



PÓS-MODERNISMO: UMA ALTERNATIVA PARA COMPREENDER AS NARRATIVAS SOBRE A ESTRATÉGIA

POSTMODERNISM: A VALID ALTERNATIVE FOR UNDERSTANDING STRATEGY

POSMODERNISMO: UNA ALTERNATIVA PARA ENTENDER LA HISTORIA SOBRE LA ESTRATEGIA

Claudia Monica Ritossa, MSc

Universidade Federal do Paraná/Brazil

ritossa@gmail.com

Jane Ferreira Mendes, Dra.

Universidade Federal do Paraná/Brazil

janemff@yahoo.com.br

RESUMO

Os empreendimentos teóricos da área de estratégia têm tradicionalmente sido influenciados pelo paradigma modernista que pressupõe a crença na estabilidade, homogeneidade, previsibilidade e controle. Contudo, a complexidade e fragmentação do mundo atual tem posto novos desafios ao estudo das organizações, pois o paradigma vigente não tem oferecido respostas adequadas. Frente a tal realidade, o objetivo deste ensaio teórico é discutir a possibilidade de utilização da episteme pós-moderna para analisar a teoria e prática sobre estratégia. Para tanto, as contribuições teóricas de diversos autores do campo são utilizadas de forma a destacar o conteúdo subjacente de sua argumentação, tais como a verdade como sendo subjetiva, relativa e circunstanciada. As contribuições teóricas deste ensaio apontam para a melhor compreensão do novo cenário competitivo e dos inúmeros significados da palavra estratégia, e para a aplicação da teoria na prática dos gerentes, uma vez que ela passa a ser reflexo da realidade local.

Palavras-chave: Estratégia; Processo estratégico; Pós-modernismo.

ABSTRACT

The theoretical developments of the strategy area have traditionally been influenced by the modernist paradigm that assumes a belief in the stability, homogeneity, predictability and control. However, the complexity and fragmentation of today's world has put new challenges to the study of organizations because the prevailing paradigm has not offered appropriate responses. Faced with this reality, the objective of this theoretical essay is to discuss the possibility of using the postmodern episteme to analyze the theory and practice of strategy. The theoretical contributions of several authors of the field are used in order to highlight the underlying content of the argument, such as truth being subjective, relative and detailed. The theoretical contributions of this paper point to a better understanding of the new competitive landscape and the many meanings of the word strategy, and the application of theory into managers' practice, since it becomes a reflection of the local reality.

Keywords: Strategy; Strategic process; Postmodernism.

RESUMEN

Los desarrollos teóricos de la zona de la estrategia tradicionalmente han sido influenciados por el paradigma modernista que presupone la creencia en la estabilidad, homogeneidad, previsibilidad y control. Sin embargo, la complejidad y la fragmentación del mundo moderno ha puesto nuevos retos para el estudio de las organizaciones, visto que el paradigma actual no ha ofrecido respuestas adecuadas. Frente a esta realidad, el objetivo de este ensayo teórico es discutir la posibilidad de utilizar la episteme posmoderna de examinar la teoría y práctica de la estrategia. Así, las aportaciones teóricas de varios autores del campo se utilizan con el fin de poner de relieve su proposiciones, como la verdad subjetiva, relativa y contingente. Las aportaciones teóricas de este trabajo apuntan a una mejor comprensión del nuevo panorama competitivo y los muchos significados de la

palavra estratégia, y la aplicación de la teoría en la práctica los administradores, una vez que se convierte en un reflejo de la realidad local.

Palabras clave: Estrategia; Proceso estratégico; Posmodernismo.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia nas organizações tem sido marcado pelo uso de teorias que são desenvolvidas principalmente no mundo anglo-saxão. Assim, teóricos reproduzem os modelos pelos quais analisam o processo da estratégia, consultores buscam os modelos para que as organizações enfrentem as turbulências ambientais e professores repassam aos seus alunos das atuais escolas de negócios. A justificativa para a utilização dos modelos do *mainstream* anglo-saxão é que a globalização tem posto as organizações frente a tipos de problemas muito semelhantes, sendo as ameaças ambientais as mesmas independentemente de onde estejam localizadas.

Muito embora a justificativa para a utilização de tais tendências atuais se apresente, em um primeiro momento, de maneira convincente, o mundo parece não ter se tornado a aldeia global presente em um sem número de projeções futuristas. Ao invés disso, tornou-se uma complexa rede de diversas realidades ligadas por transações comerciais. A constatação desse fato fez surgir vozes que se levantam contra a adoção de modelos universais para tentar entender o que acontece nas organizações, isso porque tais modelos são formulados, de forma geral, sem proximidade das circunstâncias locais. Caldas (2007) acusa tal importação de ser exagerada e desprovida de análise crítica.

Já é fato manifesto no Brasil que a produção científica na área de organizações é, em sua maioria, funcionalista (ver a esse respeito MACHADO-DA-SILVA; CUNHA; AMBONI, 1990; VIEIRA; CALDAS, 2007). O funcionalismo pode ser incluído no que Hassard, Tonelli e Alcadipani (2000) chamam de *abordagens modernistas* da análise organizacional. A característica principal de tais abordagens é a racionalidade objetiva que possibilita a criação de metanarrativas e modelos explicativos tão caros ao funcionalismo. O pensamento modernista acentua a concepção da realidade social como um fenômeno único, estático e, portanto descritível. Desse modo, “indivíduos” e “organizações” têm assegurados uma condição privilegiada no modernismo em detrimento dos processos “de individualização” e “de organizar” do pós-modernismo. Uma vez que, para os modernistas, processos são concebidos em termos destacados, lineares, estáticos e sequenciais, o próprio processo de teorizar se encontra irremediavelmente afastado da experiência de organizar (CHIA, 1995; HARDY; PALMER, 1999).

Para Bronzo e Garcia (2000) existem tentativas de imprimir novos conteúdos sociais a um aparato de racionalidade tipicamente moderno em estudos ligados aos diversos aspectos das organizações. No entanto, são poucos aqueles que se aventuram em novos caminhos para explicar os fenômenos organizacionais.

Frente a tais desafios para o estudo das organizações, o pós-modernismo pode ser uma opção válida para auxiliar na compreensão dos realidade organizacional, especialmente os processos de formulação e implementação da estratégia. O pós-modernismo como pano de fundo para análise dos aspectos organizacionais é destacado por Cooper e Burrell em um conjunto de artigos publicados no periódico *Organizations Studies* a partir de 1988. Deste modo, há mais de 20 anos já se cogita a necessidade de utilização de novas possibilidades epistemológicas.

Pós-modernistas dedicam-se a analisar a condição da sociedade atual de uma forma que os coloca radicalmente contra o *status quo* estabelecido por meio da rejeição da noção chave do modernismo de que existe uma “verdade objetiva” que pode ser racional e sistematicamente buscada (WEISS, 2000). O pós-modernismo examina e revela a precária orquestração local de relações materiais, técnicas e sociais que dão origem às configurações relativamente estáveis que são assumidas como entidades ou eventos sociais distintos. Chia (1995) parece menos radical nesse confronto entre pós-modernismo e modernismo afirmando que o primeiro não está confinado a um período em particular – é, na verdade, um estilo de pensamento duradouro que resiste e ainda *complementa* o moderno (CHIA, 1995).

A noção de processos da organização pode ter outro significado para os pós-modernistas cuja ótica é mais eficiente em lidar com a natureza sutil e complexa desses processos. Na tentativa de pensar sobre a emergência da organização, o comprometimento ontológico de *vir a ser* dos pós-modernos evidencia ações, relações e processos como fundamentais, portanto, mais “reais” do que entidades sociais como “indivíduos” e “organizações” (CHIA, 1995).

Embora, para muitos pós-modernistas, aqueles que alegam possuir a “verdade objetiva” estejam engajados em uma retórica estratégica para defender, possivelmente, os interesses de forças repressoras sociais e políticas, não é objetivo aqui discutir os valores dominantes em que tais modelos são criados e perpetuados. Uma perspectiva mais abrangente pode ser encontrada com a leitura de Harvey (1992) e Santos (2000), além das obras de Zygmunt Bauman, Jean-François Lyotard e Frederic Jameson. O que se propõe aqui é discutir a possibilidade de utilização da episteme pós-moderna para analisar as organizações, mais especificamente, o emprego do pós-modernismo para analisar a teoria e prática sobre estratégia. Assim, toma-se como pressuposto que a verdade não é objetiva, mas subjetiva, não é tangencial, mas relativa e, desse modo, circunstanciada. De tal modo, os processos de formulação, implantação e avaliação da estratégia se ampliam.

Para atingir o objetivo deste ensaio, o referencial teórico tem tripla função: (i) apresentar as características do modelo modernista que representa a maior parte dos estudos em estratégia; (ii) apresentar as características do pós-modernismo aplicado ao campo da Administração; e, (iii) oferecer uma alternativa ao *mainstream* em estratégia, utilizando a episteme pós-moderna. Além disso, a escolha dos textos que compõem este ensaio teórico não foi aleatória. Foram selecionados autores que criticam a utilização irrefletida da literatura sobre estratégia chamando atenção para a possibilidade de criações mais locais levando em consideração a prática e experiência dos praticantes da estratégia.

A possibilidade aqui apresentada destina-se a fornecer elementos para que o leitor possa refletir sobre os modelos que são, de certo modo, impostos como “corretos” para entender e utilizar estratégia. A conclusão é destinada a evidenciar a tese de que é possível a aproximação da teoria e da prática no campo da estratégia por meio de caminhos alternativos, fugindo dos modelos criados para uniformizar realidades diferentes. A justificativa para tal tese é de que quanto mais puder ser conhecido sobre as alternativas investigativas do processo estratégico, novas possibilidades de entendimento do fenômeno estarão disponíveis aos estudiosos. Por outro lado, isso também pode trazer maior inspiração aos praticantes.

2 MODERNIDADE

Parece haver similaridade em todos os termos que se pode encontrar com tudo que diz respeito ao prefixo *pós*. Eles sempre parecem estar ligados à superação de um estado anterior e se destinam a apresentar contrastes ao antigo termo. No referencial teórico a seguir apresentado, o termo *pós* pode não significar necessariamente que a modernidade chegou ao fim e o mundo estaria em uma época pós-moderna. De fato, o tempo é uma questão diferente quando se trata de pós-modernidade.

Os termos modernidade e modernismo por vezes são tratados como sinônimos, mas aqui representam conceitos distintos. O modernismo tem relação com o movimento cultural que surgiu no final do século XIX e constitui para Kumar (1997), em alguns aspectos, uma forte crítica à modernidade. Aqui não serão tratados aspectos do modernismo que tenham semelhança com essa concepção cultural.

A modernidade tem suas raízes na Idade Média cristã. A relação com o tempo que, antes marcado por ciclos passa a ser considerado de forma linear e constante. Assim, o conceito de tempo, no século XVII, foi transformado em marcações bem definidas, constituindo divisões dos períodos da história (Antiguidade, Idade Média e Moderna), que passam, por sua vez, a ser estágios do desenvolvimento humano. A divisão pressupõe que o estado mais recente seria o melhor. Portanto, a modernidade passou a significar um rompimento com o passado, tendo novos princípios e representando o ingresso em uma época de progressos sem precedentes. O progresso é entendido como algo inerente aos tempos atuais e acontece de forma linear e constante (KUMAR, 1997).

A ideia de moderno está intimamente relacionada com o racionalismo ocidental que se instaurou nas ciências a partir de Descartes resultando na consideração que somente a razão é capaz de produzir conhecimento (ARANHA; MARTINS, 1993). Os efeitos do racionalismo na sociedade ocidental foram investigados por Weber (2004). Para o autor, a racionalidade acabou por se instaurar em todas as esferas da vida, substituindo dogmas e certezas pela busca da verdade por meio da ciência. Em função disso, o homem rompe com a idade medieval pela substituição do dogmatismo e pela possibilidade de duvidar das verdades que estavam postas até então.

Para isso tal racionalização pode ser chamada, conforme Lyon (2005) de secularização da consciência. A religião não poderia então, mais dar conta da explicação dos fenômenos. Em outras palavras, o divino é substituído pela ciência com suas leis e teorias. Como consequência disso, há a i) descentralização do cosmos – a terra deixa de ser o centro do cosmos e passa a ser apenas uma parte dele; ii) a geometrização do espaço – o espaço deixa de ser sagrado (inferno, céu) e passa a ser quantitativo, mensurável; e, iii) a ciência passa a ser a responsável por leis e teorias pela sua semelhança com máquinas -. Estas seriam então são as principais mudanças produzidas pelas ciências desenvolvidas na modernidade. A crença na providência foi substituída pela crença no progresso (LYON, 2005). Desse modo, passaria a ser possível planejar porque as teorias poderiam ser consideradas universais e ser utilizadas em qualquer situação. Para Teixeira (2005, p. 23), “o sujeito da modernidade vem concebido sob o imperativo da liberdade individual e autonomia”.

A sociedade na modernidade é diferenciada. Os diversos campos do saber são separados e diversos princípios podem ser aplicados em distintas áreas do conhecimento. Para Kumar (1997, p. 113):

O princípio da realização e do *ethos* do utilitarismo, por exemplo, poderiam dominar o sistema econômico, enquanto que na família e no sistema de parentesco, atribuição de qualidades e expressividade teria primazia. Na opinião de Parsons e seus seguidores – criticando de forma

implícita nesse ponto os marxistas – era exatamente nessa diferenciação e separação de esferas que a sociedade moderna conseguia liberdade e flexibilidade.

Resumindo as características da modernidade pode-se dizer que, por meio dela, o homem passa a crer em leis universais através das quais o mundo é regulado. Sujeito e objeto são separados e é dada maior importância ao primeiro. A racionalidade positivista é tecnocêntrica, o progresso da civilização é linear, há continuidade da história, as verdades são absolutas, o planejamento é racional. A padronização de conhecimentos e produção são também características da modernidade.

Para Habermas (1990) juntamente com o conceito de moderno, nascem os conceitos de revolução, progresso, emancipação e desenvolvimento. A modernidade busca desvendar os princípios que regem todos os fenômenos. Talvez seja essa a característica que faça despertar a crítica de Bauman (1997) quando acusa a modernidade de não possuir preocupação moral, mas apenas uma preocupação com a eficácia.

Segundo Pettigrew (2001), existe uma longa tradição nas ciências sociais de usar modos de pensamento bipolares. Essas formas de pensamento, em geral, são retratadas de maneira variada e utilizadas como dicotomias, paradoxos, contradições e dualidades. Na pesquisa organizacional tal dicotomia propicia debates sobre o caráter, a qualidade e a relevância do conhecimento produzido. Tal situação também pode ser verificada quando se trata da modernidade e pós-modernidade. A tradição modernista se encontra em uma posição desconfortável com o dinamismo do contexto atual; generalizações dificilmente se sustentam ao longo do tempo e são ainda mais difíceis de manter levando em conta as fronteiras organizacionais internacionais, institucionais e culturais. A pós-modernidade apresenta-se, então como o contraponto à tradição vigente.

A ligação entre industrialização e modernidade é uma das razões para que se pense que o projeto moderno chegou ao fim em função das novas tecnologias e da sociedade do conhecimento.

3 TRANSIÇÃO PARA PÓS-MODERNIDADE

A passagem da modernidade para a pós-modernidade, especialmente nas ciências sociais, não é tão clara quanto na arquitetura. Nesta última, Kumar (1997) e Harvey (1992) marcam o fim da modernidade e início da pós-modernidade com a derrubada da edificação de Le Corbusier denominada Pruitt-Igoe de Saint Louis onde os ideais abstratos, teóricos e doutrinários que nortearam seu projeto mostraram-se inadequados. A edificação foi considerada inabitável para pessoas de baixa renda para o qual foi projetada. Após 15 de julho de 1972 (data da implosão), os apóstolos da pós-modernidade iniciaram seus projetos voltados para o atendimento das necessidades daqueles que as usufruem acrescidos de uma preocupação com a criação de um ambiente urbano mais satisfatório (HARVEY, 1992). Nas ciências sociais, por outro lado, a investigação da modernidade nos anos 1950 e 1960 foi, para Habermas (1990), o que criou as condições para o surgimento da expressão pós-modernidade.

Diversamente de modernidade e modernismo, que podem ter conotações distintas, pós-modernidade e pós-modernismo não podem ser tão facilmente diferenciados. Ao segundo poder-se-ia atribuir a forma cultural assumida pelo movimento, mas deixaria espaço a críticas que, embora provavelmente corretas, não auxiliariam na discussão aqui proposta. Para aqueles interessados em iniciar seus conhecimentos sobre a questão cultural podem ser consultados autores como David Harvey, Krishan Kumar, entre outros

Pode-se dizer que a pós-modernidade, então, não é um conceito fácil de ser determinado. A definição do termo parece implicar na utilização da racionalidade instrumental que é nele combatido. A razão, na pós-modernidade, é desmascarada como subjetividade subjugante e, ao mesmo tempo, subjugada. O termo pode ser associado a tudo o que vem depois da modernidade, mas isto implicaria em uma super simplificação e também na inclusão, nesta corrente, de autores que não tem relação com o projeto pós-moderno, tais como Foucault e os autores da Escola de Frankfurt, por exemplo. A esse respeito, o artigo escrito por Motta e Alcadipani (2004) pode trazer os devidos esclarecimentos.

A realidade para os pós-modernos, além de fragmentada, parece também muito mais fluída. Lyon (1998) afirma que o surgimento do consumismo e da TV acelerou a implosão da realidade, obscurecendo as diferenças existentes entre intelectuais e iletrados, cultura de massa e de elite. Lyon deixou de fora a internet, talvez pela recente proliferação desse meio de comunicação que permite relacionamentos no ciberespaço e a própria vida pode ser experimentada por meio do mundo virtual em três dimensões. Jameson (2011) parece ser o intelectual que mais trata a pós-modernidade como um fenômeno que afeta todas as esferas da vida social. Para ele, todos os fenômenos estão inter-relacionados. As mudanças nas novas tecnologias influenciaram a terceira fase do capitalismo que é marcado pela tecnologia da informação e pelo domínio do capital financeiro. Essa última característica também é apontada por Zygmundo Bauman ao afirmar que o capitalismo se distanciou da produção para firmar suas bases nos mercados financeiros.

Bauman (2001a) é um dos críticos da modernidade e também um dos responsáveis por popularizar o termo *pós-moderno*. Ele afirma que as coisas não possuem mais forma, elas se espalham. As relações são líquidas e alimentadas por um mesmo motor que é autossatisfação. A racionalidade se entranhou nas esferas mais privadas e o indivíduo ao tentar se definir se vê como uma mercadoria. Nessa mesma forma de pensar, os relacionamentos são caracterizados pela eficácia e rapidez em todos os níveis. Mesmo a religião é algo relativo, na pós-modernidade cada indivíduo possui um deus – criado à sua própria imagem. A questão paradoxal apontada por Bauman (2001b) é que a modernidade criou a consciência pós-moderna. É por meio dela que se pode chegar à conclusão de que a lei do mercado é a única que se pode obedecer.

Na pós-modernidade, o grande relato perde sua legitimidade. Esta é uma das críticas feitas por Lyotard (2008) afirmando que as metanarrativas chegaram ao fim. Dito de outra forma, não seria possível para o autor que a criação de modelos racionais unificados para explicar e entender a realidade. Para ele, a ciência já não é mais considerada como fonte da verdade. As metateorias e metanarrativas perdem força em função da não aceitação da separação da sociedade em reinos distintos como acontece na modernidade. Na condição pós-moderna, as fronteiras entre os diversos reinos são fluídas. Não obstante, ao invés de criar uma totalidade que possibilitaria o surgimento das metanarrativas, os movimentos dessa nova sociedade são aleatórios, acontecendo em todas as direções e criando a condição pós-moderna de fragmentação do homem e da sociedade.

Esse contexto em que se encontra a sociedade possui implicações também sobre as organizações até em decorrência da ubiquidade que possui no mundo dito moderno. Os modelos de explicação da realidade organizacional já não são suficientes porque, conforme afirmam Vieira e Caldas (2007, p. 300): “a racionalidade é muito mais difusa do que o Iluminismo supunha, e que o apenas pode ser entendido à luz do tempo, espaço e contexto social em que é construído por indivíduos e grupos”.

Os modelos explicativos da realidade organizacional então poderiam ser beneficiados se fossem admitidas outras possibilidades de *conhecer*. Ao defender a pós-modernidade como uma possibilidade para

estratégia das organizações, é necessário entender o método por meio do qual as pesquisas seriam ou deveriam ser conduzidas. Uma constatação mais ou menos óbvia é que, em virtude de suas características e sua forte crítica ao modernismo, os métodos da pesquisa pós-moderna devem ser diferentes daqueles utilizados nos estudos modernos.

Nesse sentido, a visão de mundo subjacente na pesquisa pós-moderna é essencialmente diferente do modelo modernista. A epistemologia da pós-modernidade focaliza tudo ao analisar um fenômeno, sem deixar qualquer elemento de fora do cenário - mesmo que este não seja central no discurso (LEGLER, 1999). Em um trabalho que analisa a percepção de expatriados sobre a identidade dos brasileiros, Irigaray e Vergara (2008, p. 2) defendem as escolhas metodológicas afirmando que, sob a pós-modernidade:

[...] as crenças e os paradigmas do pesquisador estão articulados com o objeto de pesquisa, ou seja, não há o distanciamento sujeito-objeto (*bracketing*), nem o rompimento epistemológico; pelo contrário, a inclusão do ponto de vista dos pesquisadores é que possibilita a apreensão do objeto.

Autores de orientação pós-modernista dão ênfase, em geral, à relevância do discurso, do relativismo, da personalização e das relações de poder no que chamam de “construção” da verdade e do conhecimento. Como alternativa ao modo de gerar conhecimento, o pós-modernismo traz avanços e inovações à área de estudos organizacionais (VIEIRA; CALDAS, 2007).

Do ponto de vista metodológico, o pós-modernismo legitimou a desconstrução de narrativas e a análise genealógica, além de demandar dos pesquisadores e estudiosos uma compreensão maior dos propósitos a que se destinam (para *quê* e para *quem* se cria conhecimento) e do contexto (tempo, espaço e ambiente) em que esse conhecimento é produzido (VIEIRA; CALDAS, 2007). Assim, o trabalho de Derrida é incorporado ao repertório de autores que podem fornecer elementos para tal desconstrução. A desconstrução parte da ideia de que as metanarrativas são constituídas a partir de uma ideologia dominante e que as representações nela contidas são impostas à maioria dos homens sem que passe pela consciência destes. Dessa forma seria necessário que os sujeitos trouxessem à luz as contradições ocultas em tais metanarrativas. O significado das palavras, para o autor, carrega uma história que influencia em seus significados e pode (deve) ser desconstruído para ser compreendido. As práticas, que são decorrentes da leitura que cada indivíduo faz da realidade, carregariam significados não revelados (DERRIDA, 1995). Isso pode ser também aplicado ao campo de estudos organizacionais, em especial à estratégia porque estão repletas de fórmulas pré-concebidas de classificação da realidade organizacional.

A desconstrução não é a única técnica de análise ligada ao pós-modernismo, mas tem sido utilizada em diversos trabalhos tentando elucidar a nova realidade organizacional. Trata-se não de destruição, mas de análise da linguagem, dos elementos da escrita, para revelar aspectos que nela não estão contidos explicitamente. Nesse caso, desconstruir tem o objetivo de revelar significados, revelar particularidades contidas no discurso que, por ventura, estejam encobertos pela força do discurso predominante. Assim, as ideologias do discurso são expostas permitindo ao leitor a constatação e análise crítica de diferentes versões da mesma narrativa (LEGLER, 1999).

O conceito de desconstrução do conhecimento foi elaborado para revelar múltiplos sentidos do conhecimento e ainda o contexto de sua construção. Inspirado nas genealogias de Foucault, são utilizados métodos historiográficos com o objetivo de “desfamiliarizar” as construções modernistas e revelar suas contradições e manipulações internas. (VIEIRA; CALDAS, 2007). A análise, em seu conceito original (romper,

desfazer), é utilizada para desvendar o real significado proposto pelo autor do discurso - para analisar os significados e expor seus paradoxos e elementos não revelados (LEGLER, 1999).

A episteme pós-moderna, no entanto, pode utilizar-se de outras técnicas de investigação da realidade. Para Cavedon e Lengler (2005, p. 111), sob tal influência podem ser “utilizados técnicas, *insights*, métodos e abordagens de uma variedade de tradições, oferecendo ao pesquisador amplo campo de ação, sem muita preocupação com os limites acadêmicos”.

4 PÓS-MODERNIDADE E ESTRATÉGIA

A pesquisa em estratégia, segundo Whittington (2004) foi dividida desde sua concepção, nos anos 1960, em duas correntes. A primeira, formada por Ansoff, Drucker e Steiner, demonstrava interesse pelas ferramentas de planejamento da estratégia como prática. A segunda, inspirada pelas pesquisas de Chandler, foi abraçada pelos alunos de Harvard com ênfase em temas relacionados ao progresso e à *performance* de empresas diversificadas e multidivisionais. Enquanto a primeira perseguiu técnicas e buscou validação pelo uso, a segunda prevaleceu na academia e construiu uma grande base de dados orientada por uma linha de conduta epistemológica rigorosa com sua base lógica amparada na teoria econômica. Desse modo, consolidou-se em estratégia uma tradição de pesquisa modernista, com base na racionalidade instrumental, na imparcialidade dos números e nas leis gerais, fortemente influenciadas pelo pensamento Iluminista.

Como evidência disso, pode-se recorrer ao estudo de Phelan, Ferreira e Salvador (2002) que analisa as publicações em um dos cinco periódicos mais influentes em Administração: *Strategic Management Journal* (SMJ). Os autores analisam as mudanças nas características dos artigos publicados no período de 1980 a 1999, com o objetivo de encontrar oportunidades e tendências ainda não exploradas. Foi verificada que a participação de autores norte americanos no SMJ manteve-se praticamente estável, em torno de 80% no período analisado. Também digno de nota é o aumento dos artigos publicados exclusivamente de autores com esta origem: de 15 artigos em 1980 para 40 artigos em 1999. Os artigos de não americanos mantiveram-se estáveis (12 em 1980 para 13 em 1999). Assim, a tradição anglo-saxã e toda carga modernista que lhe é característica, é influenciadora da produção acadêmica em estratégia. Isso porque a estratégia pode ser vista como uma prática social e revela uma visão de mundo. Assim, em seu discurso, impõe as formas “corretas” de se pensar e fazer estratégia (EZZAMEL; WILLMOTT, 2010).

Para Whittington (2004), a falta de aplicabilidade das leis científicas que, além de não serem exclusivas, não atendem as expectativas dos praticantes, foi a causa que levou a Europa a dar início ao movimento pós-moderno das ciências sociais desafiando a racionalidade das teorias tradicionais.

O crescente ceticismo sobre a teoria formal de administração, conforme Franklin (2004), oferece aos gerentes a oportunidade criar espaços de ação que tem sido ignorados pelas soluções modernistas generalizantes e, dessa forma, viabilizar a criação, o compartilhamento e o enaltecimento de teorias baseadas nas suas próprias práticas gerenciais. O argumento se aplica igualmente à duvidosa postura ética de consultores e gurus que deixaram leitores e clientes acreditarem que as prescrições, teorias e modelos vendidos são válidos e passíveis de aplicabilidade a toda e qualquer circunstância ou indústria. Ou seja, o que o autor sugere é que ao abandonar as teorias gerenciais geradas pelo paradigma modernista, gerentes têm a possibilidade de repensar e re-praticar as maneiras de compreender, escolher e criar um futuro diferente e quiçá mais gratificante. Esse seria um estímulo

para que desenvolvessem suas próprias teorias (informais) de administração, baseadas na própria experiência e no vasto reservatório de conhecimento, habilidades e capacidades existentes na organização.

O trabalho de Whittington (2004) pode ser entendido como uma perspectiva mais cautelosa ao apresentar o pós-modernismo como alternativa para a reconciliação entre a teoria acadêmica e a realidade gerencial. Nesse sentido, o autor ao invés de falar em pós-modernismo prefere o termo “após o modernismo”. Tal termo sugere um modo de pesquisa contextualmente mais amplo de prática racional que não descarta o repertório da ciência modernista, mas inclui uma formulação mais envolvida com a prática gerencial que se torna, por sua vez, o objeto de estudo das investigações acadêmicas com a ampliação dos métodos de pesquisa.

No “após o modernismo”, a agenda para a estratégia passa a ser dupla: sociológica e gerencial. Assim, a pesquisa em estratégia estaria indo em direção à sociologia uma vez que envolve recursos substanciais e traria consequências significativas para a sociedade. Nesse âmbito, a ênfase recai sobre a maneira como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas e na compreensão de como essas ferramentas são utilizadas na prática (WHITTINGTON, 2004).

Na perspectiva gerencial, a prática se torna parte da finalidade científica e a aproximação com a sociologia se faz necessária uma vez que ela se envolve diretamente com as pessoas e com o que elas fazem. Nesse âmbito, a pesquisa se concentra em questões como: Como alguém se torna estrategista? Quais as habilidades que os estrategistas necessitam? Como os gestores adquirem tais habilidades? Como as ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial? Como desenhar e disseminar novas tecnologias em estratégia, particularmente importantes para os praticantes envolvidos em consultorias (WHITTINGTON, 2004)?

No “após o modernismo”, ao contrário do precursor Ansoff e seus colegas, os pesquisadores contam com um aparato teórico e metodológico bem mais sofisticado para se envolverem com estudo da prática gerencial (WHITTINGTON, 2004).

Lowendahl e Revang (2004), também em relação à estratégia das organizações, defendem a utilização de novos paradigmas em função da evolução das sociedades ocidentais e dos novos desafios que são apresentados às organizações. As tentativas de conceituar novas formas organizacionais, a curiosidade sobre teorias da complexidade e as muitas publicações a respeito do conhecimento como recurso para o novo cenário competitivo, indicam que há mudanças no conhecimento instituído para entender, fazer prognósticos e aconselhar a comunidade gerencial. Os autores também chamam essa realidade de contexto após modernismo.

Pelo menos três desafios fundamentais ameaçam a hegemonia do modelo ideal modelo, apresentando-se então como metanarrativa, segundo os autores:

- a) Há uma menor convicção no modelo racional de tomada de decisão em virtude dos seguintes aspectos: (i) atualmente, aceitamos a ciência como imperfeita, ou seja, quanto mais descobrimos, tanto mais percebemos o que não sabemos; (ii) há um maior interesse no comportamento humano entendido como socialmente complexo; e, (iii) a teoria econômica não substituiu outras formas de análise organizacional sendo, muitas vezes, inadequada para compreender e aperfeiçoar a criação de valor num contexto após o moderno.
- b) Os recursos chave de uma organização vêm passando por mudanças, saindo da ênfase no capital e passando para clientes e funcionários competentes como forma de criar valor. Sugere-se que

pesquisadores de estratégia mudem seu foco de vantagem competitiva e retorno econômico para a criação de valor e pagamento para os seus recursos.

- c) Ao contrário dos modelos econômicos neoclássicos, as melhores práticas não são convergentes e, em virtude das mudanças no comportamento do consumidor, do aumento da oferta de serviços associados aos produtos (o que torna a avaliação de qualidade mais subjetiva) e dos mercados *business-to-business* (relação fornecedor – empresa – cliente), pode-se observar um maior grau de customização e heterogeneidade no valor entregue ao consumidor.

Estratégias e formas organizacionais modernas são concebidas para minimizar complexidades: externamente, operando em ambientes estáveis onde recursos-chaves podem ser absorvidos e internalizados e, internamente, por meio da padronização e instituição de rotinas tornando funcionários substituíveis. Assim, diante da complexidade, organizações se deparam com a lógica da escolha: ou acomodam a complexidade externa (clientes, fornecedores, parceiros, concorrência, governo) comprometendo a flexibilidade e autonomia internas, ou acomodam a complexidade interna (flexibilidade e autonomia - funcionários altamente qualificados e flexíveis, e programas de remuneração adequados), comprometendo a competitividade da empresa.

Segundo Lowendahl e Revang (2004), no contexto após o modernismo, as empresas não precisam fazer uma escolha quando confrontadas com desafios extremos de alta complexidade interna e externa (vide quadrante evidenciado no Quadro 1). Ao contrário, argumentam que ambas as complexidades devem ser gerenciadas como forma de trazer benefícios aos diversos públicos tais como empregados e clientes. A estratégia se tornaria um processo contínuo ao invés de um processo relativamente estável. As responsabilidades gerenciais, continuam os autores, são enormes no contexto após o modernismo, pois aos gerentes cabe pouca autoridade gerencial. O desafio se apresenta na capacidade de administrar quatro tensões ou dilemas:

- a) Estabelecer o grau de tensão e equilíbrio entre as necessidades da organização e as demandas do funcionário qualificado;
- b) Encontrar o equilíbrio entre a criação de valor para o cliente no presente e no futuro;
- c) Encontrar o equilíbrio entre a competição e a cooperação no processo de criação de valor; e,
- d) Equilibrar a tensão entre ordem e criatividade. Soluções inovadoras raramente podem ser planejadas. Alcançar soluções criativas requer, geralmente, certa dose de desordem e caos.

Quadro 1 - Estratégia e forma organizacional em quatro diferentes contextos

| | | |
|--|--|--|
| <p>Alta</p> <p>Complexidade Interna</p> | <p>Forma Organizacional: Burocracia profissional, adhocracia</p> <p>Coordenação: Padronização de entradas</p> <p>Estratégia: Aperfeiçoamento da base de conhecimentos e aprendizado</p> | <p>CONTEXTO APÓS O MODERNISMO</p> <p>Forma Organizacional: Processos de organizar</p> <p>Coordenação: Preço interno Ajuste (mútuo)</p> <p>Estratégia: Processos de strategizar</p> |
| | <p>Forma Organizacional: Burocracia mecanicista</p> <p>Coordenação: Padronização do trabalho</p> <p>Estratégia: Liderança de custos</p> | |
| <p>Baixa</p> | | |

Fonte: Adaptado de Lowendahl e Revang, 2004

Nos trabalhos citados anteriormente, pode-se perceber a utilização ainda dos modelos racionais (e então, modernos) de pensamento. Ao enquadrar ou tentar aplicar uma fórmula pronta para a realidade, os autores parecem ainda influenciados pelos pressupostos da modernidade. Quais sejam: realidade que pode ser apreendida, explicada e dominada. Coerentes com a proposta do paradigma pós-moderno, as alternativas para formulação, implementação e validação da estratégia não apresentam ou, ao menos, não deveriam possuir um modelo padronizado ou ainda não poderiam fazer parte de metanarrativas sobre o tema. Mesmo autores que buscam explicar a estratégia por meio de opções ligadas ao pós-modernismo, eventualmente complementando metodologias ligadas ao modernismo, acabam por sugerir ou apresentar propostas ainda influenciadas pela tradição moderna.

O antigo paradigma é incapaz de fornecer as respostas para alguns questionamentos fundamentais sobre a natureza e o universo e o novo parece ter o potencial de oferecer respostas mais proveitosas para os enigmas teóricos e práticos que vêm afligindo os cientistas (FRANKLIN, 2004).

Para Franklin (2001), um dos problemas quando se trata de estratégia é que ela possui inúmeros significados e interpretações, além de ser aplicada aleatoriamente a todos os tipos de atividades (estratégia de recursos humanos, estratégia de TI, estratégia de marketing). A palavra estratégia é também usada indiscriminadamente por escritores e palestrantes, teóricos e gerentes, sempre que eles procuram por um termo menos mundano para seu discurso (objetivos importantes x objetivos estratégicos, políticas de negócios x estratégia de negócios).

Não se pode negar que muito da teoria e prática da estratégia é baseada na escola de posicionamento cujas ideias são inspiradas na microeconomia e economia industrial que refletem um mundo determinista com poucas mudanças e incertezas e que trabalha com o pressuposto ainda da racionalidade total. No entanto, outras correntes de pensamento estratégico já admitem que se vive em um mundo cada vez mais complexo, incerto e dinâmico que demanda diferentes modelos estratégicos que, por sua vez, levem em consideração a turbulência observada no ambiente atual. Se a estratégia é ou deveria ser um processo contingencial para os gerentes, sem modelos, fórmulas e processos padronizados nos quais pudessem se apoiar, nesse contexto, conscientemente ou

não, a teoria estratégica adentra o mundo pós-moderno onde cada caso é diferente e único e onde não é possível fazer comparações, pois não há similares (FRANKLIN, 2001).

O surgimento da ciência pós-moderna aliado ao desconforto da pretensa verdade do método científico modernista oferece estratégias alternativas aos gerentes. Para Franklin (2004), a visão pós-moderna entendida como uma alternativa de pensamento traz um alívio para as receitas modernistas, libera as pessoas da escravidão modernista e convida os gerentes a liderar, desenvolver e compartilhar seus próprios modelos e teorias ao invés daqueles oferecidos por terceiros nas livrarias, escritórios de consultoria ou escolas de administração.

Com a adoção de uma abordagem pós-moderna, a atenção se volta para as micro-práticas dos gerentes, para a sua capacidade de teorizar entre eles e para o ajuste e efetividade da cultura organizacional em estimular o aprendizado e a construção de teorias informais adequadas ao contexto e circunstâncias contingenciais. Mais ainda, o planejamento de longo prazo, a base conceitual da estratégia, torna-se um problema na visão pós-moderna uma vez que as suposições indutivas ou hipotético-dedutivas do modernismo são abandonadas em favor da abdução (metodologia que envolve a interação entre observação, experiência e teorização, para identificar e explorar propriedades universais de fenômenos e eventos, i.e., padrões que conectam todas as coisas) (FRANKLIN, 2004).

Outra linha comum encontrada em estudos sobre estratégia tendo como pano de fundo a pós-modernidade é aquela que considera que os processos organizacionais tendem a ser resumidos ao pensamento crítico e ao aprendizado organizacional. Assim, a organização seria capaz de recriar-se e modificar seu comportamento por meio desses elementos. O que aproximaria a formulação da estratégia a um processo emergente. Assim, níveis operacionais da organização ganham maior importância e passam a se envolver no processo de tomada de decisão uma vez que a comunicação lateral e o diálogo são priorizados sobre a estrutura vertical tradicional de comunicação, cabendo ao líder o papel de agir como um catalisador e arquiteto da mudança.

Prince (2004) é um dos defensores do paradigma pós-moderno que oferece *insights* para instruir a formulação da estratégia em tempos turbulentos e de rápidas mudanças, ou seja, daqueles que defendem o aprendizado como resultado da utilização do paradigma pós-moderno nas organizações. Para ele, tal paradigma com suas principais ramificações – termodinâmica, física quântica e teoria do caos – proporciona as evidências necessárias para reinterpretar o universo sob uma perspectiva mais holística considerando as forças de desordem, diversidade, instabilidade e não-linearidade que o constituem. Prince (2004) enfatiza que a teoria do caos precisa da teoria da complexidade para compreender o comportamento de sistemas naturais e utilizar os *insights* que envolvem a ordem que emerge do caos. Esses sistemas são complexos, adaptativos e auto-gerenciáveis. No entanto, segundo o autor, tais sistemas são capazes de se engajar em comportamentos cooperativos. Ou seja, se auto-organizam e aprendem por meio do *feedback* recebido do ambiente externo que é incorporado à sua estrutura. A informação está imersa na estrutura de forma tal que quando as condições externam mudam, a estrutura do sistema se altera automaticamente. Dessa forma, as premissas básicas do pós-modernismo são diametralmente opostas àquelas da ciência moderna.

De um lado, sob a ótica modernista, o saber convencional de estratégia origina-se em uma abordagem prescritiva e que torna a formulação da estratégia um processo de desenho conceitual, planejamento formal e posicionamento analítico, o que pode ser chamado de estratégia deliberada. Os líderes das organizações escolhem as estratégias, mantêm o controle da organização e determinam sua direção futura.

De outro lado, o paradigma pós-moderno oferece condições para entender que sistemas naturais operam em condições de complexidade e incerteza, respondendo de maneira rápida, flexível e adaptativa às mudanças do ambiente, evidenciando a capacidade da organização se recriar e modificar seu comportamento por meio do da reflexão e do aprendizado, o que aproxima a formulação da estratégia a um processo emergente (PRINCE, 2004).

5 CONCLUSÃO

A proposta inicial deste ensaio teórico foi: (i) apresentar as características do modelo modernista que representa a maior parte dos estudos em estratégia; (ii) apresentar as características do pós-modernismo; e, (iii) oferecer uma alternativa ao *mainstream* em estratégia, utilizando a episteme pós-moderna.

Nestes termos, basicamente a modernidade se caracteriza pela crença na estabilidade, homogeneidade, previsibilidade e controle. Na sociedade contemporânea, essas qualidades não são mais tidas como certas. A pós-modernidade, por sua vez, é caracterizada pela heterogeneidade, mudança, rupturas, fluxos, quebras, bifurcações e reviravoltas (STYHRE, 2001). Um resumo das particularidades dos paradigmas moderno e pós-moderno pode ser encontrado no Quadro 2 proposto por Franklin (2004):

Quadro 2 - Características da Teoria Moderna e Pós-Moderna

| Generalização | Permitida e bem - vinda | Negada |
|------------------------|--|--|
| Metodologia | Resultados obtidos por métodos abordagem <i>a priori</i> | Reconhecimento das múltiplas vias para criação do conhecimento contingente e contextualizado |
| Verdade/Confiabilidade | Verificação ou falsificação | A melhor descrição da ação |
| Prioridades | Ação após a análise | Pragmatismo, ação e descrição |
| Posse da Teoria | Teorias prontas | Teorias criadas pelos praticantes, ou seja, pelos próprios gerentes |

Fonte: Adaptado de Franklin, 2004

Apropriado à área de negócios, o modernismo não deixa espaço para os gerentes lidarem com as possibilidades fortuitas e a indeterminação, pois seus pressupostos produzem um paradigma no qual o homem é tido como racional, objetivo e capaz de controlar e entender o que acontece ao seu redor. Questões complexas são abordadas sob uma perspectiva reducionista uma vez que o problema é desmembrado em pequenas partes em detrimento de uma visão mais holística (PRINCE, 2004).

Os modelos teóricos abrangentes e unificados como vistos nos modelos sob influência da racionalidade moderna - muitos deles com todo o tipo de detalhe que servem para todas as organizações, incluindo padrões de formulação, implementação e controle -, são combatidos em uma visão pós-moderna do processo estratégico. Isso acontece porque as metateorias e metanarrativas não têm dado conta da complexidade e fragmentação características da sociedade atual. Diferentemente da ideia de racionalidade presente na modernidade em que o homem é senhor de seu destino, o estrategista pós-moderno experimenta a impossibilidade de grandes

realizações; a técnica proposta pelo projeto moderno não é capaz de preencher todas as suas necessidades, nem atender ao propósito pelo qual ele formula e implementa estratégia em sua organização.

No pós-modernismo não há dúvidas que a realidade com a qual a estratégia lida é local, a despeito de que a competição aconteça em níveis nacionais e internacionais. Cabe ao estrategista mover-se no emaranhado de informações disponíveis, construindo estratégias a partir destas informações, da sua experiência particular e também de sua intuição. Esse pensamento desafia diretamente os modelos racionais duvidando da coerência, credibilidade e universalidade de tais modelos.

A busca da completa compreensão do ambiente que cerca a organização (um dos pressupostos para formulação de estratégias) para elaboração de uma estratégia fechada e de longo prazo é o oposto daquilo que pode ser feito na elaboração da estratégia sob um enfoque pós-moderno. Admitindo a impossibilidade da compreensão total do ambiente e a concorrência de variáveis caóticas e até o acaso na formação da estratégia, pode-se pensar em estratégias mais emergentes do que deliberadas e desenhadas de forma a atender aos pressupostos de fragmentação e localidade. A utilização de um arcabouço pós-moderno na construção de estratégias, dessa forma, implica uma formulação mais envolvida com a prática gerencial, que se torna, por sua vez, o objeto de estudo das investigações acadêmicas com a ampliação dos métodos de pesquisa

O pós-modernismo oferece importante contribuição às ciências sociais possibilitando a reflexão crítica da maneira como os processos organizacionais, em especial a estratégia, têm sido praticados e teorizados (CALÁS; SMIRCICH, 1999). A adoção de uma lente pós-moderna na criação e desenvolvimento de teorias eleva o papel e a importância dos gerentes, materializa o esperado valor de seus modelos e modelagens individuais e evita a problemática inerente aos modelos deterministas que dominaram o pensamento e a prática administrativa. No discurso modernista, gerentes escolhem e avaliam teorias de terceiros. No pós-modernista, os estrategistas renascem e estão autorizados a exercitar seu intelecto, empreendedorismo e criatividade elaborando a teoria a partir de sua prática (FRANKLIN, 2004).

Assim, um dos objetivos da teorização pós-moderna é explorar os aspectos mais efêmeros da organização e suas implicações tanto para a entidade “organização” quanto para a entidade “pessoas” que trabalham dentro e ao redor dela (HARDY; PALMER, 1999). Ou seja, tais entidades não são tidas como pré-existentes, mas sim em constante processo de formação, reconhecimento e categorização, situadas em tipos específicos de organizações e indivíduos. A maneira que toma por base um modelo de “autonomia” que é auto-referencial, processual e que funciona independentemente do controle humano racional externo, lembra que a ação organizacional opera no nível da prática e não da teoria. Ou seja, seu caráter pragmático, instintivo e improvisador se encaixa na visão pós-modernista da diferença e da auto-referência (não determinista) (COOPER; BURREL, 1988).

Neste estilo de pensamento, Franklin (1998) acrescenta que pressupostos e preocupações com coerência, estabilidade e estrutura cedem espaço para o estudo das relações, do caos, da incerteza e da natureza endêmica da mudança. O enfoque no estudo da estratégia se transfere do “o quê” para o “como”; os objetivos estratégicos e os resultados decorrentes passam a ocupar um plano secundário, pois o que realmente interessa é saber como se foi do ponto A para o ponto B. Pode-se então refletir sobre as organizações para além das receitas modernistas, a partir de uma micrológica de organizar.

As contribuições teóricas deste estudo apontam para um novo olhar sobre a estratégia. Para os estudiosos do campo, o novo cenário competitivo pode ser melhor compreendido a partir deste paradigma que,

não sendo afeito à construção de modelos fechados, reconhece a complexidade de tal cenário. Além disso, pesquisas sob o enfoque pós-moderno, podem contemplar os inúmeros significados da palavra estratégia. Para os praticantes, a teoria pode ser de fato colocada em prática, porque ela é reflexo da realidade local e abre espaço para a criatividade, pois a ação não fica circunscrita aos modelos padronizados decorrentes de metanarrativas.

Finalizando, pode-se dizer que o pós-modernismo envolve a busca pelo não óbvio, pelo contraditório e pelo fora do comum. Dessa forma, a estratégia vista sob tal perspectiva, também é um fenômeno que não pode ser enquadrado em modelos generalizáveis, super simplificados, produzidos como se a realidade e a organizações fossem entidades holísticas únicas que podem ser gerenciadas e mudadas como um mero artefato. Pensar em estratégia sob a ótica pós-moderna é, portanto, revolucionário.

Artigo submetido para avaliação em 16/09/2011 e aceito para publicação em 24/03/2013

REFERÊNCIAS

- ARANHA, M. L. A; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.
- BAUMAN, Z. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.
- BAUMAN, Z. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001a.
- BAUMAN, Z. **A modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001b.
- BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: S. B. RODRIGUEZ; M. P. CUNHA (Org.). **Estudos Organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, v.24. n. 4, 1999.
- CALDAS, M. P. Introdução à teoria das organizações. In: M. P. CALDAS; C. O. BERTERO (Org.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. In: **Organizações e Sociedade**, v. 12, n.32, jan./mar. 2005.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v.8, p. 91-112, 1988.
- DEETZ, S. Putting the community into organizational science: exploring the construction of knowledge claims. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 732-738, 2000.
- DERRIDA, J. **Deconstruction**. What is it? Disponível em:
<<http://prelectur.stanford.edu/lecturers/derrida/deconstruction.html> > Acesso em: 17 abr. 2013.
- EAGLETON, T. **As ilusões do pós modernismo**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 1998.
- EZZAMEL, M; WILMMOTT, H. Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. **European Management Review**, v. 1, p.1-43, 2004.
- FRANKLIN, P. Is strategy still relevant? **Strategic Change**, v. 10, n. 4, p. 183-188, 2001.

FRANKLIN, P. Problematics in management theory and practice. **Strategic Change**, v. 13, n. 7, p. 383-404, 2004.

FRANKLIN, P. Thinking of strategy in a postmodern way – Part 2. **Strategic Change**, v. 7, p. 437-448, 1998.

GOPINATH, G.; HOFFMAN, R. C. The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints. **Journal of Management Studies**, v. 32, p. 575–594, 1995.

HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.

HARDY, C.; PALMER, I. Pedagogical practice and postmodernist ideas. **Journal of Management Education**, v. 23, p. 377-395, 1999.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HASSARD, J.; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. Pós-modernidade, teoria organizacional e o *self* do gerente do minuto. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 1º, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnEO, 2000.

IRIGARAY, H. A.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: diferentes nacionalidades, diferentes percepções. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5º, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: EnEO, 2008.

JAMESON, F. **Globalização e pós-modernidade**. Programa Fronteiras do Pensamento. Café Filosófico. TV Cultura. 21/07/2011.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LENGLER, J. F. Um exercício de desconstrução do conceito e da prática de segmentação de mercado com base no gênero e na etnia: o que nos ensina Woody Allen sobre hegemonia na teoria de Marketing. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 12, nov./dez. 1999.

LOWENDAHL, B. R.; REVANG, O. Achieving results in an after modern context: thoughts on the role of strategizing and organizing. **European Management Review**, v. 1, p. 49-54, 2004.

LYON, D. **Pós-modernidade**. São Paulo: Paulus, 1998.

LYOTARD, J.F. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 1990, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1990.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 117-126, 2004.

PETTIGREW, A. M. Management research after modernism. **British Journal of Management**, v. 12, Special Issue, 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.

PRINCE, C. **Towards a postmodern paradigm of strategic management**, Postmodernism, Postmodern Science, May 2004. Disponível em: <<http://www.postmodernism.idealabs.org.uk/front/index.htm>>. Acesso em: 28.11.2008.

PUTNAM, H. Uma concepção ampliada da racionalidade. In: LACOSTE, J. **A filosofia no século XX**. Campinas: Papyrus, 1992.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo Cortez, 2000.

STEPHENS, C. U.; GUIGNARD, R. M. Postmodernism's challenge to organization science: self-refuting, self-indulgent, or good medicine? An editorial essay. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 739-742, 2000.

STYHRE, A. The nomadic organization: The postmodern organization of becoming. **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, v. 1, n. 4, p.1-12, 2001.

TEIXEIRA, E. F. B. **Aventura pós-moderna e sua sombra**. São Paulo: Paulus, 2005.

VIEIRA, M. M. F; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. In: M. P. CALDAS; C. O. BERTERO (Coord). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. Porto Alegre: Martin Claret, 2004.

WEISS, R. M. Taking science out of organization science: how would postmodernism reconstruct the analysis of organizations? **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 709-731, 2000.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, p. 62-68, 2004.