



Ferramentas de Estratégia: Uma Revisão Crítica da Publicação Acadêmica Internacional

Autoria

Jonathan Simões Freitas - jonathansf@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Júlia Araújo Tiso Mudrik - juliatiso@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Júlio César Fonseca de Melo - juliocfmelo@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/USP - Universidade de São Paulo

Thalita Meyli Lin Freitas - thalitamlf@gmail.com

Ex-aluna/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Márcio Augusto Gonçalves - marcioag@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Agradecemos o apoio financeiro da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e da Pró-Reitoria de Pesquisa de nossa universidade na realização desta pesquisa.

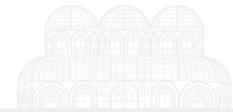
Resumo

Ferramentas de estratégia são amplamente ensinadas nas escolas de negócios e usadas na prática gerencial. Contudo, a discussão acadêmica acerca da utilidade e do uso desses instrumentos de estratégia tende a carecer de um consciente lastreamento teórico-conceitual, reduzindo-se, com frequência, a descrições empíricas exploratórias e a recomendações pragmáticas, sujeitas à influência de modismos. Portanto, o objetivo deste trabalho foi realizar uma exaustiva revisão da publicação acadêmica internacional focada no estudo das ferramentas de estratégia, desde os trabalhos clássicos até as propostas atuais. Essa ampla revisão histórica levou à identificação de quatro temas de pesquisa principais: a utilidade das ferramentas; o uso das ferramentas; a adaptação das ferramentas ao seu uso; e as "ferramentas-em-uso", analisadas sob a perspectiva da estratégia-como-prática. A partir desse rastreamento de toda a evolução da literatura acadêmica especializada no assunto, uma crítica construtiva da visão atualmente predominante na área foi apresentada, indicando limitações das abordagens contemporâneas e apontando sugestões de promissoras vias futuras para novas pesquisas.



Ferramentas de Estratégia: Uma Revisão Crítica da Publicação Acadêmica Internacional

Ferramentas de estratégia são amplamente ensinadas nas escolas de negócios e usadas na prática gerencial. Contudo, a discussão acadêmica acerca da utilidade e do uso desses instrumentos de estratégia tende a carecer de um consciente lastreamento teórico-conceitual, reduzindo-se, com frequência, a descrições empíricas exploratórias e a recomendações pragmáticas, sujeitas à influência de modismos. Portanto, o objetivo deste trabalho foi realizar uma exaustiva revisão da publicação acadêmica internacional focada no estudo das ferramentas de estratégia, desde os trabalhos clássicos até as propostas atuais. Essa ampla revisão histórica levou à identificação de quatro temas de pesquisa principais: a utilidade das ferramentas; o uso das ferramentas; a adaptação das ferramentas ao seu uso; e as “ferramentas-em-uso”, analisadas sob a perspectiva da estratégia-como-prática. A partir desse rastreamento de toda a evolução da literatura acadêmica especializada no assunto, uma crítica construtiva da visão atualmente predominante na área foi apresentada, indicando limitações das abordagens contemporâneas e apontando sugestões de promissoras vias futuras para novas pesquisas.



Palavras-chave: ferramentas de estratégia; ferramentas-em-uso; estratégia-como-prática; filosofia da tecnologia.

1. Introdução

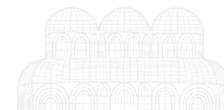
O campo de estratégia é marcado por ferramentas de gestão (WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; WILSON, 2006). As análises das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), das cinco forças (5Fs) e das competências essenciais (CEs) são exemplos de FEs propostas na literatura dessa área e amplamente ensinadas nas escolas de negócios e de administração (JARZABKOWSKI *et al.*, 2013; WRIGHT; PAROUTIS; BLETTNER, 2013; VUORINEN *et al.*, 2017). Além disso, consultorias globais desenvolveram e difundiram as suas próprias FEs, como a matriz BCG da *Boston Consulting Group* e a ferramenta 7S da *McKinsey*.

Nesse contexto, desde 1993, a consultoria *Bain & Company, Inc.* atualiza, com frequência, os resultados do seu *survey* mundial sobre o uso e a efetividade de cada uma das 25 principais ferramentas de gestão do momento (RIGBY; BILODEAU, 2015). Esse levantamento já conta, no total, com mais de 13.000 executivos respondentes de diversas indústrias de mais de 70 países. Ademais, nas últimas duas décadas, várias pesquisas similares de escopo nacional e regional têm sido realizadas por acadêmicos (CLARK, 1997; CLARK; SCOTT, 1999; FROST, 2003; GUNN; WILLIAMS, 2007; ALDEHAYYAT; ANCHOR, 2008; HANSEN, 2011; SENTURK, 2012; JARZABKOWSKI *et al.*, 2013; NEDELKO; POTOCAN; DABIC, 2015). Em geral, esses estudos indicam níveis consideráveis de uso e de efetividade de FEs nas organizações, apesar de essa utilização e essa satisfação variarem por ferramenta, tamanho da organização, indústria e região geográfica, entre outros fatores (QEHAJA; KUTLLOVCI; PULA, 2017).

Contudo, a despeito desses importantes resultados de pesquisa, pode-se dizer que a publicação sobre FEs permaneceu, por muito tempo, sem apresentar conceituação precisa, teorização significativa ou crítica radical e construtiva (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Até recentemente, por exemplo, a definição de FEs comumente adotada era a que foi proposta no clássico trabalho de Clark (1997, p. 417, traduzido): “numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, *frameworks*, abordagens e metodologias que estão disponíveis para dar suporte à tomada de decisão na gestão estratégica”. Como se pode perceber, essa definição está baseada em uma série de outros conceitos não definidos e potencialmente distintos. Consequentemente, o rótulo “ferramentas de estratégia” foi atribuído a uma diversidade excessiva de objetos de estudo, dificultando a identificação de uma unidade consistente entre eles (LISIŃSKI; ŠARUCKIJ, 2006; VUORINEN *et al.*, 2017).

Além disso, historicamente, os trabalhos sobre FEs tiveram, em geral, um viés empírico-descritivo, apresentando pouco esforço de teorização explicativa ou de crítica fundamental (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Durante os últimos anos, por exemplo, uma rara exceção foi o artigo de March (2006), que teorizou sobre FEs como tecnologias da racionalidade e criticou o seu uso em situações complexas, apontando para as tolices (*foolishness*) às quais essas ferramentas poderiam levar nessas circunstâncias. Contudo, pode-se dizer que, tanto na sua teorização quanto na sua crítica, March (2006) permaneceu confinado às restrições de um ideal racionalista (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Esse cenário de imprecisão conceitual e superficialidade teórica e crítica no campo das FEs tem começado a mudar devido, principalmente, a trabalhos sobre essas ferramentas realizados a partir da perspectiva da tradição da “estratégia-como-prática”, EcP (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004; JARZABKOWSKI; WILSON, 2006; STENFORS, 2007; JARRATT; STILES, 2010; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; GARREAU; MOURICOU; GRIMAND, 2015; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; PAROUTIS; FRANCO; PAPADOPOULOS, 2015; ROPER; HODARI, 2015; WERLE; SEIDL, 2015). Nesses estudos, as FEs não são abstraídas das suas relações concretas, mas, sim, contextualizadas como parte



integrante das práticas sociomateriais dos agentes da estratetização (*strategizing*). Revisar criticamente essa evolução da produção acadêmica internacional sobre ferramentas estratégicas, desde o trabalho clássico de Clark (1997) até esses recentes desenvolvimentos da EcP é, portanto, o objetivo deste artigo, a fim de apontar caminhos para a continuidade do desenvolvimento desse campo de investigação.

2. Uma revisão histórica

Há mais de uma década, Whittington (2003) chamou a atenção dos pesquisadores do campo de estratégia para as ferramentas envolvidas na estratetização, enfatizando que elas deveriam ser vistas como práticas de criação e improvisação que ganham significado por meio do seu uso em contextos particulares. Um ano depois, o próprio Whittington (2004) recomendou que essas ferramentas deveriam ser estudadas por meio da investigação do seu desenvolvimento e uso enquanto tecnologias de estratégia - *i.e.* de modo semelhante à maneira como esses processos são investigados para os artefatos tecnológicos em geral.

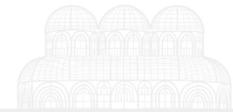
Com essa recomendação em mente, revisamos, nesta seção, as principais publicações que contribuem para a formação de um referencial teórico especificamente apropriado para o estudo das FEs¹. Em particular, classificamos os trabalhos de acordo com quatro ênfases (relacionadas, mas distintas) que identificamos nessa literatura: (a) discussões em torno da utilidade dessas ferramentas; (b) *surveys* sobre o seu uso; (c) publicações representantes de uma transição do foco nas ferramentas em si para os seus usos historicamente situados; e (d) trabalhos realizados a partir da perspectiva da estratégia-como-prática, na qual as FEs são concebidas como ferramentas-em-uso.

a. A utilidade das ferramentas

Um primeiro grupo de publicações pode ser distinguido por se concentrar, distintivamente, em discussões sobre a utilidade das FEs. De acordo com Worren; Moore e Elliott (2002), ferramentas são construídas a partir de conhecimentos caracterizados por utilidade prática. Segundo esses autores, esses conhecimentos podem ser representados no modo proposicional, no narrativo ou no visual - sendo que, na academia, predomina o primeiro e, entre os praticantes, os dois últimos. Conhecimento proposicional e explícito é fundamental para validade científica, mas certa ambiguidade pode contribuir para a validade pragmática de um conhecimento. Representações visuais, em especial, podem ser particularmente úteis na prática organizacional (WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002).

Especificamente para a área de estratégia, Jarzabkowski e Wilson (2006) argumentaram nessa mesma direção, defendendo que FEs são artefatos de conhecimento que, enquanto tais, tornam o conhecimento estratégico acionável (*actionable*) pelos estrategistas, como parte de suas atividades cotidianas de estratetização. De acordo com esses autores, esses artefatos, vindos da teoria, chegam aos praticantes por meio do ensino em escolas de negócios, de textos de estratégia, do uso por consultores e da disseminação pela mídia. Para Jarzabkowski e Wilson (2006), quanto mais perto uma ferramenta chega da prática, mais ocorre uma dissociação desse artefato em relação às suas origens teóricas, pois ele vai se tornando cada vez mais simplificado e adaptado, sem manter o peso (tido por desnecessário) de identificação com as condições contextuais que foram tomadas como premissas das respectivas teorias.

Contudo, frequentemente, conhecimentos produzidos por acadêmicos da área de estratégia não percorrem adequadamente esse trajeto da teoria à prática, não sendo considerados úteis por estrategistas. Moisander e Stenfors (2009) defenderam que isso ocorre porque esses diferentes atores relacionados às ferramentas fazem parte de culturas epistêmicas distintas, o que distancia, assim, o desenvolvimento das FEs dos seus contextos de uso. Essas autoras ilustraram esse



argumento com um estudo de caso no qual foi observada uma lacuna entre a teoria e a prática da análise envoltória de dados (*data envelopment analysis*, DEA). Essa ferramenta foi desenvolvida a partir de premissas modernistas de solução racional de problemas por um único tomador de decisão. Dessa forma, sua aplicabilidade ao contexto das organizações pós-burocráticas, como a do estudo em questão, tende a ser limitada.

Semelhantemente, a partir de um estudo etnográfico de três empresas da indústria hoteleira internacional, Roper e Hodari (2015) identificaram pelo menos quatro fatores que podem restringir o uso de FEs. Primeiramente, os autores constataram que o uso dessas ferramentas pode, ele mesmo, limitar o desenvolvimento de conhecimento baseado em experiência. Em segundo lugar, essas ferramentas podem ser rejeitadas pela média gerência por influência da alta administração, sendo a rejeição vista, institucionalmente, como um sinal de competência gerencial. Em terceiro lugar, a falta de contextos de estratetização episódica, como *workshops*, pode limitar o uso das FEs. Por fim, particularidades da indústria e de sua cultura empresarial podem fazer com que certas ferramentas não sejam consideradas úteis naquele contexto.

Contribuindo para sistematizar esse debate sobre a utilidade das FEs, Wright; Paroutis e Blettner (2013) propuseram um *framework* conceitual baseado na lógica interna do uso de 12 FEs, conforme articulada por gerentes antes que eles aplicassem efetivamente as ferramentas. Essa proposta inclui tanto os fatores que foram vistos como facilitadores quanto os que foram considerados dificultadores da realização de análises por meio das ferramentas de estratégia. A articulação da lógica foi extraída por meio de um rigoroso procedimento de preenchimento de *grids* de repertório por 46 gerentes, alunos de um curso de estratégia em uma escola de negócios.

A fim de verificar empiricamente essa utilidade das FEs na prática organizacional, vários *surveys* foram realizados nos últimos 25 anos, focados no levantamento do uso (e da efetividade) dessas ferramentas em diversos contextos geográficos e setoriais.

b. O uso das ferramentas

O trabalho clássico sobre FEs, frequentemente citado pelas publicações posteriores, é o *survey* realizado por Clark (1997). Nesse estudo empírico exploratório, o autor apresentou uma comparação da frequência de uso dessas ferramentas no Reino Unido e na Nova Zelândia, com base nas respostas de 299 profissionais membros das respectivas sociedades nacionais da área de estratégia. Para tanto, definiu FEs, de forma ampla, como “numerosas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, *frameworks*, abordagens e metodologias que estão disponíveis para dar suporte à tomada de decisão na gestão estratégica” (CLARK, 1997) e investigou o uso dessas ferramentas (conforme reportado pelos respondentes e sem nenhuma lista de FEs fornecida *a priori*) em três fases do processo estratégico: avaliação da situação, análise estratégica e implementação estratégica.

Em geral, como resultado, foi encontrada uma inesperada similaridade nos padrões de uso das FEs para essas várias tarefas estratégicas. Contudo, como era de se esperar, algumas especificidades nacionais também foram relatadas.

Muitos trabalhos semelhantes seguiram-se a esse artigo seminal. O próprio Clark publicou, pouco tempo depois (CLARK; SCOTT, 1999), um levantamento comparativo similar (*i.e.* de idêntico escopo geográfico e categorias de fases/tarefas estratégicas), mas, desta vez, realizado junto a profissionais filiados a sociedades nacionais de pesquisa operacional e focado no uso de ferramentas dessa área aplicáveis ao nível estratégico. Mais tarde, Frost (2003) praticamente replicou a abordagem metodológica de Clark (1997), aplicando-a para o estudo do uso de FEs em 331 pequenas e médias empresas de montagem e manufatura de quatro países australásios. No entanto, em seu questionário, adotou e expandiu (em 25 itens) o glossário de FEs



previamente fornecido por Hussey (1997), bem como as fases/tarefas estratégicas propostas por Clark (1997), as quais foram ligeiramente reformuladas e detalhadas.

Em contraste com os resultados de Clark (1997), Frost (2003) encontrou uma frequência de uso de FEs que, embora elevada, apresentou níveis muito inferiores em termos da amplitude de ferramentas usadas, para qualquer das fases consideradas. O tamanho das organizações e o fato de os respondentes não serem necessariamente filiados a uma sociedade profissional da área de estratégia - como eram os da pesquisa de Clark (1997) - foram apresentados como possíveis explicações para essa diferença.

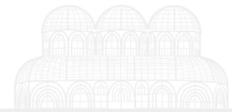
A partir de então, vários trabalhos se seguiram com ênfase em fatores explicativos dessas variações no uso de FEs. Aldehayyat e Anchor (2008), por exemplo, conduziram um *survey* com 83 altos executivos de empresas públicas da Jordânia e também concluíram que o uso dessas ferramentas está mais correlacionado com o tamanho da empresa do que com a idade ou a natureza do negócio. Semelhantemente, a partir de um estudo com 110 gestores da indústria hoteleira turca, Senturk (2012), além de identificar os níveis de uso (passado e presente) e de efetividade de 13 ferramentas de estratégia, verificou variações significativas nas motivações do emprego dessas ferramentas em função da classificação dos hotéis (em termos de quantidade de estrelas).

Contudo, sem dúvida, dentre esses *surveys* sobre o uso de FEs, o mais abrangente é o realizado por Darrell Rigby. Esse sócio da consultoria global *Bain & Company, Inc.* lidera, desde 1993, uma ampla pesquisa sobre o uso e a efetividade das 25 principais FEs do momento (RIGBY; BILODEAU, 2015). Ao longo desses anos, mais de 13.000 executivos - de mais de 70 países e de diversas indústrias - já responderam ao questionário.

Desse trabalho de mais de duas décadas e escopo global, Rigby e Bilodeau (2015) concluíram que a satisfação dos executivos com FEs é moderadamente positiva, em geral - apesar de essa efetividade e de as taxas de uso variarem bastante, principalmente por período, região geográfica e tamanho da organização. Além disso, os pesquisadores observaram que a efetividade de uma FE tende a ser muito maior quando a aplicação da ferramenta faz parte de um esforço organizacional importante mais amplo e quando as ferramentas são vistas como meios de suporte a estratégias consistentes - e não como fins em si mesmas. Por outro lado, quando expectativas irrealistas são alimentadas e quando os estrategistas alternam aleatoriamente entre ferramentas ao longo do tempo, a efetividade tende a ser baixa.

De maneira complementar a essas caracterizações descritivas mais básicas, alguns *surveys* mais restritos em termos amostrais introduziram, por outro lado, análises mais sofisticadas dos dados. Gunn e Williams (2007), por exemplo, realizando um levantamento sobre o uso de 15 FEs por 149 CEOs (*chief executive officers*) britânicos de diversos setores, identificaram, a partir de uma análise fatorial, quatro grupos de respondentes com comportamentos consistentemente diferentes em termos de ferramentas mais usadas: (a) executivos treinados academicamente; (b) executivos treinados profissionalmente ou de forma aplicada; (c) executivos orientados para *stakeholders*; e (d) executivos orientados para competidores.

Acerca desses fatores relativos ao treinamento executivo, Jarzabkowski *et al.* (2013) identificaram, além de demarcadores demográficos, quatro características educacionais que direcionam a adoção futura de FEs: (a) nível de educação formal; (b) frequência de treinamento gerencial; (c) especificidade da educação em gestão estratégica; e (d) tempo decorrido desde o fim da educação formal. Especificamente, esses autores constataram que características como qualificação em nível de pós-graduação e exposição frequente a treinamento gerencial são fatores especialmente preditivos da variação no uso de ferramentas. O estudo baseou-se nas respostas de 1.407 alunos de 12 escolas de negócios (constantemente presentes no *ranking* das 30 principais do Reino Unido) e em uma lista de 20 ferramentas ensinadas por mais de 40% dos professores desse mesmo grupo principal de escolas britânicas.



Semelhantemente, Hansen (2011), a partir de uma modelagem *logit* dos dados de uso de 11 FEs por 81 escolas públicas dinamarquesas, também buscaram um modelo preditivo do uso tanto de ferramentas orientadas para competição quanto de ferramentas orientadas para eficiência. Para tanto, basearam-se no tamanho da escola, em suas condições econômicas, na sua postura estratégica, na orientação educacional e no nível de formação gerencial de seu diretor, e na prévia aplicação de ferramentas na organização. Já Nedelko; Potocan e Dabic (2015) utilizaram modelagem de equações estruturais para analisar as respostas provenientes de 340 organizações da Eslovênia e da Croácia, a fim de tentar prever a satisfação com o uso de uma FE e o desejo tanto de conhecer uma ferramenta quanto de aplicá-la no futuro.

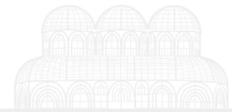
Qehaja; Kutllavci e Pula (2017) forneceram uma recente e sintética comparação entre esses e outros dos principais estudos empíricos realizados por meio de *surveys* na área de FEs. Para cada um dos 27 estudos revisados, os autores tabularam: o escopo geográfico; os setores industriais; os tamanhos das organizações; o tamanho da amostra; e os resultados, em termos das ferramentas apontadas como as mais usadas. Além disso, distinguiram entre *surveys* realizados em países desenvolvidos, em países em desenvolvimento, em países em transição e globais.

De forma complementar, Vuorinen *et al.* (2017) apresentaram uma classificação de FEs que consolidou glossários anteriores - como o de Frost (2003). Seguindo propostas precedentes, os autores classificaram as ferramentas em termos dos conteúdos e dos processos enfocados no seu uso. Nesse contexto, na fase de arquitetura de estratégia, foram incluídos os subprocessos de análise e de formulação estratégica; na fase de ação, a tradução da estratégia para as operações, bem como as atividades organizativas; e na fase de adaptação, o monitoramento e a aprendizagem. Além disso, para cada uma das 88 FEs revisadas no estudo, os autores identificaram o propósito, a contribuição teórica e o resultado esperado da ferramenta. Essa é, portanto, a classificação de ferramentas de estratégia mais recente e abrangente encontrada na literatura.

No entanto, nessa revisão feita por Vuorinen *et al.* (2017), uma importante categorização não foi incluída. Trata-se do trabalho de Lisiński e Šaruckij (2006), no qual os autores, utilizando uma análise hierárquica de agrupamentos para classificarem 28 FEs, obtiveram quatro grupos internamente homogêneos e externamente heterogêneos, os quais foram descritos da seguinte forma: (a) ferramentas indutivas baseadas em informações gerais; (b) ferramentas indutivas baseadas em informações especializadas; (c) ferramentas indutivas baseadas em informações especializadas e em alto nível de qualificação dos sujeitos que aplicam a ferramenta; e (d) ferramentas integradas (*i.e.* indutivo-dedutivas) baseadas em informações especializadas e em alto nível de qualificação dos sujeitos que aplicam a ferramenta. Porém, mais significativo do que esses grupos obtidos é o fato de que, para realizarem essa análise, os autores se basearam, não apenas em dois, mas em 11 critérios de categorização de FEs.

Como ocorre tradicionalmente, os autores incluíram, entre esses critérios, tanto o processo estratégico apoiado pela aplicação da ferramenta como o conteúdo nela enfatizado (LISIŃSKI; ŠARUCKIJ, 2006). Contudo, para além desses dois critérios tradicionais, Lisiński e Šaruckij (2006) também propuseram outros nove aspectos ferramentais como sendo relevantes para a classificação de FEs: nível de objetividade do resultado; tipo de abordagem ao problema; nível de esquematização; nível de dificuldade de quantificação dos dados usados; tipo de informação usada; nível requerido de preparação organizacional; forma organizacional de aplicação; tipo de sujeito responsável pela aplicação; e nível de qualificação do sujeito que aplica.

Assim, apesar de esses critérios terem sido avaliados subjetivamente (*i.e.* pelos próprios autores com base somente na literatura), esse trabalho de Lisiński e Šaruckij (2006) complementa a revisão feita por Vuorinen *et al.* (2017), enriquecendo o conjunto de aspectos que podem ser considerados nesse tipo de avaliação.



c. Das ferramentas para os usos

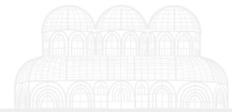
Todos esses *surveys* sobre o uso de FEs enfocaram a identificação das ferramentas mais usadas em determinados contextos e dos fatores explicativos das variações nesses níveis de utilização. Contudo, mesmo nos estudos desse tipo em que se reconheceu que essa identificação deve ser feita considerando-se o âmbito das práticas de uso dessas ferramentas (GUNN; WILLIAMS, 2007; HANSEN, 2011), nada foi dito sobre esses processos de aplicação das FEs. Pelo contrário: o foco dessas pesquisas de grandes amostras permaneceu no “o que”, e nunca no “como”; isto é, nas ferramentas enquanto entidades abstratas racionalmente categorizadas, e não no seu uso enquanto processos historicamente situados.

Contudo, antes mesmo de essa tradição de *surveys* sobre FEs começar, Langley (1989) já havia destacado esse aspecto histórico do uso dessas ferramentas. A partir de casos de realização de análises formais para estudos estratégicos em três organizações, essa autora identificou quatro grupos principais de propósitos mantidos na aplicação de FEs: (a) propósitos informacionais; (b) propósitos comunicacionais; (c) propósitos de direção e controle; e (d) propósitos simbólicos. Assim, reconheceu que, não apenas racionalidade analítica, mas, também, interações sociais e relações políticas estão diretamente envolvidas no uso dessas ferramentas. Além disso, também constatou que esses propósitos eram moldados pelo tipo de configuração da estrutura organizacional em questão, em termos dos padrões de interação entre o nível gerencial, o *staff* e a linha de operação durante o uso da análise formal (e.g. se de cima para baixo, se de baixo para cima, se iniciada pelo *staff* etc). Nesse sentido, a autora forneceu um primeiro quadro realista da prática de aplicação dessas ferramentas ao longo do tempo em contextos organizacionais específicos.

No entanto, aparentemente, essa perspectiva processual do uso de FEs só veio a ser efetivamente retomada uma década depois desse trabalho pioneiro de Langley (1989), pelo artigo de Chesley e Wenger (1999). Nele, os autores ilustraram, por meio de um estudo de caso longitudinal em uma agência pública estadunidense que adotou a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a necessidade de adaptação das FEs para encaixe dessas ferramentas na prática das organizações. Com base nas evidências obtidas, propuseram que uma FE e a organização em que ela está sendo usada devem coevoluir a fim de absorverem a variedade de transformações mútuas requeridas ao longo do tempo pelos processos de formulação e implementação estratégica.

Alguns anos depois, discutindo essa necessidade de adaptação entre ferramentas e contextos organizacionais, a própria Langley publicou, junto com dois colegas (LOZEAU; LANGLEY; DENIS, 2002), um artigo em que exploraram as consequências do desencaixe entre as teorias subjacentes às ferramentas de planejamento estratégico e gestão da qualidade, de um lado, e os valores e estruturas de poder pluralísticos de hospitais públicos, de outro. A partir de quatro estudos de caso em profundidade e entrevistas em 45 hospitais públicos, os autores identificaram quatro cenários de adaptação e examinaram empiricamente a prevalência de cada um. Como conclusão, apontaram que, quando é grande a lacuna de compatibilidade entre as teorias e as organizações em que as ferramentas são aplicadas, há uma maior probabilidade de que a ferramenta será corrompida - no sentido de ser absorvida e integrada pela dinâmica organizacional, sem transformá-la apropriadamente. Essa corrupção pode ser vista como uma falha de gestão (e da própria técnica), ou como uma forma de reconstrução social da ferramenta pelos agentes locais interessados na manutenção do *status quo*, para reafirmação da dinâmica vigente.

Em uma tentativa similar de categorizar tipos de processos de aplicação de FEs, Knott (2006) propôs sete critérios de classificação, organizados em torno de quatro elementos básicos do uso dessas ferramentas. Com base nesses critérios, Knott (2006) derivou, conceitualmente, cinco modos genéricos de aplicação de FEs: analítico, dinâmico, metafórico, de facilitação e



intervencionista. De acordo com o autor, o modo de aplicação mais indicado seria aquele que fosse mais adaptado às necessidades específicas colocadas pelo enfrentamento do problema estratégico em questão.

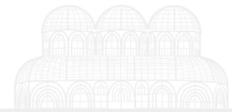
Mais tarde, o próprio Knott (2008), a partir de 10 entrevistas com gerentes gerais, diretores e CEOs de organizações de diferentes setores e tamanhos, defendeu a visão de que a prática da aplicação de FEs envolve, por vezes, o uso de apenas partes de uma dada ferramenta, bem como de combinações imprevistas de diferentes ferramentas - sempre visando atender às necessidades específicas de uma situação estratégica particular. Nesse sentido, segundo o autor, as FEs são frequentemente usadas apenas como uma fonte de inspiração, sem adesão estrita aos métodos de aplicação. Isto é: nos dados que coletou, Knott (2008) observou que a consecução de propósitos gerenciais diversos, enquanto fins, sempre teve prioridade sobre as ferramentas - vistas como meios adaptáveis, e não como soluções fixas.

Ilustrando essa ênfase adaptativa, Williams e Lewis (2008), a partir do estudo de sete projetos de consultoria, argumentaram a favor do uso da análise da cadeia de valor e da análise de *stakeholders* no setor público. Os autores reiteraram a necessidade de compatibilização dessas FEs com esse contexto, particularmente pela combinação de ambas as ferramentas para a obtenção de uma simbiose analítica mútua. Afinal, o ambiente público requer a consideração das diversas partes interessadas, e não somente dos atores industriais da cadeia de valor (WILLIAMS; LEWIS, 2008).

Um exemplo semelhante foi dado por Cheng e Havenvid (2017), os quais apontaram que o próprio uso das FEs, em alguns casos, tem por propósito influenciar essa rede de atores do ambiente da organização. Adotando a perspectiva de rede industrial (*industrial network perspective*), os autores estudaram três casos e examinaram como as ferramentas foram utilizadas para sistematicamente criar benefícios e afetar as trajetórias de desenvolvimento em relacionamentos de negócios - *i.e.* para *networking*. Nesse sentido, também foi enfatizada a necessidade de adaptar ferramentas de estratégia para que elas efetivamente contribuam para essa influência nas redes organizacionais.

Apesar de não ser tão recente quanto esses exemplos empíricos, pode-se dizer que o trabalho mais sofisticado, do ponto de vista teórico-conceitual, no âmbito dessa tradição processual de adaptação entre ferramenta e organização, ainda é o artigo de March (2006) - o qual também se tornou um clássico na área de FEs. Nessa publicação, o autor tratou essas ferramentas como tecnologias da racionalidade baseada em modelos (TRBMs), as quais, segundo ele, substituíram as tecnologias das culturas antigas, que se fundamentavam na prática tradicional ou na comunicação com estrelas ou deuses. Nesse novo cenário moderno, essas TRBMs passaram a ser desenvolvidas, usadas e adaptadas nas organizações como uma forma de busca por inteligência (racional) na tomada de decisões, demonstrando considerável efetividade. Contudo, March (2006) alertou para o prognóstico de que, com a entrada do Ocidente em um novo contexto marcado por complexidade, incerteza e dinamismo, essas ferramentas, não só não seriam tão úteis, como poderiam levar os tomadores de decisão a cometerem grandes tolices pela confiança cega nessas tecnologias - então, ultrapassadas. No entanto, o autor hipotetizou algumas possibilidades de sobrevivência das FEs mesmo nesse cenário adverso: por uma completa adaptação dessas ferramentas às novas circunstâncias; ou pela insistência heroica dos tolos que não as adaptarão de maneira alguma, ensurdecendo-se, talvez sabiamente, para qualquer *feedback* transitório advindo do seu uso inadequado.

Portanto, como se pode perceber, apesar de sua crítica importante à aplicação descontextualizada das FEs, o artigo de March (2006) - e, de fato, toda a “tradição da adaptação”, como aqui chamada - fundamenta-se na premissa de que, em princípio, deve ser buscado um encaixe adequado entre as características da ferramenta e as características do contexto organizacional em questão. Nesse sentido, apesar de criticar o apego cego ao racionalismo moderno no uso das TRBMs, pode-se dizer que esses trabalhos mantiveram, em



sua própria abordagem, uma perspectiva racionalista. Afinal, do ponto de vista normativo, continuam a idealizar, explícita ou implicitamente, a seleção e implementação racional da ferramenta ótima para um determinado tipo de problema, com base nas características (abstratas) de ambas e em uma lógica (inequívoca) de correlação entre elas. Isto é: ao mudar o foco das ferramentas enquanto entidades para os seus usos enquanto processos, essa tradição acabou por tratar os próprios processos como entidades - cujos conteúdos e formas devem moldar os conteúdos e formas das ferramentas. O aspecto historicamente situado dessas aplicações das FEs, entretanto, permaneceu negligenciado.

Identificando essa limitação na tradição da adaptação, vários trabalhos da área começaram a adotar a abordagem da estratégia-como-prática - e.g. Jarzabkowski (2004); Whittington (2004) -, passando a encarar o fenômeno das FEs como radicalmente não-entitativo. Ou seja: sem reificar a existência dessas ferramentas - ou mesmo de suas características - fora do contexto das práticas históricas.

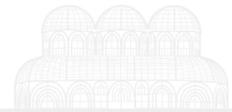
d. As ferramentas-em-uso

Na tradição da EcP, FEs tendem a ser vistas como “ferramentas-em-uso” (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) - isto é, ferramentas que não podem ser abstraídas de maneira racionalista das práticas sociomateriais que as contextualizam. Portanto, nessa perspectiva, o estudo das FEs consiste na investigação das interações entre o social e o material nos processos de seleção, aplicação e obtenção de resultados dessas ferramentas. Especificamente, em geral, foca-se na relação entre as (im)possibilidades estruturais (*affordances*) disponibilizadas pelos aspectos materiais das ferramentas e as diversas intenções subjacentes às ações e aos discursos dos agentes sociais envolvidos.

Jarratt e Stiles (2010), por exemplo, identificaram, entre executivos seniores britânicos, três tipos de práticas mediadas por FEs - e relacionaram cada um desses tipos com a perspectiva do líder sobre estratégia competitiva e com a sua visão do contexto de operação da organização. Os três tipos identificados foram os seguintes: (a) rotinização da mediação das ferramentas na estratégia, pela institucionalização desta nas estruturas organizacionais coletivas; (b) prática reflexiva, configurada como uma completa interação entre a mediação de ferramentas, o estrategista, a estratégia e as estruturas; e (c) imposição da prática à práxis pelo praticante. Este último tipo prevaleceu em contextos vistos pelos estrategistas como estáveis e de estratégias competitivas entendidas como mudanças incrementais. Já a prática rotinizada foi observada em ambientes de alta previsibilidade e de foco estratégico no alinhamento com *stakeholders*. Por fim, o tipo reflexivo predominou em contextos percebidos como complexos e dinâmicos, e sob perspectivas da estratégia competitiva como experiência vivenciada e desafio ao modelo dominante. O artigo de Jarratt e Stiles (2010) ilustra, portanto, uma tentativa de relacionar a mediação material das FEs com a agência dos atores, no contexto de estruturas organizacionais e de interpretações pessoais do ambiente e da estratégia.

Nos últimos anos, o enfoque dos trabalhos sobre FEs feitos a partir dessa tradição da EcP tem recaído sobre a materialidade dessas ferramentas no contexto das práticas sociomateriais. Essa tendência atual pode ser identificada como parte do movimento conhecido como “virada material” - ou “pós-social” - em estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Nesse âmbito, tem-se destacado que, embora não-humanos, objetos também são *actants*, pois materializam instituições cultural-cognitivas, normativas e regulativas que condicionam a estratégia.

Spee e Jarzabkowski (2009), por exemplo, conceituaram FEs como “objetos de fronteira” (*boundary objects*), os quais serviriam como pontes - linguísticas, comunicacionais e políticas - entre os territórios demarcados por diferentes grupos sociais nas organizações. De fato, essa concepção e suas implicações em termos desses múltiplos propósitos supra analíticos mantidos



no uso concreto das ferramentas de estratégia já tinham sido sinalizadas por Stenfors; Tanner e Haapalinna (2004) no seu amplo estudo empírico, junto a mais de 250 executivos.

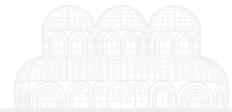
Semelhantemente, Belmondo e Sargis-Roussel (2015) também destacaram a funcionalidade dos aspectos materiais das FEs nessa negociação de linguagem, significado (*i.e.* comunicacional) e intenções (*i.e.* políticas) ao longo da estratégiação. Com base nessa perspectiva, as autoras desenvolveram uma teoria sobre o processo por meio do qual o uso de FEs para transformar “objetos de estratégia” - tais como esboços de planos, relatórios etc. - pode levar à obtenção de uma infraestrutura conceitual compartilhada pelos estrategistas.

De maneira similar, Werle e Seidl (2015), com base em um detalhado estudo de caso, apresentaram um *framework* conceitual do processo por meio do qual o entendimento de um tópico estratégico evolui a partir da interação entre os objetos (tratados como ferramentas visuais) gerados durante a estratégiação. De acordo com esse modelo, o entendimento de um tópico muda quando, durante as atividades de exploração do assunto, constata-se um problema fundamental na tentativa de interpretar uma visualização secundária no contexto da visualização primária estabelecida, mas a secundária permanece importante para os atores. Nesse caso, a própria visualização primária - que estruturava as atividades e guiava a produção das visualizações secundárias - terá que ser desenvolvida novamente, alterando o tópico estratégico correspondente. Nas demais situações, bastará uma revisão da visualização primária ou da secundária, sem mudança do tópico.

De fato, alguns trabalhos inseridos na tradição da EcP têm focado nessa dimensão visual (MEYER *et al.*, 2013) da estratégiação mediada por FEs. Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015), por exemplo, utilizaram filmagens de um *workshop* para investigar os tipos de interação visual entre estrategistas e ferramentas, durante processos de produção de conhecimento estratégico. Primeiramente, os autores distinguiram entre as interações iniciadas por atores (*i.e.* entre atores ou do ator para a ferramenta) e aquelas disparadas pela própria ferramenta (*i.e.* da ferramenta para os atores ou centrada na ferramenta). A partir desses tipos básicos de interação, eles reconheceram três padrões de produção de conhecimento estratégico: mudança (*i.e.* de mentalidade, a partir da exploração aberta de posicionamentos contrastantes dos atores); inércia, pela exploração de apenas um dos posicionamentos; e montagem, pelo desenvolvimento coletivo de novos posicionamentos. Em seguida, os autores identificaram quatro possibilidades disponibilizadas pelas ferramentas (*affordances*): tangibilidade, associabilidade, editabilidade e rastreabilidade. Por fim, para cada uma dessas possibilidades, Paroutis; Franco e Papadopoulos (2015) explicitaram o papel específico por ela desempenhado em cada um dos três padrões de processo de produção de conhecimento inicialmente identificados.

De modo semelhante, Garreau; Mouricou e Grimand (2015), a partir de três estudos de caso aprofundados, distinguiram quatro tipos básicos de práticas de *sensemaking/giving* estratégico que envolvem o uso de representações visuais ferramentais: geração de conteúdo; geração de processo; enraizamento de conteúdo; e enraizamento de processo. Nessa tipologia, a geração de conteúdo inclui práticas de diagnóstico, previsão, *brainstorming*, modelagem visual e negociação. O enraizamento de conteúdo, por sua vez, envolve práticas de recapitulação estratégica, instigação, priorização, enquadramento factual e enquadramento abstrato. O enraizamento de processo: práticas de apresentação de atores, recapitulação organizacional, comissionamento, regulação e transferência. Por fim, a geração de processo engloba práticas de pensamento reflexivo, particionamento do trabalho e antecipação de reação de *stakeholders*.

Além de apresentarem essa categorização fundamentada em dados (*grounded theory*), os autores argumentaram que a flexibilidade entre as quatro práticas principais pode facilitar o *sensemaking/giving* por possibilitar aos participantes alternar entre esses modos de atuação, focando em diferentes questões estratégicas em momentos distintos. Por outro lado, também



destacaram a possibilidade de o enfoque em algumas dessas práticas desviar a atenção dos aspectos realmente importantes da estratetização, gerando “pontos cegos”. Construindo sobre essas observações, os autores propuseram que essa contribuição e essa limitação do uso de representações visuais se retroalimentam dinamicamente ao longo da estratetização.

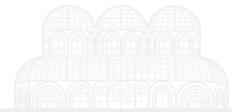
Com essa mesma ênfase em contribuições e limitações da utilização da visualização, Eppler e Platts (2009) identificaram, na literatura, diferentes tipos de métodos visuais cujo uso pode ser benéfico para lidar com os principais desafios cognitivos, sociais e emocionais da estratetização, contribuindo para a consolidação dos conteúdos mais importantes de cada fase do processo. Os autores exemplificaram esse *framework* com um estudo comparativo de cinco casos. Como conclusão, destacaram que a obtenção dos benefícios da visualização depende da adoção de determinadas (boas) práticas e da disponibilidade de facilitação apropriada para superar os desafios enfrentados na utilização das representações visuais na estratetização.

Jarzabkowski e Kaplan (2015), por exemplo, responderam ao artigo de March (2006), apresentando uma crítica às suas abstrações racionalistas e, assim, teorizando sobre FEs como ferramentas-em-uso - *i.e.* usadas na prática, não somente como instrumentos de racionalidade, mas, também, de comunicação, persuasão e negociação, dentre outros. Nesse sentido, as autoras propuseram um *framework* teórico para a investigação da seleção, da aplicação e da obtenção de resultados das FEs como três processos básicos levados adiante pela agência dos atores - a qual, por sua vez, seria tanto habilitada quanto constringida pelas (im)possibilidades estruturais (*affordances*) disponibilizadas pelas ferramentas. Nessa mesma linha, Dameron; Lê e LeBaron (2015) criticaram a reiterada negligência a esses aspectos materiais das FEs - as quais, enquanto *actants* não-humanos, também imprimiriam nos processos históricos, por meio da sua materialidade, uma atuação em determinada direção.

Belmondo e Sargis-Roussel (2015), nesse contexto, construíram uma teoria sobre como as FEs servem para negociar linguagem, significado e intenção, na transformação sociomaterial de objetos de estratégia ao longo do tempo. Esse trabalho exemplifica a tendência atual na comunidade da EcP de conceituar FEs como um tipo de instrumento - *i.e.* que apresenta tanto certa materialidade quanto potencialidade de uso para finalidades diversas. Alguns autores enfatizam a característica fronteiriça dessas ferramentas, pelo fato de estas servirem como estruturas linguístico-simbólicas compartilháveis pelos diferentes territórios socioculturais representados pelos atores envolvidos na prática coletiva da estratetização (SPEE; JARZABKOWSKI, 2009). Outros pesquisadores realçam a função epistêmica desses objetos, destacando o seu funcionamento como forma de materialização de novos conhecimentos no processo de estratégia (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; WERLE; SEIDL, 2015). Contudo, independentemente do enfoque na estrutura ou no conteúdo das FEs, os trabalhos recentes da área tendem a defini-las como instrumentos (ou objetos técnicos) usados no contexto das práticas e relações sociomateriais de estratetização (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004; BELMONDO; SARGIS-ROUSSEL, 2015).

3. Uma crítica

Apesar de essa conceituação representar um grande avanço em relação às definições que predominavam anteriormente, algumas limitações ainda podem ser apontadas na abordagem atual. Não há clareza, por exemplo, sobre como o tipo de materialidade das FEs difere da (e se assemelha com a) de outros objetos. Também não são explícitos os indicadores, antecedentes e consequentes do nível de materialidade de uma FE. Além disso, não foi apresentada, até o momento, nenhuma tentativa de estabelecer uma relação entre as diversas finalidades possíveis das FEs. Semelhantemente, na literatura da área, ainda não foi fornecida nenhuma ontologia integral, que permita relacionar essas funções que qualificam as FEs com as variadas estruturas materiais e operações assumidas por esses objetos técnicos. Consequentemente, não se tem uma



visão clara da diversidade dos tipos de conhecimento envolvidos no desenvolvimento e no uso dessas ferramentas - e de como eles são gerados, aplicados e integrados nessas práticas. Assim, como era de se esperar, as lacunas conceituais acabam por restringir as possibilidades de teorização sobre as FEs.

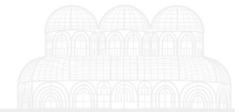
Contudo, não é somente no âmbito teórico-conceitual que limitações ainda são observadas. Elas também podem ser notadas na própria crítica atual ao pensamento sobre FEs. Afinal, apesar de ter atacado o ideal racionalista, a nova abordagem parece ter apenas deslocado o foco dessa tendência (*i.e.* à absolutização reducionista), alterando-o da *episteme* para a *techné*; da lógica analítica para o poder formativo. Assim, se a crítica é a de que o conhecimento racional sobre FEs era abstraído da história da qual essas ferramentas são parte, pode-se dizer que, agora, a história foi (racionalmente!) abstraída de sua relação concreta com a razão, reduzindo-se racionalidade a performatividade, em uma forma de historicismo (e.g. CABANTOUS; GOND, 2011). Portanto, como se pode notar, em ambos os casos, uma abstração foi imposta à realidade - apesar de esse procedimento ainda não ter sido claramente reconhecido em sua versão atual. Além disso, o espírito tecnicista que marca a teorização sobre FEs permaneceu inquestionado nesse deslocamento de foco, apenas passando da sua forma entitativa inicial (*i.e.* centrado na ferramenta como entidade) para a sua forma processual mais recente (*i.e.* historicista).

De fato, o tecnicismo ainda permeia, não somente o pensamento teórico, mas, também, toda a cultura de estratégia - que continua, em suas diversas expressões, a enfatizar o poder formativo da ação humana. No passado, esse tecnicismo se manifestou com um viés predominantemente deontológico, visando regular os processos de estratégia pela prescrição de princípios de ação tidos por universalmente válidos. Essa tendência levou, por exemplo, à prática de avaliar casos concretos de aplicação de FEs como corretos ou incorretos em relação a regras abstratas previamente estabelecidas. No presente, o viés passou ao polo consequencialista, o qual enfatiza a tarefa de conformação do contexto estrutural da ação à possibilidade de expressão idiossincrática plena por parte dos estrategistas. Nesse caso, tenta-se naturalizar a agência humana situacional para além do domínio de juízos de valor externos.

Como MacIntyre (2007) denunciou, nenhuma dessas alternativas éticas é culturalmente satisfatória, pois degeneram em um gerencialismo instrumentalista ou em uma terapêutica individualista do *self* (e.g. COSTEA; CRUMP; AMIRIDIS, 2008). Novos *frameworks* normativos devem ser projetados para que a cultura não continue a sofrer essa tecnicização, que a obceca com a eficácia e a eficiência de meios e processos, cegando-a cada vez mais para a importância da discussão de finalidades e de bens comunitários (SCHURMAN, 2009). Porém, a aplicação desse olhar crítico-construtivo amplo sobre o fenômeno específico do desenvolvimento e do uso de FEs é praticamente inexistente na literatura de estratégia.

Portanto, o discurso sobre FEs, apesar de permear tanto o ensino quanto a prática da administração, ainda carece de rigor conceitual, amplitude teórica, profundidade crítica e proficiência direcional. Por outro lado, o campo de filosofia da tecnologia (FdT) tem sido estabelecido nas últimas décadas precisamente em torno dos objetivos de analisar, criticar e direcionar apropriadamente a tecnologia na sociedade. Assim, por lidar especificamente com esse fenômeno tecnológico, socialmente enraizado (*embedded*), esse ramo da filosofia tem, potencialmente, muito a contribuir para a análise rigorosa, a crítica cultural e o direcionamento ético de objetos técnicos em seus contextos sociais - como é o caso das FEs no âmbito das organizações. Contudo, em geral, o campo de estratégia tem permanecido alheio a esses desenvolvimentos filosóficos e às suas possíveis contribuições para a administração.

Uma notável exceção é o artigo de Jardat (2017), que aplicou a filosofia da tecnologia de Gilbert Simondon para estudar os aspectos material-funcionais das matrizes de estratégia desenvolvidas na França no período pós-guerra anterior à entrada das FEs das grandes consultorias anglo-saxãs no país. A precisão conceitual desse trabalho e o seu nível de elucidação teórica dos processos envolvidos no desenvolvimento material de FEs são



distintivos em relação às demais publicações levantadas neste projeto. Contudo, o autor não estabeleceu essa conexão entre a sua contribuição e o *mainstream* da pesquisa sobre FEs, restringindo seu diálogo, basicamente, a referências francesas. Além disso, o artigo se limitou ao uso da filosofia de Simondon, sem nem mesmo mencionar nenhuma das outras diversas abordagens filosóficas à tecnologia. Por fim, como o próprio autor reconheceu na última frase de sua conclusão, “uma perspectiva crítica sobre tecnologias sociais de gestão ainda precisa ser desenvolvida” (JARDAT, 2017, p. 13, traduzido). De fato, o artigo se restringiu somente à aplicação da função analítica da filosofia, sem desenvolver suas funções crítico-direcionais.

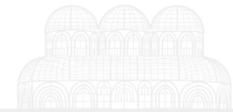
Portanto, falta, ainda, no âmbito do estudo de FEs, um projeto de pesquisa amplo, que explore, de forma mais abrangente, possíveis contribuições - e limitações - do promissor campo de filosofia da tecnologia para a fertilização do, até então, tecnicista campo de estratégia.

4. Considerações finais

Como se pode concluir desta breve revisão, a perspectiva da EcP tem sido muito fértil no enriquecimento da interpretação do fenômeno das FEs. Especificamente, ela tem contribuído para a melhor compreensão do lugar da materialidade dessas ferramentas no contexto das práticas sociais dos estrategistas. Em especial, constata-se um aprofundamento no entendimento da maneira como a linguagem visual das FEs tanto habilita quanto constrange a estratetização.

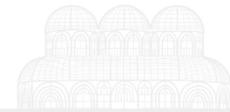
Por outro lado, a tradição da EcP tem recebido importantes críticas recentemente, principalmente no que se refere à sua dificuldade de conciliar a sua ênfase na agência com a reconhecida importância das estruturas nos processos sociais (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; CARTER, 2013). Tal limitação tem levado a um diagnóstico de “micro-miopia” (VAARA; WHITTINGTON, 2012, p. 28), pela sua hipertrofia da micropráxis em relação aos macroprocessos, bem como da intencionalidade em comparação com as instituições e sua materialidade. Essa deficiência da EcP tem se expressado tanto em uma fraqueza analítica quanto em uma crítica insuficiente, ambas presas a uma relação ambígua dessa tradição com a racionalidade. Afinal, ao mesmo tempo em que esta é implicitamente afirmada como autônoma no esforço de teorização (ele mesmo abstraído de suas relações), ela é negada na análise empírica da atividade dos agentes, sendo reduzida a mera performatividade - redução que provavelmente seus proponentes não aceitariam se fosse aplicada à racionalidade de suas próprias concepções teóricas e críticas.

Diversos autores têm recorrido a diferentes arcabouços teóricos - processuais (HEREPATH, 2014; ELBASHA; WRIGHT, 2017) e pós-processuais (CHIA; MACKAY, 2007; HODGKINSON; CLARKE, 2007; SANDBERG; TSOUKAS, 2011) - para propor vias de solução para esses impasses internos ao desenvolvimento da EcP. Neste artigo, especificamente, propusemos o emprego da filosofia da tecnologia como um recurso teórico-conceitual e crítico-direcional que pode contribuir, distintivamente, para o avanço do entendimento dessas ferramentas, vistas como artefatos tecnológicos em seus contextos sociais. Afinal, nesse ramo da filosofia, têm-se desenvolvido uma ontologia abrangente, uma epistemologia crítica, uma metodologia reflexiva e uma ética social construtiva que podem ajudar a lidar com as lacunas deixadas por um olhar excessivamente sociológico-historicista, em si mesmo reacionário aos excessos da antiga dominação teórica econômico-racionalista. Afinal, para ser verdadeiramente contextualizada, a investigação da complexidade do fenômeno da estratégia demanda olhares que transcendam domínios disciplinares específicos - como é o caso da atitude filosófica.

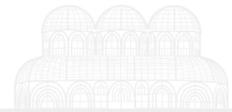


Referências

- ALDEHAYYAT, J.S.; ANCHOR, J.R. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. **Strategic Change**, v. 17, n. 7-8, p. 281-293, 2008.
- BELMONDO, C.; SARGIS-ROUSSEL, C. Negotiating Language, Meaning and Intention: Strategy Infrastructure as the Outcome of Using a Strategy Tool through Transforming Strategy Objects. **British Journal of Management**, v. 26, p. S90-S104, Jan 2015.
- CABANTOUS, L.; GOND, J.P. Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Eternel Retour. **Organization Science**, v. 22, n. 3, p. 573-586, May-Jun 2011.
- CARTER, C. The Age of Strategy: Strategy, Organizations and Society. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1047-1057, Oct 2013.
- CARTER, C.; CLEGG, S.R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, Feb 2008.
- CHENG, C.; HAVENVID, M.I. Investigating strategy tools from an interactive perspective. **Imp Journal**, v. 11, n. 1, p. 127-149, 2017.
- CHESLEY, J.A.; WENGER, M.S. Transforming an organization: Using models to foster a strategic conversation. **California Management Review**, v. 41, n. 3, p. 54+, Spr 1999.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, Jan 2007.
- CLARK, D.N. Strategic management tool usage: a comparative study. **Strategic Change**, v. 6, n. 7, p. 417-427, 1997.
- CLARK, D.N.; SCOTT, J.L. Strategic level MS OR tool usage in the United Kingdom and New Zealand: A comparative survey. **Asia-Pacific Journal of Operational Research**, v. 16, n. 1, p. 35-51, May 1999.
- COSTEA, B.; CRUMP, N.; AMIRIDIS, K. Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. **Human Relations**, v. 61, n. 5, p. 661-685, May 2008.
- DAMERON, S.; LÊ, J.K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1-S12, Jan 2015.
- ELBASHA, T.; WRIGHT, A. Reconciling structure and agency in strategy - as-practice research: Towards a strong-structuration theory approach. **Management**, v. 20, n. 2, p. 107-128, 2017.
- EPPLER, M.J.; PLATTS, K.W. Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. **Long Range Planning**, v. 42, n. 1, p. 42-74, Feb 2009.
- FROST, F.A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strategic Change**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 2003.
- GARREAU, L.; MOURICOU, P.; GRIMAND, A. Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations. **British Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 689-712, Oct 2015.
- GUNN, R.; WILLIAMS, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. **Strategic Change**, v. 16, n. 5, p. 201-216, 2007.
- HANSEN, J.R. Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools. **Administration & Society**, v. 43, n. 7, p. 770-806, Oct 2011.
- HEREPATH, A. In the Loop: A Realist Approach to Structure and Agency in the Practice of Strategy. **Organization Studies**, v. 35, n. 6, p. 857-879, Jun 2014.
- HODGKINSON, G.P.; CLARKE, I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243-255, Jan 2007.



- HUSSEY, D.E. Glossary of techniques for strategic analysis. **Strategic Change**, v. 6, n. 2, p. 97-115, 1997.
- JARDAT, R. Strategy matrixes as technical objects using the Simondonian concepts of "concretization", milieu, and "transindividuality". **Culture and Organization**, v. 23, n. 1, p. 44-66, Jan 2017.
- JARRATT, D.; STILES, D. How are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 28-43, Mar 2010.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, May 2004.
- JARZABKOWSKI, P.; GIULIETTI, M.; OLIVEIRA, B.; AMOO, N. "We Don't Need No Education"-Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. **Journal of Management Inquiry**, v. 22, n. 1, p. 4-24, Jan 2013.
- JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. STRATEGY TOOLS-IN-USE: A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING "TECHNOLOGIES OF RATIONALITY" IN PRACTICE. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, Apr 2015.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A.P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, Mar 2009.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D.C. Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. **European Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 348-367, 2006.
- KNOTT, P. A typology of strategy tool applications. **Management Decision**, v. 44, n. 8, p. 1090-1105, 2006.
- _____. Strategy tools: who really uses them? **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 5, p. 26-31, 2008.
- LANGLEY, A. IN SEARCH OF RATIONALITY - THE PURPOSES BEHIND THE USE OF FORMAL ANALYSIS IN ORGANIZATIONS. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 4, p. 598-631, Dec 1989.
- LISIŃSKI, M.; ŠARUCKIJ, M. Principles of the application of strategic planning methods. **Journal of Business Economics and Management**, v. 7, n. 2, p. 37-43, 2006.
- LOZEAU, D.; LANGLEY, A.; DENIS, J.L. The corruption of managerial techniques by organizations. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 537-564, May 2002.
- MACINTYRE, A. **After Virtue: A Study on Moral Theory**. 3rd. University of Notre Dame Press, 2007.
- MARCH, J.G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 201-214, Mar 2006.
- MEYER, R.E.; HOLLERER, M.A.; JANCARY, D.; VAN LEEUWEN, T. The Visual Dimension in Organizing, Organization, and Organization Research: Core Ideas, Current Developments, and Promising Avenues. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 489-555, Jun 2013.
- MOISANDER, J.; STENFORS, S. Exploring the Edges of Theory-Practice Gap: Epistemic Cultures in Strategy-Tool Development and Use. **Organization**, v. 16, n. 2, p. 227-247, Mar 2009.
- NEDELKO, Z.; POTOČAN, V.; DABIC, M. CURRENT AND FUTURE USE OF MANAGEMENT TOOLS. **E & M Ekonomie a Management**, v. 18, n. 1, p. 28-45, 2015.
- PAROUTIS, S.; FRANCO, L.A.; PAPADOPOULOS, T. Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. **British Journal of Management**, v. 26, p. S48-S66, Jan 2015.
- QEHAJA, A.B.; KUTLLOVCI, E.; PULA, J.S. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. **Croatian Economic Survey**, v. 19, n. 1, p. 67-99, Jun 2017.



- RIGBY, D.K.; BILODEAU, B. **Management Tools & Trends 2015**. Bain & Company, Inc., p.19. 2015
- ROPER, A.; HODARI, D. Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. **Tourism Management**, v. 51, p. 1-12, Dec 2015.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. GRASPING THE LOGIC OF PRACTICE: THEORIZING THROUGH PRACTICAL RATIONALITY. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338-360, Apr 2011.
- SCHUURMAN, E. **Technology and the Future: A Philosophical Challenge**. Paideia Press, 2009.
- SENTURK, F.K. **A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry**. 8th International Strategic Management Conference. OZSAHIN, M. e ZEHIR, C. Amsterdam: Elsevier Science Bv. 58: 11-18 p. 2012.
- SPEE, A.P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v. 7, n. 2, p. 223-232, May 2009.
- STENFORS, S. **Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work**. 2007. 188, Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. A, 297.
- STENFORS, S.; TANNER, L.; HAAPALINNA, I. Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. **Frontiers of e-business research**, p. 11, 2004.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, p. 285-336, 2012.
- VUORINEN, T.; HAKALA, H.; KOHTAMÄKI, M.; UUSITALO, K. Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. **Long Range Planning**, 2017.
- WERLE, F.; SEIDL, D. The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics. **British Journal of Management**, v. 26, p. S67-S89, 2015.
- WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.
- _____. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, Spr 2004.
- WILLIAMS, W.; LEWIS, D. Strategic management tools and public sector management - The challenge of context specificity. **Public Management Review**, v. 10, n. 5, p. 653-671, 2008.
- WORREN, N.; MOORE, K.; ELLIOTT, R. When theories become tools: Toward a framework for pragmatic validity. **Human Relations**, v. 55, n. 10, p. 1227-1250, Oct 2002.
- WRIGHT, R.P.; PAROUTIS, S.E.; BLETNER, D.P. How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 1, p. 92-125, Jan 2013.

ⁱ Artigos encontrados a partir da busca exaustiva por meio de palavras-chave relevantes - e.g. strateg* AND (tool* OR method* OR approach* OR techn*) - na coleção principal da seletiva e multidisciplinar base de dados *ISI Web of Science*. Secundariamente, foi realizada a busca, também, em outras bases de dados, de referências que citaram os trabalhos inicialmente selecionados, até se alcançar a saturação do levantamento, pela ausência de novas publicações relevantes citadas pelos registros já encontrados.