratégias, as vozes ouvidas e as silenciadas? Por exemplo, se a formulação de estratégias for restrita à elite corporativa, poderá impulsionar a criatividade e a inovação? Ou tal processo servirá meramente para reproduzir os preconceitos e vieses das elites gerenciais? Entender o poder, portanto, é ir ao cerne de questões-chave: o que é admissível em um ambiente de desenvolvimento de estratégias? E por quem? Serão as organizações democráticas a ponto de perceberem e aplicarem o que James March (1988a) apresentou como “a tecnologia da insensatez”, em que as pessoas marginalizadas nas organizações – como os jovens, os recém-contratados ou as minorias, ou

simplesmente pessoas com perspectivas diferentes – contribuem para o processo de criação de estratégias? Como os estrategistas bem sabem, as pessoas marginalizadas – os “estranhos” de Simmel (1950), recém-contratados e pessoas de fora – freqüentemente raciocinam de forma mais criativa por “estarem expostos a opiniões e processos que não se alinham à ortodoxia das organizações” (Hamel, 1996, p. 77).

Os gestores da estratégia podem apelar para suas impressionantes credenciais e suas brilhantes carreiras, e talvez possuam os MBAs de maior prestígio. Infelizmente, essas credenciais são válidas “apenas na medida em que o futuro é igual ao passado. Em cada indústria, o terreno muda tão rapidamente que a experiência se torna irrelevante e até mesmo perigosa” (Hamel, 1996, p. 74). Pode ser um erro confiar nas estratégias que emanam do próprio santuário da organização, de uma elite por ela prestigiada ou daqueles que comandam essa organização. Todas as elites tendem à calcificação, como nos ensina a teoria desde Pareto (1968) e Mosca (1939), e são vulneráveis às seduções de seu próprio poder e de suas estratégias. Isto é, não são capazes de ir muito além de reproduzir o que já serviu para elas ou para a organização em outras condições de tempo e espaço. O nome militar para isso é “combater na última guerra”. A luta contra isso exige algo a que alguns estrategistas – ao menos Mao Tse-tung e Tom Peters – se referem como a Revolução Cultural. Mao tentou implantá-la e foi um desastre; Peters a defendeu normativamente, mas não sabemos se ela foi bem sucedida, se é que alguma vez foi colocada em ação. Duvidamos dela: a proposta de alteração das elites é bem fundamentada, mas alterar a essência da cultura criando um estado de revolução permanente tende a obscurecer as identidades, práticas e carreiras. A criação de estratégias requer uma alternância das elites; requer novas idéias e sangue novo, o que pode abrir caminho para novas elites, mesmo que as novas idéias não funcionem.

Não se trata apenas da questão de “quem” é próprio para o processo de desenvolvimento estratégico. Trata-se também da questão do “que é admissível”. Carter e Mueller (2004) argumentam que, em determinados casos, é muito difícil questionar a estratégia organizacional, se ela assumir um caráter totêmico (Durkheim, 1975) que a imbua de uma santidade que anule qualquer crítica: criticar é o equivalente a cometer uma heresia. Será o processo de formulação de estratégias organizacionais capaz de lidar com tamanha dissidência e subversão? Ou ele está mais inclinado a ser reconhecido por seu caráter totalitário?

### Identidade profissional

Embora se saiba muito sobre aqueles que ocupam posições profissionais (Abbot, 1998; Carter e Mueller, 2003) ou de

conhecimento (Alvesson, 1993, 2001) nas organizações, e sobre os consultores (Clark e Fincham, 2002) que os orientam, pouco se sabe sobre os estrategistas. Para esse grupo tão importante, na medida em que tomam decisões sobre a alocação de recursos e sobre o futuro das organizações, essa falta de conhecimento é problemática. Há interesse em descobrir mais sobre aqueles que se tornam estrategistas? Que informações se têm sobre a vida deles? Tratam-se principalmente de homens brancos de meia idade e provenientes das classes altas? Utilizando-se o jargão antropológico, quem é o *Homo estrategicus*? E como eles mantêm seus domínios: quais são suas estratégias para manter seu posicionamento estratégico? Para tanto, é preciso saber como os estrategistas são feitos e do que são feitos. Que ritos de passagem eles vivem em sua movimentação da esfera de atividades operacionais às altitudes rarefeitas da criação de estratégias? Daí também nosso interesse na educação e nos treinamentos recebidos pelos estrategistas contemporâneos. Como foram preparados para desempenhar seus papéis? Como adquiriram seu capital cultural estratégico? Considerando a enorme expansão dos programas de MBA durante as duas últimas décadas, os estrategistas aprendem estratégias como parte do programa? E, em caso positivo, como executam estratégias de base empírica se seu conhecimento fundamental pode estar uma ou duas gerações ultrapassado? Sabemos que as melhores publicações orientadas à prática, como a *Harvard Business Review*, procuram diminuir a falha educacional, mas até que ponto são bem sucedidas? Que tipos de estrategistas, e com que freqüência, utilizam quais fontes de informação e participam de que tipo de seminários?

Em suma, levantamos a questão sobre a ligação existente entre os cânones do conhecimento estratégico, os locais em que são disseminados e aprendidos e as mudanças que sofrem quando utilizados. O que os estrategistas realmente fazem quando formulam as estratégias? Baseiam-se efetivamente no que aprenderam de Porter em algum curso, ou recorrem às panacéias de Mintzberg? Em relação a isso, debate-se (Abbot, 1988) até que ponto o conhecimento codificado e aprendido pode ser considerado como arcano ou performático. Abbott (1988) levantou essa questão em relação à medicina. O ponto é saber: qual conhecimento formal estudado pelos doutores realmente é utilizado em suas práticas? Até que ponto esse processo educacional deve ser parcialmente visto como um rito de passagem? Será que a abordagem de “estudos de casos” dos MBAs, ao lado do conteúdo dos cursos de estratégia, prepara os estudantes para a atividade de “criar estratégias”?

O que sabemos sobre a identidade dos estrategistas? O poder pode ser uma força produtiva, como notou Foucault (1977). Sabemos como os estrategistas se vêem? Por exem-



plo, será que constroem sua subjetividade por meio de um empolgante discurso de estratégia, ou são pobres executivos estressados que sonham em diminuir o ritmo acelerado de suas vidas, ou ainda personagens quixotescos aguardando movimentos e vitórias que ainda não aconteceram? Como se forma a identidade dos estrategistas que vivem em um tempo e um espaço que os forçam a criar um futuro que talvez nunca chegue? O que representa estar condenado a viver um potencial futuro diferente dos prognósticos que realizamos?

### Atores não humanos

É claro que é importante saber quem são os estrategistas, mas devemos ter cuidado quando nos concentramos excessivamente na ação de estrategistas de sucesso – atitude que corre o risco de se perder no atavismo dos contos heróicos da diretoria e no julgamento do fracasso como algo do qual não se podem tirar lições ou que deva ser ignorado. Há também o risco, de qualquer forma, da dramatização excessiva do papel do indivíduo. Apesar de terem sido características de estilos narrativos dos últimos três séculos apenas, as histórias que focam as surpreendentes orquestrações da agência humana são, hoje, completamente dominantes. Antigamente eram os deuses que determinavam os destinos dos homens e mulheres; agora, ao menos para os MBAs, são os estrategistas. Mas o que se sabe sobre o papel de agências impessoais (Clegg, 1989)? As falhas mecânicas que derrubaram o avião que levava o ator cujo conselho teria feito a diferença; os vírus que apagaram as estratégias do computador do estrategista, ou os colapsos dos mercados que levaram tudo pelos ares? Uma forma de nos protegermos dessas tendências é reconhecermos a existência de atores não humanos que podem desempenhar importantes papéis no desenvolvimento de estratégias. Por exemplo, Blackler *et al.* (2000) destacam o papel central dos quadros-brancos nos processos de inovação (cf. Eden e Ackerman, 1998). Foi um quadro-branco – ou melhor, o que não estava registrado nele – que serviu em uma ocasião para que a oposição explorasse a possibilidade de contribuir para a derrota eleitoral do governo federal na Austrália, em 1996.

### Ética

Uma marca das profissões liberais tradicionais é a existência de um corpo governante e de um código de conduta para os profissionais. Enquanto recentes escândalos médicos e contábeis servem como indícios de que os códigos possam estar distanciados das práticas cotidianas da vida profissional, é notório no entanto que, ao considerarmos as noções contemporâneas do pensamento estratégico, a questão da ética permanece visivelmente silenciada. Em que ética as estratégias devem ser baseadas? Por exemplo, a Enron era uma das

primeiras no recrutamento de alunos de MBAs da elite nas escolas de Administração norte-americanas; a organização incentivou um ambiente competitivo que estimulou os estrategistas a perderem os limites e assumirem riscos. Como nos tornamos cientes do papel desempenhado pelas escolas de Administração nesse processo? Será que elas não inculcaram uma noção de “vale-tudo” ou de “vença a qualquer custo” em seus estudantes, enquanto a correção da confusão resultante se tornou um problema para outros resolverem? Nesse caso, quais são as implicações organizacionais e sociais para as novas gerações das “escolas de Administração”?

Conforme argumentamos anteriormente, a estratégia tem uma árvore genealógica antiga: se Descartes criou suas raízes, os esforços de conceituação da guerra foram o solo em que foi cultivada. A estratégia, desde seus princípios mais remotos, sempre esteve relacionada à guerra. Como ensina o teórico militar Carl von Clausewitz (1968, p. 165) em seu livro *A guerra*, publicado em 1832, a estratégia “forma o planejamento de guerra, e com essa finalidade relaciona uma série de atividades que conduzem a uma decisão final que, por assim dizer, desenvolve planos para as diferentes campanhas e regula seus combates”. Se Mintzberg fosse lido há 150 anos, a relação entre as iniciações marciais e a adaptação do conceito de estratégia seria evidente: para o autor, o posicionamento estratégico pode ser entendido como “constituente de um dispositivo de ‘lançamento’, representando uma organização que lança ‘projéteis’, chamados produtos e serviços, em uma paisagem com ‘alvos’, que são os mercados, enfrentando ‘rivais’, ou competição, sob a esperança se ‘adaptar’” (Mintzberg, 1998, p. 93, aspas adicionadas). Claramente falocêntrico, esse pensamento se inspira em metáforas de que a organização seja um mero veículo da máquina de guerra gerencial (veja Ross-Smith e Kornberger, 2004).

Ao deduzirmos essa relação entre estratégia e guerra, não nos surpreendemos de que a estratégia e a ética formem um par excêntrico. Enquanto a ética pode escrutinar o valor de um “fim”, a estratégia foca o uso correto de “meios” para alcançar o “fim” estrategicamente mais favorável – independentemente de suas implicações éticas. Portanto, a ética e suas complexas – alguns diriam impossíveis – relações com a estratégia necessitam ser mais exploradas. Entender a ética enquanto uma prática social mais do que um código de condutas abstrato ou uma lista para verificação é reconhecer a criação de estratégias como uma atividade influenciada pela ética.

### Linguagem

Falar sobre recursos, competências, mercados, ameaças, futuros e afins é em grande parte a *lingua franca* da estratégia. Isto é, esses termos, e as ferramentas que os acompa-

nham, tornam tais assuntos reconhecíveis e dotados de significado. Eles constituem um jogo de linguagem (Wittgenstein, 1972) utilizado e reproduzido pelos estrategistas. Há interesse em compreender essa linguagem em termos de funcionamento e seus efeitos. Em vez de refletir sobre uma realidade “lá fora”, o que nos interessa é como tal jogo de linguagem cria e molda a realidade (Clegg *et al.*, 2003). Por exemplo, a criação da estratégia organizacional produz novos domínios, novas possibilidades e novas realidades, idéia introduzida pela teoria construtivista (Watzlawick, 1976): longe de estar lá fora, ou aguardando pacientemente para ser descoberta, a “realidade” é um produto de nossas construções sociais. O resultado disso é que o planejamento estratégico primeiramente delinea uma estrutura na qual surge o que é denominado realidade. Uma análise SWOT, por exemplo, divide o mundo em quatro esferas. Com tal matriz em mente, o mundo se torna perceptível e classificado de acordo com quatro campos separados. Assim, os mapas criam o território que pretendem representar (Clegg e Hardy, 1996).

A linguagem da estratégia oferece um mapa para o futuro e a habilidade de se formularem problemas que ela mesma procura solucionar. A estratégia, portanto, possui a capacidade de criar problemas: ela não responde simplesmente aos problemas já existentes. Esse ponto é contemplado por Knights e Morgan (1991) ao apontarem o seguinte: em seus processos de formulação, a estratégia é ativamente envolvida na constituição, ou redefinição, de problemas para poder lhes oferecer soluções. Trata-se de um corolário de que a gestão estratégica mantém e sustenta determinados problemas que são a *raison d'être* das organizações. Starbuck (1983) caracterizou-o como modo gerador de ações – em que novos problemas são criados enquanto parecem resolver os antigos.

Alguns exemplos práticos que descrevem a relação entre linguagem e criação de estratégias nas organizações são de grande interesse neste contexto. Por exemplo, Gordon Shaw, antigo diretor executivo de Planejamento e Internacionalização da 3 M, em um artigo fascinante, descreve por meio de histórias o valor e os efeitos do planejamento estratégico (Shaw *et al.*, 1998; Shaw, 2000).

É a linguagem da estratégia que define suas características contemporâneas. É ela quem determina as estratégias “aqui e agora” em comparação com o que foram antes – tanto Whittington (1993) quanto Hardy *et al.* (2000) observam que as empresas pareciam se dar perfeitamente bem em grande parte de sua história. O surgimento da linguagem da gestão estratégica, por volta dos últimos 20 anos, é um exemplo de intercâmbio entre consultores, escolas de negócios, gurus da Administração e organizações. Burrell (1996) refere-se a essa linguagem como “conversa de MBA”. Não nos referimos a

ela de forma pejorativa, mas com o reconhecimento de que a linguagem da estratégia se difundiu amplamente no mundo das organizações, e de que há uma “valorização da capacidade de entrada em uma ‘conversa’ estratégica” (Whittington, 2003, p. 120) em termos de ganhos de fluência (capital cultural) nessa linguagem. Mas quais são as conseqüências de ser fluente?

## Instituições

Como poderemos explicar por que determinadas ferramentas estratégicas são utilizadas ou por que determinados elementos estratégicos estão em voga? A ampla difusão de formas particulares de pensamento, altamente estilizadas, e representativas de estratégias, ilustra claramente a prática de isomorfismo em grande escala. Argumenta-se que a teoria neo-institucionalista pode nos dizer muito sobre as práticas isomórficas do campo da estratégia. Uma das principais contribuições do neo-institucionalismo tem sido dirigir as atenções para a importância que a “legitimidade” ocupa na vida organizacional. Destaca-se a forma como as organizações se comportam para conseguir legitimidade diante de poderosos *stakeholders* (Dimaggio e Powell, 1983). Essas estratégias têm grandes implicações para seus estudos. Em vez de a estratégia determinar o futuro da organização, a lógica dessa colocação é que sua eficácia reside em sua capacidade de oferecer meios para uma racionalidade organizacional – um rito organizacional. Dimaggio e Powell (1983) identificam três formas de isomorfismo (regulativo, normativo e mimético) capazes de nos mostrar como formas de estratégia altamente estilizadas são difundidas no mundo organizacional. Por exemplo, o estudo de Carter e Mueller (2002; 2004) sobre a CoastElectric – companhia britânica de serviços públicos privatizada e cuja sobrevivência pouco dependia de gestão estratégica – demonstra que após a privatização os estrategistas organizacionais declararam que a empresa deveria adotar estratégias. Para impressionar os *stakeholders*, a estratégia se tornou obrigatória como forma de criação de mitos e cerimônias. As contribuições de Meyer e Rowan destacam que a adoção de estratégias pode desempenhar um amplo papel cerimonial: ao mesmo tempo que a estratégia comunica uma mensagem particular aos principais *stakeholders*, pode estar desalinhada do que realmente ocorre nas organizações.

## CONCLUSÕES

Neste artigo, adotamos a abordagem eclética da estratégia como prática, vendo-a como uma válvula de escape à camisa-de-força do modernismo. Reconhecemos, entretanto, que com este projeto há sempre a possibilidade de recair nas

falácias que procuramos evitar. Assim, este artigo reafirma por que a estratégia deve ser considerada empiricamente nos termos da etnometodologia: uma análise do que é realmente feito pelos agentes *in situ*, enquanto criação de estratégias. O artigo contribui para um melhor entendimento da linha epistemológica da gestão estratégica contemporânea. Uma dívida para com Descartes foi caracterizada como resultante em sete falácias do planejamento estratégico. No lugar da ortodoxia estratégica, o artigo propõe seis áreas que vemos como fundamentais para o esforço de compreender a “estratégia como prática”. Essas áreas são: poder; identidade profissional; agentes não humanos; ética; linguagem; e instituições. O compromisso com essa miríade de conceitos iluminará muito a estratégia como prática social, com importantes efeitos dentro e fora da maioria das organizações contemporâneas.

## NOTA

O título original deste artigo, “*Get up, I feel like being a strategy machine*” (“Mexa-se, estou me sentindo como uma máquina de estratégia”), faz referência a uma música de James Brown. Optamos por alterar o título para adequá-lo ao contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, A. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- ALVESSON, M. Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 6, p. 997-1015, 1993.
- ALVESSON, M. Knowledge work: ambiguity, image and identity. *Human Relations*, v. 54, n. 7, p. 863-886, 2001.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Building structures in managers' mind. In: H. Mintzberg and B. Quinn (eds.). *Readings in the Strategic Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 187-193, 1998.
- BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 277-291, 2000.
- BOS, R. ten. *Fashion and Utopia in Management Thinking*. Amsterdam: John Benjamins, 2000.
- BURRELL, G. *Pandemonium*. London: Sage, 1996.
- CARTER, C.; MUELLER, F. The “long march” of the management modernisers: ritual, rhetoric and rationality. *Human Relations*, v. 55, n. 11, p. 1325-1354, 2002.
- CARTER, C.; MUELLER, F. The colonisation of strategy: financialisation in a post-privatisation context. *Critical Perspectives on Accounting* (in press), 2004.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.
- CLARK, T.; FINCHAM, R. *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell, 2002.
- CLARK, T.; SALAMAN, G. Telling tales: management guru's narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, v. 35, p. 137-161, 1998.
- CLAUSEWITZ, C. von. *On War*. Baltimore, MD: Penguin Books, 1968.
- CLEGG, S. R. *Power, Rule and Domination*. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.
- CLEGG, S. R. *Frameworks of Power*. London: Sage, 1989.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Representations. In: S. Clegg, C. Hardy; W. Nord (eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, p. 676-708, 1996.
- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; CARTER, C. The different, strangers and democracy: theorizing polyphonic organization. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 1-8, 2003.
- COOPER, R. Organization/disorganization. In: J. Hassard and D. Pym (eds.). *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*. London/New York: Routledge, p. 167-197, 1990.
- CUMMINGS, S. *Recreating Strategy*. London: Sage, 2003.
- DERRIDA, J. *Some Statements etc.* Stanford: Stanford University Press, 1990.
- DERRIDA, J. Force of law: The ‘mystical foundation of authority’. In: D. Cornell, M. Rosenfeld and D. Carlson (eds.). *Deconstruction and the Possibility of Justice*. New York/London: Routledge, p. 3-67, 1992.
- DERRIDA, J. *Points-Interviews 1974-1994*. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- DESCARTES, R. *Mediations on First Philosophy. Wherein are Demonstrated the Existence of God and the Distinction of Soul from Body*, 1642. PHILOSOPHICAL WRITINGS. London: Thomas Nelson and Sons, 1954.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DURKHEIM, E. *Durkheim on Religion: A Selection of Readings with Bibliographies* (compiled by W. S. F. Pickering; new translations by Jacqueline Redding and W. S. F. Pickering). London: Routledge & Kegan Paul, 1975.
- EDEN, C.; ACKERMAN, F. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage, 1998.
- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish*. Harmondsworth: Penguin, 1977.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, p. 69-82, 1996.
- HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, v. 53, n. 9, p. 1227-1248, 2000.
- HEDBERG B.; NYSTROM, P.; STARBUCK, W. Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 41-65, 1976.
- KALLINIKOS, J.; COOPER, R. Writing, rationality and organization: an Introduction. *Scandinavian Journal of Management*, v. 12, n. 1, p. 1-6, 1996.
- KALLINIKOS, J. Predictable worlds: on writing, accountability and other things. *Scandinavian Journal of Management*, v. 12, n. 1, p. 7-24, 1996.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

- LUHMANN, N. *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973.
- MARCH, J. The technology of foolishness. In: J. March (ed.). *Decisions and Organizations.* Oxford: Blackwell, p. 253-265, 1988a.
- MARCH, J. Footnotes on organizational change. In: J. March (ed.). *Decisions and Organization.* Oxford: Blackwell, p. 167-186, 1988b.
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
- MINTZBERG, H. A guide to strategic positioning. In: H. Mintzberg; B. Quinn (eds.). *Readings in the Strategic Process.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 93-104, 1998.
- MOSCA, G. *The Ruling Class* (edited and revised, with an introduction by Arthur Livingston; translated by Hannah D. Kahn). New York: McGraw-Hill, 1939.
- MUNRO, R. Unmanaging/disorganisation. *Ephemera*, v. 1, p. 395-403, 2001.
- NIETZSCHE, F. *The Will to Power.* New York: Vintage Books, 1968.
- NIETZSCHE, F. *The Joyful Wisdom.* New York: Gordon Press, 1974.
- PARETO, V. *Applicazione di Teorie Sociologiche.* Totowa, NJ: Bedminster Press, 1968.
- PASCAL, R. Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 83-94, 1999.
- PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- ROSS-SMITH, A.; KORNBERGER, M. Gendered rationality? A genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. *Gender, Work & Organization*, v. 11, n. 3, p. 280-305, 2004.
- SERRES, M. *The Parasite.* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1982.
- SHAW, G. Planning and communicating using stories. In: M. Schultz, M. Hatch and M. Larsen (eds.). *The Expressive Organization.* Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. Oxford and New York: Oxford University Press, p. 182-195, 2000.
- SHAW, G.; BROWN, R.; BROMILY, P. Strategic stories: how 3M is rewriting business planning. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 3, p. 41-50, 1998.
- SILVERMAN, D.; JONES, J. *Organizational Work: The Language of Grading, The Grading of Language.* London: Collier Macmillan, 1976.
- SIMMEL, G. *The Stranger: The Sociology of Georg Simmel.* New York: Free Press, p. 402-408, 1950.
- STARBUCK, W. Organizations as action generators. *American Sociological Review*, v. 48, n. 1, p. 91-102, 1983.
- TAYLOR, F. *The Principles of Scientific Management.* New York: Norton, 1947.
- TSIVACOU, I. The written form of planning. *Scandinavian Journal of Management*, v. 12, p. 69-88, 1996.
- WATZLAWICK, P. *How Real is Real?* New York: Random House, 1976.
- WEICK, K.E. *The Social Psychology of Organizing.* London: Addison-Wesley, 1979.
- WHITTINGTON, R. *What is Strategy and Does it Matter?* Routledge: London, 1993.
- WHITTINGTON, R. National innovation and transnational variation. Keynote presentation, European Academy of Management, Bocconi University, April 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.
- WITTGENSTEIN, L. *Tractatus Logico-Philosophicus.* London: Routledge & Kegan Paul, 1972.

Artigo publicado originalmente sob o título "Get up, I feel like being a strategy machine" na *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004. Copyright © 2004 EURAM Palgrave Macmillan Ltd. www.palgrave.com.

**Artigo convidado. Aprovado em 01.09.2004.**

### Stewart Clegg

School of Management, University of Technology, Sydney (UTS), Broadway, NSW, Australia;

Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK.

E-mail: stewart.clegg@uts.edu.au

Endereço: S Clegg, School of Management, University of Technology, Sydney (UTS), PO Box 123, Broadway, NSW 2007, Australia.

### Chris Carter

Department of Management, University of St Andrews, St Andrews, Fife, UK.

### Martin Kornberger

Institute of Organization and Learning, University of Innsbruck, Austria.