



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação  
e Pesquisa em Administração  
Brasil

Bianca Bez Batti Dias, Almerinda Tereza; Rossetto, Carlos Ricardo; Vieira Marinho,  
Sidnei

Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 21, núm. 3, mayo-junio, 2017, pp.  
393-412

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84050674007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 6,  
pp. 393-412, Maio/Jun. 2017  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160095>



## **Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia**

**Strategy as Social Practice: a Study of Discursive Practices in Strategizing**

**Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias<sup>1,2</sup>**  
**Carlos Ricardo Rossetto<sup>1</sup>**  
**Sidnei Vieira Marinho<sup>1</sup>**

Universidade do Vale do Itajaí<sup>1</sup>  
Universidade do Extremo Sul Catarinense<sup>2</sup>

**Artigo recebido em 22.04.2016. Última versão recebida em 08.09.2016. Aprovado em 30.09.2016.  
Publicado online em 30.03.2017.**

## Resumo

Este estudo foi realizado na abordagem contemporânea da Estratégia como Prática Social (EPS) com destaque para as práticas discursivas. Esta pesquisa teve como objetivo compreender como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia de uma Instituição de Ensino Superior comunitária. A literatura apontou que pesquisas em EPS devem utilizar abordagem qualitativa, que foi a perspectiva adotada neste trabalho. Como método, optou-se pelo estudo de caso único e, para a coleta dos dados, foi utilizada a observação sistemática em cinco reuniões do planejamento estratégico, entrevista qualitativa com gestores dos cinco níveis hierárquicos da Universidade e, também, a análise documental. Para analisar os dados, foi utilizada a análise semiótica peirceana-Dias (2015). Dessa análise, verificou-se que contribuíram no fazer estratégia: o contexto histórico-social; a relação de poder entre os estrategistas das áreas acadêmica e meio, que está implícita nas práticas discursivas; as vozes dos praticantes que emergiram dos dados (vozes do líder, gestor e consultor externo); e o processo decisório que, na perspectiva da EPS, pode ter trazido limitações, uma vez que os cento e onze estrategistas não participaram de todas as etapas do planejamento, sobretudo os da área meio.

**Palavras-chave:** estratégia como prática social; práticas discursivas; análise semiótica.

## Abstract

This study was conducted using a contemporary approach of Strategy as Social Practice (SSP) highlighting discursive practices. This research aimed to understand how discursive practices contributed to a community higher education institution's strategic practices. We adopted a qualitative approach as suggested by the literature for research in SSP. We chose to do a single case study and collected data through systematic observation of five strategic planning meetings, qualitative interviews with managers at five hierarchical levels of the university, and document analysis. We used Peircean semiotic analysis for data analysis (Dias, 2015). Based on this analysis, we determined what contributed to strategizing: the historical and social context; a power relationship between the academic area strategists and a means, which is implicit in the discursive practices. The voices of practitioners also emerged from the data: leader, manager and external consultant. From the SSP perspective, the decision-making process may have brought limitations since the one hundred and eleven strategists did not participate in all stages of planning, especially in terms of the means.

**Key words:** strategy as social practice; discursive practices; semiotic analysis.

## Introdução

A Estratégia como Prática Social (EPS) – movimento europeu da década de 1990 – deriva da teoria social da década de 80 e trouxe um viés sociológico para a estratégia ao ampliar os demais atores envolvidos na estratégia da organização. Essa proposta valoriza a pesquisa qualitativa com pluralidade de métodos a fim de aproximar os estudiosos de seu objeto de estudo: os estrategistas. Balogun, Huff e Johnson (2003) expuseram que vários indicadores apontam para a necessidade de compreender como o comportamento diário nas organizações cria escolhas estratégicas e suas consequências. Para essa abordagem teórica, a estratégia é uma prática social, em que o relevante é compreender como os praticantes interagem e agem no processo de fazer estratégia utilizado nas organizações. Whittington (2004) esclareceu que “aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente” (p. 48).

Ao focalizar a EPS, Whittington (2006) apresentou a tríade estratégica: **práticas** – métodos de decisão estratégica, ferramentas, normas, discursos e procedimentos que trabalham a estratégia, tudo o que orienta as atividades do dia a dia; **práxis** – atividades envolvidas no fazer estratégia e que possibilitam a criação da estratégia, a forma como o trabalho da estratégia se realiza e se materializa na organização (trata-se da atividade em si realizada pelo praticante, é o modo como as práticas são realizadas); e **praticante** – refere-se ao executor das práticas, à pessoa que está envolvida no fazer estratégia.

No Brasil, ainda incipiente, o primeiro artigo nacional foi publicado por R. S. Silva (2005), em que o autor apresentou crítica à lógica dominante – a abordagem clássica da estratégia, buscando explicitar novos elementos conceituais que permitissem construir um novo caminho que alterasse de maneira evolutiva tal proposta. A proposta da EPS surgiu para complementar a abordagem anterior no sentido em que insere diversos praticantes no movimento do fazer estratégia, além de lançar um olhar sobre as práticas utilizadas por seus praticantes. Os praticantes da estratégia e as microatividades cotidianas passam a ter destaque na construção da EPS, esclareceram Jarzabkowski e Spee (2009). Vaara (2010) defendeu que, mesmo havendo significativa publicação acerca da virada linguística na EPS, ainda há o que ser estudado no que se refere a uma perspectiva discursiva para entender como se dá o fazer estratégia.

Portanto, para Vaara e Whittington (2012), há necessidade de verticalizar a análise das práticas sociais a fim de ampliar o potencial da perspectiva da EPS, haja vista que as práticas organizacionais afetam significativamente o processo e o resultado das estratégias. Dessa maneira, os autores sugeriram direções para as pesquisas futuras. Entre essas sugestões, abordaram que a gestão estratégica envolve as práticas discursivas, ou seja, a linguagem em seu uso. Entende-se, portanto, que há uma lacuna a ser estudada dentro da perspectiva da EPS, que é a ampliação dos estudos buscando envolver as práticas discursivas no fazer estratégia.

Acerca da expressão práticas discursivas, no contexto da abordagem da EPS, foi mencionada por Vaara, Kleymann e Seritö (2004) em seu estudo sobre estratégia como construções discursivas. Nele, examinaram os elementos discursivos a fim de compreender os microprocessos e práticas que compõem a estratégia. Os autores afirmaram que as pesquisas acerca da estratégia têm dado pouca atenção aos processos discursivos envolvidos em sua elaboração. Nesse mesmo sentido, Vaara, Sorsa e Pälli (2010) e Vaara e Whittington (2012) defenderam como agenda de estudos que buscam os valores incorporados no discurso estratégico, os quais podem influenciar o comportamento dos atores envolvidos no fazer estratégia.

Esta pesquisa buscou compreender como as práticas discursivas contribuem no fazer estratégia de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária. De forma mais específica, buscou-se resgatar o contexto histórico-social da Instituição de Ensino Superior (IES) até 2014 e sua prática estratégica formalizada, além de analisar, por meio das práticas discursivas, as vozes e o processo decisório utilizados pelos praticantes na formação da estratégia.

A escolha do método **estudo de caso** se deu em razão de que a organização objeto de estudo é uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária sem fins lucrativos. Essa escolha está ancorada no argumento de Vaara e Whittington (2012) de que as pesquisas na abordagem da EPS trazem, entre outros benefícios, o de poder estudar outras instituições, como as sem fins lucrativos, o que é o caso de algumas universidades. Para Albino, Gonçalves, Carrieri e Muniz (2010),

pesquisas dentro da abordagem da ‘Estratégia como Prática’ têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de práxis, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intraorganizacionais, utilizando-se, para tanto, de metodologias qualitativas, principalmente o estudo de caso (p. 10).

A proposta da Estratégia como Prática Social é uma abordagem recente no continente europeu e no Brasil, portanto entende-se como contribuição teórica o estudo dessa perspectiva contemporânea com foco nas práticas discursivas apontada como lacuna de pesquisa por Vaara *et al.* (2004), Vaara *et al.* (2010) e Vaara e Whittington (2012). Como contribuição metodológica, apresentou-se a técnica de análise semiótica dos dados, que está ancorada na semiótica de Peirce (2000) e que foi sistematizada por Dias (2015). Balogun *et al.* (2003) defenderam que os trabalhos devem trazer novas possibilidades metodológicas para as pesquisas. Como esclareceu Whittington (2004), tratar-se-ia das pesquisas sobre estratégia mais direcionadas às práticas, buscando modelos para além da economia. A perspectiva da EPS reorienta as pesquisas em estratégia para o trabalho, conversas, atividades e competências individuais dos gestores como estrategistas (Chia & Mackay, 2007).

## Poder na Visão de Foucault

A abordagem da EPS possibilita a interface com a pluralidade de teorias sociais contemporâneas de diversos autores, uma vez que promove novas reflexões acerca da prática estratégica considerando teorias sociais. Zwick, Silva e Brito (2014) argumentaram que o

entendimento da estratégia como prática está atrelado a uma análise sociológica e filosófica da prática [e] é justamente essa concepção que altera o foco da estratégia que ... passa a ser revisitada no contexto dos fenômenos mais amplos que a envolvem (p. 385).

Para desenvolver este estudo, optou-se por articular as contribuições teóricas de Foucault (1999, 2003) no que tange às relações de poder nas práticas discursivas. Para o filósofo, o poder não está centralizado, localizado e estático, mas, sim, diluído nas relações de poder. Acredita-se haver coerência teórica nessa articulação, uma vez que se direcionou a pesquisa para as relações de poder, que se materializam por intermédio das práticas discursivas nos diversos níveis hierárquicos da Instituição, pelos envolvidos no fazer estratégia. Também a fim de justificar a contribuição de Foucault no trabalho, ressalta-se que outros autores já realizaram estudos com a abordagem da EPS orientada pela proposta foucaultiana, a saber: Vaara *et al.* (2004), Ezzamel e Willmott (2008), Mantere e Vaara (2008), A. R. L. Silva, Carrieri e Souza (2012) e Allard-Poesi (2015). Seidl e Whittington (2014) afirmaram já haver um esforço importante articulando teorias sociais com a EPS – incluindo a análise de discurso foucaultiana, no entanto o desafio de aplicá-las em pesquisas empíricas ainda permanece para os pesquisadores.

Cabe iniciar pelo discurso, que, para Foucault (1996, 2008), é muito mais que conjuntos de signos que designam conteúdos ou representações ligando as palavras às coisas, mas discurso como práticas carregadas historicamente no sentido de interpretar a sociedade, e não somente descrevê-la, é um ir além do que está posto linguisticamente. “Certamente os discursos são feitos de signos; mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas” (Foucault, 2008, p. 55). Allard-Poesi (2015) ratificou que, para Foucault, a formação discursiva não é materializada somente pelo que é posto linguisticamente, mas, sobretudo, por questões extra-discursivas.

Para Foucault, o poder é flexível e o que o torna uma prática social é o fato de permear as práticas cotidianas que estão em constante movimento e mudança, produzindo conhecimento. Logo, as relações

de poder e saber estão imersas em práticas sociais. Dentre as práticas sociais, as práticas discursivas são os meios pelos quais o conhecimento (saber) e o poder se desenvolvem. Fischer (2001, p. 200) afirmou que: “Na verdade, tudo é prática em Foucault. E tudo está imerso em relações de poder e saber, que se implicam mutuamente”.

Foucault (2015) defendeu ainda que a realização das relações de poder pode também se materializar não somente de cima para baixo. Afirmou, portanto, que o poder circula, movimenta-se. Ratificou que o poder só pode ser praticado sobre sujeitos livres, que são aqueles – tanto individuais como coletivos – que possuem diversas possibilidades de condutas e decisões. Complementou também que a liberdade de alguns está articulada à autoridade de outros, aumentando, dessa maneira, o compromisso social e respeito entre as pessoas (Foucault, 2010).

Na proposta de Foucault (2015), o poder está deslocado espacialmente do centro, ou seja, está nas extremidades. Exemplificando com uma instituição de ensino superior, o poder não estaria somente na Reitoria que representa o centro dessa comunidade, mas também em seus órgãos de apoio, que representam os seus limites. Para analisá-lo, o filósofo expôs que é necessário avaliar as práticas sociais, tais como gestos, atitudes, comportamentos e discursos. Desse modo, Foucault (2015) abandonou o conceito tradicional de poder, que tem localidade certa, é estático e emerge de cima para baixo na pirâmide organizacional. Assim, o real poder não é algo negativo, mas positivo, sendo possível, por meio dele, construir e educar.

## **Estratégia como Prática Social**

Remetendo-nos, agora, à proposta de Estratégia como Prática – EPS, cujo precursor foi Whittington (1996, 2001, 2003, 2004, 2006), trata-se, além dos conhecimentos formais, da valorização das experiências cotidianas nas organizações, por vezes negligenciadas na perspectiva clássica. A obra de 1996 foi a primeira publicação do autor a buscar um espaço para uma abordagem alternativa cujo foco foi tratar a estratégia como um bem social, preocupando-se em entender como os praticantes fazem a estratégia, agem e interagem nela.

Jarzabkowski (2005) expôs que o foco está em como se dá a interação entre os atores, bem como a interação deles com os recursos físicos e sociais envolvidos na construção, implantação e controle da estratégia, focalizando os níveis: macro – externo à organização e ao ambiente de atividade; meso – organizacional; e micro – praticantes e ações cotidianas. Whittington (2006) propôs a tríade conceitual da abordagem da EPS, a saber: I – práxis de estratégia, que são as atividades realizadas pelos praticantes no fazer estratégia (para o autor, refere-se à atividade real, ao que as pessoas fazem na prática); II – práticas de estratégia, que são as rotinas, discursos, conceitos, normas e tecnologias utilizadas pelos estrategistas por intermédio das quais a práxis se materializa (nas palavras do autor, práticas referem-se às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar coisas); III – praticantes de estratégia, que são os envolvidos na práxis estratégica, são os estrategistas que realizam suas práticas.

Jarzabkowski e Whittington (2008) esclareceram que os estudiosos da Estratégia como Prática examinam de perto o fazer real da estratégia: os artefatos materiais em mão, a linguagem utilizada, o posicionamento físico em episódios de estratégia, o riso, a frustração, a raiva, a excitação, a antecipação, o tédio, a repetição e as manobras políticas que estão juntas no fazer estratégia. Também buscam explicações acerca das atividades e suas consequências, tratando-se, assim, da reflexão da prática real.

Focalizando as práticas discursivas à luz da EPS, sem esgotar os estudos realizados, relata-se o estudo de Vaara e Tienari (2008), que apontou que há questões que devem ser abordadas em pesquisas futuras, como a intertextualidade, a interdiscursividade e a interação de diferentes discursos e ideologias em textos, com o intuito de analisar a sua legitimação. Mantere e Vaara (2008) identificaram os discursos

que podem ou não impedir a participação no processo estratégico: há os que promovem a autorrealização, o discurso inibidor e o discurso disciplinador envolvendo o fazer estratégia.

Vaara (2010) utilizou três níveis de análise da estratégia: no metanível, examina-se a complexidade da estratégia como um corpo de conhecimento; no mesoeconômico ou organizacional, compreendem-se as narrativas de organização estratégica, para melhor entender a polifonia e a dialogicidade; no plano micro, reflete-se sobre as habilidades retóricas e táticas que são usadas em conversas – formais e informais – sobre estratégia. Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere e Vaara (2014) corroboraram que estratégia envolve todas as formas de comunicação concebidas pela organização, como conversas informais, reuniões formais de estratégias, declarações corporativas, enfim, palavras faladas e materializadas em textos.

Kwon, Clarke e Wodak (2014), por meio da abordagem histórica do discurso (DHA) e a análise crítica do discurso (ACD), contribuíram com os estudos da EPS ao revelar cinco estratégias discursivas utilizadas para analisar sistematicamente o discurso da estratégia em busca de uma visão compartilhada, a saber: igualização, ou seja, praticantes motivando os envolvidos a participarem do processo, dando espaço para que estes expressem suas ideias; re/definição, ou seja, gestores trazendo novas e importantes informações e pontos de vista a fim de que os participantes reajam e construam uma nova visão acerca do tema debatido; simplificação, ou seja, os envolvidos desejando transformar as questões apontadas de forma menos complexa para que os participantes tenham condições de entendê-la; legitimação, ou seja, participantes identificando suposições subjacentes e particulares, permitindo e legitimando perspectivas diferentes para construir coletivamente uma visão compartilhada sobre a temática discutida; e conciliação, ou seja, a busca pela construção coletiva de uma visão compartilhada sobre a temática discutida.

## Delineamento Metodológico da Pesquisa

Nesta seção, a ênfase está no detalhamento das escolhas metodológicas. Inicia-se pela abordagem qualitativa que foi utilizada em razão de ela oportunizar a aproximação do pesquisador com o objeto de estudo, o que está em consonância com a literatura da EPS segundo Balogun *et al.* (2003).

O método estudo de caso possibilitou a verticalização na Instituição objeto de estudo e um compromisso do pesquisador com a compreensão aprofundada de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária, localizada em Santa Catarina, e que durante o ano de 2014 revisou o seu planejamento estratégico. A escolha desta Universidade se deu em razão de ser comunitária e sem fins lucrativos, de estar em plena revisão do planejamento estratégico – possibilitando, assim, o acompanhamento pelos pesquisadores – além do fato de a literatura apontar esse método para estudos na EPS. Santos, Sette e Tureta (2006) informaram que os trabalhos empíricos na abordagem EPS têm utilizado como estratégia de pesquisa estudo de caso único ou casos múltiplos, longitudinais, com fontes documentais, entrevista e observação. Além disso, Vaara e Whittington (2012) esclareceram que os estudos, à luz da EPS, possibilitam a inclusão de instituições sem fins lucrativos.

O universo desta pesquisa foi composto pelos cento e onze gestores da Instituição que participaram da revisão da estratégia, durante o ano de 2014, e que estão segmentados em cinco níveis hierárquicos, a saber: o primeiro nível, com 11 gestores; o segundo, com 17; o terceiro, com 56; o quarto, com 23; e, finalmente, o quinto, com 4. Quanto ao sexo, 54% eram mulheres e 46% homens. A escolha desse universo se deu pelo fato de que: (a) foram os praticantes que compuseram o grupo do planejamento institucional da Universidade; (b) nele há representantes dos cinco níveis hierárquicos da Universidade e dos diversos setores da IES. Deslauriers e Kérisit (2008) esclareceram que a amostra da pesquisa qualitativa “não se constitui ao acaso, mas sim em função de características precisas, que o pesquisador pretende analisar” (p. 138). Desse universo de 111 praticantes, foram entrevistados quatorze gestores, sendo dez mulheres e quatro homens, segmentados nos cinco níveis hierárquicos da IES: no primeiro nível, participaram 3 gestores; no segundo, 1; no terceiro, 6; no quarto, 2; e, no quinto, também



2. Tais níveis correspondem: primeiro e segundo níveis, à reitoria e diretorias de Unidade Acadêmica e Iparque, referindo-se à alta gestão da IES e ao nível estratégico; terceiro e quarto, às coordenações de curso e de setores de apoio, tratando-se do nível tático; o quinto nível, às supervisões de laboratórios, clínicas e outros, equivalendo ao nível operacional. A escolha dos entrevistados se deu de maneira a haver representantes dos cinco níveis, e também por acessibilidade. A coleta encerrou quando os dados foram saturados. Walter, Augusto e Fonseca (2011) e Walter e Augusto (2012) identificaram como mais frequentes as entrevistas, a observação e a análise de documentos nas pesquisas em EPS.

A observação sistemática aconteceu entre os meses de maio de 2014 a março de 2015 em cinco *workshops*. Dois desses encontros foram divididos em duas etapas: a primeira com os cento e onze participantes juntos, e a segunda com tarefas a serem executadas em grupos menores. Nos encontros, como a pesquisadora fazia parte do grupo gestor, não foi informado aos pesquisados acerca da observação, logo, entende-se que, devido a esse fato, não houve nenhum tipo de inibição sobre a sua presença. Com o objetivo de dar maior neutralidade à observação, a pesquisadora ateu-se ao roteiro da observação, uma vez que, muitas vezes, é difícil manter uma postura neutra e imparcial diante de um contexto conhecido.

As entrevistas foram agendadas entre os meses de dezembro de 2014 a julho de 2015, no local de trabalho dos participantes, quando foram convidados a relatar a sua participação na formulação da estratégia da IES, porque o objetivo era fazer com que o estrategista narrasse como se deu sua participação e a dos demais envolvidos no movimento estratégico.

Vaara e Whittington (2012) enfatizaram que as pesquisas em EPS têm trazido vieses de outras áreas do saber, ampliando os contextos empíricos e promovendo, dessa maneira, novas metodologias para as investigações. Considerando essa argumentação, utilizou-se a Semiótica peirceana, ou seja, a de Peirce (2000), como técnica de análise de dados. Santaella (2000) afirmou que a Semiótica tanto é teoria quando método de pesquisa em outras áreas do saber.

A proposta de análise Semiótica peirceana, sistematizada por Dias (2015), foi aplicada aos dados desta pesquisa. Nela foi incluído o resgate do contexto histórico de Knights e Morgan (1991), as estratégias textuais de Vaara e Tienari (2008), as questões de gêneros, apontadas por Vaara (2010), e as análises das funções sociais de uso das práticas discursivas, apontadas por Vaara e Whittington (2012). São apresentadas, na Tabela 1, as etapas de análise semiótica das práticas discursivas que foram utilizadas neste trabalho.



Tabela 1

**Etapas de Análise Semiótica das Práticas Discursivas**

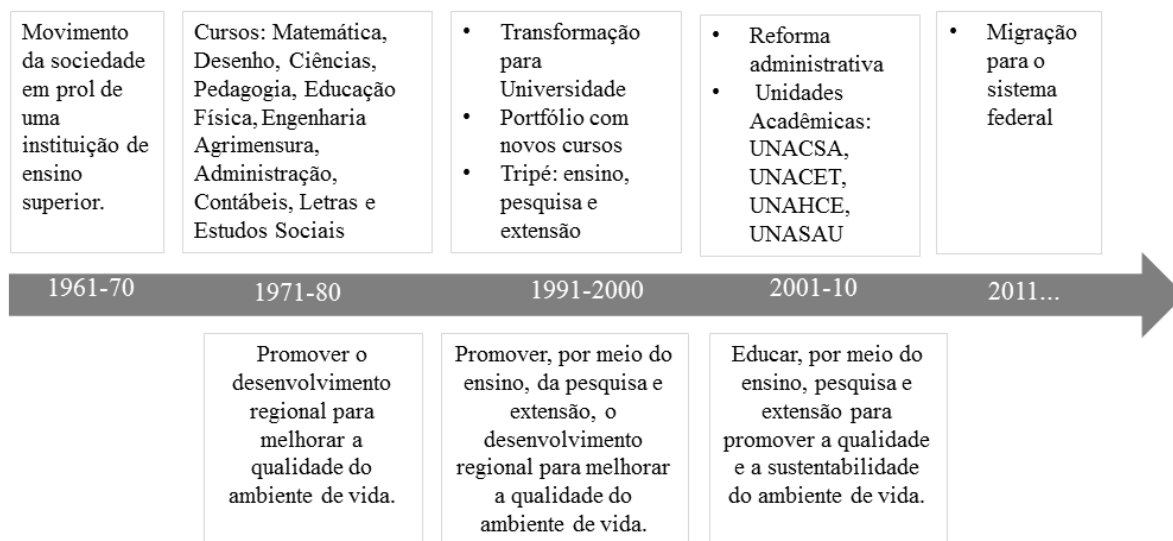
<b>Categorias peirceanas</b>	<b>Etapas de Análise</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Características</b>
<b>Primeiridade</b>	Aproximação fenômeno-lógica	Registrar a primeira impressão acerca do texto escrito ou oral, bem como do comportamento dos atores.	Trata-se do primeiro contato com o texto escrito ou oral e do comportamento dos praticantes, sem realizar nenhum vínculo. É o registro da primeira impressão, trata-se de uma abstração.
<b>Secundidade</b>	Contexto histórico	Verificar o surgimento e a produção da prática discursiva.	Refere-se à contextualização do momento de produção da prática discursiva.
	Análise Linguística	Mapear os microelementos textuais que possam auxiliar na construção do discurso.	É a reação do pesquisador frente aos significados possíveis em razão da análise linguística.
<b>Terceiridade</b>	Análise discursiva	Compreender como se dá a prática discursiva da estratégia.	É a compreensão das práticas discursivas individuais e sua influência na organização.

**Nota.** Fonte: Dias, A. T. B. B. B., & Godoi, C. K. (2014, setembro). Integração entre as práticas discursivas da estratégia como prática social e do gênero: contribuições epistêmico-metodológicas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38; Dias, A. T. B. B. B. (2015). *Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas e questões de gênero das(os) praticantes no processo estratégico de uma instituição de ensino superior comunitária* (Tese de doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.

A fim de identificar os resultados obtidos por meio dos entrevistados, apresenta-se, entre parênteses, uma legenda após cada transcrição de fala: na primeira casa, identifica-se o número que equivale ao participante ou ao documento analisado; na segunda, as letras representam a origem do praticante: área Acadêmica, área Meio, Consultoria, ou Texto; por fim, na terceira casa, indica-se qual foi a técnica de coleta dos dados: Entrevista, Observação ou Análise Documental.

**Estudo de Caso****Contexto histórico-social e prática estratégica**

O propósito foi resgatar o histórico da IES com o objetivo de descrever brevemente o seu contexto histórico-social e acerca de seu processo estratégico, a partir do momento identificado como um processo formal, correspondendo ao ano de 1999 até 2014. Foram seis edições realizadas, a saber, 1999, 2002, 2005/2006, 2007/2008, 2010 e 2012/2014, destacando-se três edições por estarem vinculadas aos maiores eventos estratégicos da IES evidenciados na Figura 1. Knights e Morgan (1991) esclareceram a importância de se conhecer o ambiente institucional em que o discurso da estratégia foi explicitado, a fim de que se possa compreender a sua história.



**Figura 1.** Linha do Tempo da Universidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por quase um século, a cidade de Criciúma foi o centro da economia sul-catarinense, em razão da extração do carvão mineral. Nesse contexto, a Fundação Educacional de Criciúma (FUCRI) foi instituída pelo Poder Público Municipal. Durante a década de setenta, foram instituídas as Escolas de Ensino Superior. Em 1991, foi assinado o protocolo de intenções de transformar as unidades de Ensino Superior em Universidade. O fato de a Instituição estar inserida em uma região altamente degradada teve impacto na definição de sua Missão na época. Dessa maneira, a IES direcionou suas ações com o propósito de contribuir para transformar a realidade em que estava inserida. Cabe salientar que explicitou, na primeira missão – Figura 1 – seu desejo e compromisso de contribuir regionalmente.

O processo estratégico formal, localizado neste trabalho, iniciou-se em 1999 e buscou, principalmente, adaptar a IES ao novo contexto do ensino, da pesquisa e da extensão, exigido pela sua mudança de status de faculdade para universidade, finalizando-se em 1997. Ao realizar a análise semiótica do contexto histórico-social da Instituição e de seu processo estratégico, os resultados indicam que, ao ampliar seu portfólio de cursos em razão da migração para universidade, esta sentiu necessidade de planejar formalmente o seu futuro.

Com o objetivo de aperfeiçoar ainda mais suas atividades em favor de maiores conquistas na concretização de sua Missão, em 2006 e 2007 foi elaborada e implantada uma nova estrutura administrativa na Universidade, segmentando os cursos de graduação, pesquisa e extensão em quatro áreas do conhecimento chamadas de Unidades Acadêmicas, a saber: Ciências, Engenharias e Tecnologias (UNACET), Ciências Sociais Aplicadas (UNACSA), Humanidades, Ciências e Educação (UNAHCE) e Ciências da Saúde (UNASAU). Sua Missão, então, foi reformulada de maneira a incluir o tripé ensino, pesquisa e extensão, a fim de materializar seu comprometimento de ser universidade.

A terceira missão apresentada indica haver uma mudança estratégica que declina do desenvolvimento regional, deixando em aberto essa delimitação, e o foco passa a ser cumprir a sua atividade fim, que é a educação. Também sugere haver um dimensionamento muito maior, uma vez que não visa mais melhorar, mas, sim, promover a qualidade articulada com a sustentabilidade. A missão claramente amplia o propósito da Instituição, além de não delimitar mais a sua participação geográfica que, até então, era regional.

Chamou a atenção a tensão materializada pelo fato de estar posto que a gestão deve ter como princípio básico no processo decisório a prevalência do Acadêmico sobre o Administrativo (aqui chamado de área meio) de forma sustentável. Remete, possivelmente, a uma disputa de poder entre as duas áreas de atuação na Instituição. Foucault propôs que o poder não está centralizado em uma pessoa/entidade como um lugar determinado e, no caso da IES, poderíamos dizer que não está

centralizado em uma área. Logo, o poder está implícito em uma rede de relações estratégicas entre indivíduos ou grupos. Pelo viés da EPS (Whittington, 1996, 2006), torna-se relevante para o sucesso do processo estratégico envolver os estrategistas das duas áreas. Em 2012, a Instituição iniciou seu processo para migração do Sistema Estadual de Educação para o Sistema Federal de Ensino, cujo parecer favorável foi emitido em agosto de 2014 pelo MEC. Diante da regulação posta, a Universidade iniciou a revisão do planejamento em março.

### Práticas discursivas e o fazer estratégico

Utilizou-se na pesquisa a mesma segmentação dada pelo planejamento institucional: área acadêmica, que se refere aos gestores que envolvem o ensino; e área meio, relativa aos gestores dos órgãos de apoio ao ensino e à administração da IES. Cabe dizer que as vozes relatadas a seguir afloraram nas entrevistas e observações. Acreditava-se que haveria enunciadores presentes na fala dos estrategistas, no entanto, não havia antecipadamente as subcategorias dessas vozes. Foi na ida ao campo que tais vozes se revelaram: liderança, gerenciamento e terminologia específica. Essas vozes estão sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2

#### Vozes Presentes nas Práticas Discursivas

Vozes	Condições de Produção	Possíveis Praticantes	Resultado de Poder
<b>Liderança</b>	Desejo de motivar os estrategistas a participarem, efetivamente, na formação da estratégia.	Estrategista que detém liderança democrática.	Os praticantes sentem-se comprometidos com o processo e passam a se responsabilizar pelo fazer estratégia.
<b>Gerenciamento</b>	Busca pela socialização das informações pertinentes ao planejamento estratégico.	Estrategista que está à frente da administração da organização.	Os estrategistas sentem-se a par das atividades a serem realizadas.
<b>Terminologia específica</b>	Traduz os termos específicos da área da estratégia por terminologia acessível a praticantes de diversas áreas do saber. Refere-se ao não uso da metalinguagem.	Estrategista especialista em processo estratégico, cuja função é mediar sua condução.	Os participantes cumprem as atividades do fazer estratégia sem necessariamente dominar essa área do conhecimento.

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados indicaram que há dois enunciadores presentes nas falas do líder e do gestor. Percebeu-se que a primeira voz motiva os diversos praticantes a participarem e comprometerem-se com as etapas do PEI. Ela valoriza os estrategistas que se sentem compromissados com o Reitor. Isso fica explicitado na fala de entrevistados de que “é a própria vontade da reitoria, porque o PE precisa dessas lideranças, puxando o processo, acompanhando e, depois, controlando a efetividade dele. E me pareceu que tinha esse compromisso firmado entre os participantes de que a reitoria faria a função de ser o cabeça de todo o projeto, ser os motivadores” (7 A E). O Reitor também fez uma explanação acerca do evento do planejamento, demonstrando conhecimento e comprometimento com o movimento. Naquele momento, era o gestor maior da Universidade que falava aos praticantes. Percebe-se que o discurso do Reitor explicita o seu desejo de mostrar que está comprometido com o fazer estratégia, não só como líder, mas também como gestor. Ele deseja materializar que, para isso, depende do apoio e participação de todos da Instituição, conforme indicado no relato do entrevistado: “Eu lembro de uma fala do Reitor. [Ele estava] vindo, passando nos grupos, ele chegou no nosso grupo, ‘a hora de falar agora, é a hora’, eu acho que eu fiquei com aquilo na cabeça, ‘aproveita para colocar tudo’ (4 A E). Para Foucault (1996, 2008), os discursos são práticas que possibilitam a interpretação histórica, para além do que está materializado nele.

O convite encaminhado aos gestores buscava contextualizá-los acerca do fazer estratégia que iniciaria na Instituição: “[é a] primeira de uma série de reuniões em que lideranças da instituição e representantes da comunidade acadêmica estarão trabalhando juntos para construir as bases do futuro da Unesc” (2 R AD). Além disso, está implícita, no texto do convite, a voz de gestor maior que busca contextualizar o momento vivido na Instituição e o que os praticantes farão em conjunto. Nele, os praticantes foram tratados como líderes, quando menciona: “em que lideranças da instituição”. O Reitor não se inclui no grupo, não se coloca junto às lideranças e aos representantes da comunidade acadêmica. Aqui está presente a voz do gestor que determina o que deve feito por seus pares conforme exemplifica o fragmento a seguir, em que o Reitor, autor do convite, dirige-se a uma terceira pessoa representada pelo pronome de tratamento “você”: “você receberá mais informações do projeto, que deverão ser repassadas por você a sua equipe” (2 R AD).

Outra voz expressiva no processo estratégico, tanto nos workshops como nas reuniões com grupos menores, foi a do consultor externo. Whittington *et al.* (2003), dentre os oito conjuntos de atores da estratégia, apresentaram as empresas de consultoria como uma possibilidade de praticante da estratégia. No primeiro encontro com todos os gestores, em maio de 2014, a fala do consultor foi democrática, explicativa e, sobretudo, o discurso é o de um especialista no assunto, mas sem o uso da metalinguagem. Este estrategista procurou incluir-se como integrante do grupo, buscou aproximar-se das pessoas, nomeando-as, falando dos setores, expondo exemplos da Universidade, dando a noção de que conhece a infraestrutura de pessoal, física e tecnológica da IES, a fim de obter credibilidade dos ouvintes, bem como repassando o que a consultoria pretende fornecer de subsídios aos envolvidos: “Eu estou aqui, estarei aqui até setembro para dar algumas agulhadas em vocês” (9 C O).

Neste sentido, Vaara *et al.* (2010) esclareceram que o vocabulário específico facilita tanto as discussões, a escritura das estratégias, como também o interpretar do documento estratégico, no entanto essa linguagem pode afetar as posições de poder dos diversos gestores, em razão de alguns dominarem melhor esse discurso do que outros, devido a sua formação, educação ou vivência na gestão estratégica. Kwon *et al.* (2014) revelaram cinco estratégias discursivas: igualização, re/definição, simplificação, legitimação e conciliação. Das cinco, duas ratificam os achados desta pesquisa, são elas: igualização – nela os membros da equipe buscam incentivar a participação dos demais envolvidos para que emergjam novas ideias, pontos de vista; simplificação – trata-se da busca por minimizar a complexidade das definições para que sejam valorizadas as ideias mais importantes para o processo. Entende-se que, embora haja outros termos nomeando as estratégias discursivas, estes se referem à voz da liderança que busca envolver os praticantes no processo, bem como à voz do consultor que buscou tornar os procedimentos de elaboração das estratégias acessíveis aos envolvidos.

## Processos decisórios na formação da estratégia

Nessa etapa, buscou-se compreender como os participantes se viram como atores e como perceberam o movimento da formação da estratégia – edição 2014. Por isso, a descrição segue uma sequência que foi revelada nas entrevistas. Nisso é que se entende estar o maior valor deste detalhamento, pois houve uma aproximação com o objeto de estudo, e os praticantes puderam externalizar seus sentimentos com relação ao processo vivenciado. Whittington (1996, 2006) defendeu que o fazer estratégia deve ser realizado e estudado em todos os níveis da Instituição, a fim de que o pesquisador, ao aproximar-se dos atores envolvidos, possa compreender como se dá a formação da estratégia.

Feitas as adaptações necessárias à proposta apresentada para a Reitoria, com o objetivo de atender ao perfil de gestão da Instituição, democrático e participativo, ela foi colocada em prática pela consultoria e a equipe do planejamento. Foram compostos seis grandes grupos de trabalho: quatro Unidades Acadêmicas, Iparque e Colégio. O propósito dessas seis frentes, na visão dos entrevistados, foi o de identificar as definições macro da Universidade, para em um momento seguinte levar para os gestores dos setores meios contribuírem. Whittington (2006) defendeu a importância de, no fazer estratégia à luz da EPS, haver integração entre o conservadorismo e as possibilidades de mudança nas práticas estratégicas, que são práticas tipicamente emergentes de práxis, por meio das pessoas que são

o centro na reprodução, transferência e práticas inovadoras de estratégia. Portanto, neste caso, pareceu que o fato de o processo decisório ser realizado por pessoas da alta hierarquia da Universidade pode sugerir algum comprometimento na formação da estratégia, haja vista a possibilidade de os praticantes não se sentirem totalmente comprometidos com o fazer estratégia.

Cabe ressaltar que há praticantes do planejamento que consideraram que a metodologia trouxe algumas limitações em termos de participação, devido à composição dos grupos nos quais os participantes da área meio não foram alocados, mas também em razão da definição do tempo de cada etapa que já era delimitada pelo grupo do planejamento. Segue depoimento coletado: “Como existe um grupo à frente definindo o roteiro exercido pelo PE, de algumas situações só se tomava ciência na hora, e o tempo, como era muito curto, necessitava-se de uma discussão maior ... a fim de abrir os parâmetros” (1 A E).

Para Whittington (1996, 2006), os praticantes são os responsáveis pelo sucesso da formulação da estratégia, e é necessário que eles se sintam participantes e valorizados em todas as etapas. Verifica-se que houve ações no sentido de colocar os praticantes a par das etapas do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Também no primeiro workshop, em que foram apresentadas as equipes e as quatro etapas, essas instruções e informações foram dadas, no entanto tais ações pareceram, em alguns momentos, insuficientes pelos gestores. Além disso, nos convites para os workshops, percebe-se que havia essa preocupação em contextualizar em que momento o movimento se encontrava, e o que aconteceu até então: “O Planejamento Estratégico 2025 está concluindo a fase que trata da concepção da estratégia da instituição. Ou seja, nesta fase foram definidos a direção e o foco das atividades no longo prazo” (4 T AD).

No texto-convite, houve uma espécie de nivelamento em que são oportunizadas informações de em que parte o processo estava naquele momento, seguido por uma explicação da próxima atividade e, na sequência, o comando do que deve ser feito pelos estrategistas. Na pesquisa de Kwon *et al.* (2014) sobre a EPS, dentre os recursos linguísticos utilizados, os autores apresentaram a simplificação que envolve os membros da equipe que tentam reduzir a complexidade das definições concorrentes em razão da baixa compreensão.

Os e-mails realizaram também esse papel informativo e motivador. Houve essa preocupação na IES estudada, tanto nos dados secundários quanto na observação e entrevistas por parte daqueles que estavam à frente do processo de tornar a linguagem utilizada acessível, uma vez que os estrategistas são de diversas áreas do saber, e muitos não dominavam a terminologia técnica. No entanto, este mesmo texto ratifica que, embora a coleta de dados tenha sido por meio de pesquisa com toda a comunidade interna, a estratégia propriamente dita não foi elaborada coletivamente, mas por um grupo restrito e, provavelmente, não será dada a oportunidade de contribuições pelos estrategistas, uma vez que no texto está materializado de que em breve o praticante a conhecerá. Vaara *et al.* (2010) relataram que as frases são, em princípio, orientativas para uma ação futura, mas ao considerar a finalidade do texto, elas se transformam em imperativas, tornando-as obrigações para os gestores.

Acredita-se que, apesar dos esforços em contextualizar os estrategistas acerca do fazer estratégia, o fato de os gestores, sobretudo da área meio, não terem entendido as etapas anteriores do movimento estratégico, fez com que, provavelmente, apresentassem dificuldades no processo: “Também não participamos do diagnóstico, mas [participamos] efetivamente, sim, dos projetos em diante, [pois] teve os dois workshoping com todos os gestores” (3 P E).

Havia uma expectativa por parte de alguns gestores da área meio quanto ao seu grau de participação na edição 2014. O termo “mesmo” remete a uma informação implícita de que os gestores dessa área sabem de seu papel e grau de importância dentro da Instituição e reconhecem que seu setor não é o negócio fim da IES e, talvez por isso, tenham tido, na visão deles, um papel secundário no processo: “Como nós estávamos acostumados nos planejamentos anteriores a participar **mesmo** sendo área meio, sendo gerentes, essa era a nossa impressão, de que participaríamos também, claro que as definições estratégicas macro seriam feitas pela Reitoria, mas... dos desdobramentos nós participaríamos” (3 P E).



De fato, os dados das entrevistas nos remetem que há uma divisão hierárquica implícita entre os gestores que são da área acadêmica e aqueles da área meio, e que há uma maior participação no processo decisório da formação das estratégias por parte dos estrategistas da área intitulada acadêmica. Uma das evidências desse fato é que, no primeiro convite para o encontro coletivo, endereçado aos estrategistas, o vocativo utilizado remete a essa dicotomia por parte dos gestores que estão à frente do planejamento estratégico, uma vez que está explícita a divisão entre eles: “Gestor e Coordenador, para que você comece a se preparar para o primeiro workshop do Planejamento Estratégico” (3 T AD).

Essa divisão pode tecer algum prejuízo na formulação das estratégias. Nos dizeres de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a abordagem prática deve promover a participação, além dos gestores da alta administração, dos demais atores – como gerentes de nível médio e demais funcionários – envolvidos no fazer estratégia, bem como conhecimentos de várias áreas do saber. Logo, tanto estrategistas da área acadêmica quanto da área meio deveriam participar. Nas palavras dos autores, embora as ações desses praticantes possam influenciar na estratégia de maneira não intencional, eles são importantes para a sobrevivência e até mesmo para a vantagem competitiva da instituição. Por isso a relevância da participação de praticantes de todos os níveis dentro da organização. E, no caso da Instituição estudada, das duas áreas segmentadas no planejamento estratégico da IES: acadêmica e meio.

Os dados indicaram que, principalmente os estrategistas que ficaram como líderes de projeto, como se envolveram mais e tinham a incumbência de detalhar o projeto, entenderam mais a proposta do planejamento como um todo. No entanto, tem-se que considerar que líderes de projetos são em número reduzido segundo os dados documentais. Os relatos indicam haver uma ansiedade, talvez por falta de conhecimento da próxima etapa, da priorização das ações, da execução e do acompanhamento do planejamento da Instituição. Talvez essa falta de conhecimento exista pelo fato de que a priorização dos objetivos não foi feita coletivamente, nem tampouco socializada entre os praticantes do fazer estratégica. Segundo o relato de um dos estrategistas: “A meu ver ainda estão indefinidos os principais objetivos da Universidade” (1 A E).

Esse relato torna-se relevante, porque a abordagem da EPS prega que deve haver um maior número de participantes em todos os níveis hierárquicos envolvidos no processo estratégico e, também, que a organização tenha uma estratégia de divulgação e envolvimento daqueles que não foram convidados a participar diretamente do processo, mas que vão auxiliar na execução dele. Ao questionar os participantes sobre como seria a socialização dos resultados do planejamento com os funcionários que não participaram do processo, mas que certamente teriam que se envolver em sua execução, informaram de que não havia ainda o conhecimento de como isso aconteceria na Instituição por parte de alguns gestores. Um deles afirmou: “Creio que quem vai puxar a frente do planejamento, porque a consultoria vai embora, mas quem fica é o gestor do PE juntamente com aquele que é o líder do projeto” (2A E). O único indício da socialização, localizado nos dados documentais, foi no primeiro convite emitido aos estrategistas, cujo fragmento é reapresentado a seguir: “Em breve, você receberá mais informações do projeto, que deverão ser repassadas por você a sua equipe” (2 R AD).

O processo de avaliação e construção da Missão, Visão e Valores Institucionais iniciou com a pesquisa aplicada a toda a comunidade acadêmica e sociedade local, antes mesmo de o planejamento iniciar. A IES disponibilizou em seu portal e, internamente, encaminhou aos funcionários, pesquisa acerca das expectativas que as comunidades interna e externa tinham sobre o futuro da Universidade, ou seja, como a viam nos próximos dez anos.

Ao realizar a análise semiótica do convite, percebeu-se que há uma frase slogan utilizada: Construindo juntos a Unesc de 2015. O verbo no gerúndio indica a ideia de que é algo que está em andamento, já iniciou, e permanece em realização. Esse sentido, somado ao termo juntos, materializou que a Instituição não deseja fazer seu planejamento desassociado da necessidade da comunidade acadêmica e externa à IES. Essa frase remete, ao leitor, o desejo de inseri-lo no fazer estratégia, seria como se fosse dito algo assim: “você também faz parte da Unesc, a Unesc somos todos nós” (2 R AD).

Ainda sobre as etapas do fazer estratégia, a consultoria apresentou uma proposta de Missão, Visão de Futuro e Valores que foi discutida, primeiramente, com os membros da reitoria e diretores. Essa

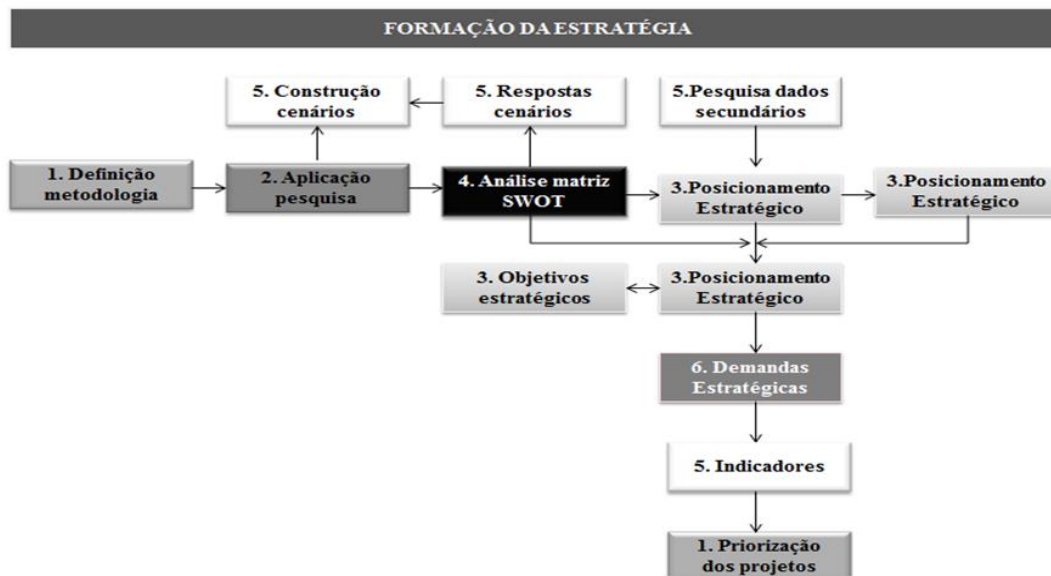
revisão, nos dois primeiros momentos, foi realizada por parte do grupo gestor, uma vez que a proposta primeira foi elaborada pela consultoria, seguiu para a Reitoria e para os grupos da área acadêmica, Iparque e Colégio. Depois de avaliada pelos seis grupos, retornou à Reitoria e foi apresentada, em *workshop*, no dia nove de setembro, ao grande grupo de estrategistas para ajustes e validação. Neste encontro, participaram gestores tanto da área acadêmica quanto da área meio. A reunião foi dividida em dois momentos: no primeiro, foi apresentada uma breve retrospectiva da caminhada do processo estratégico até aquele momento, assim como a proposta da nova Missão, Visão de Futuro e Valores e o mapa estratégico. Ficou aberto um canal de comunicação para quem desejasse encaminhar sugestões de alteração, entre outras. No segundo momento, os praticantes foram segmentados em grupos para que, em equipe, listassem as proposições. Vaara *et al.* (2010) chamaram de consenso forçado quando o grupo estratégico chega ao entendimento e alinhamento com o trabalho da estratégia subsequente à discussão.

Desses seis grupos, emergiram os objetivos estratégicos e nove projetos institucionais, que foram discutidos nos seis grupos do PEI e, paulatinamente, construídos de forma colaborativa com os demais participantes do planejamento. Os gestores da área meio participaram dos *workshops* em conjunto com os demais estrategistas da área acadêmica e, em outros momentos, quando foi preciso saber quais infraestruturas física, tecnológica ou de pessoal seriam necessárias para realizar os objetivos e projetos delimitados.

Os gestores, independentemente se da área acadêmica ou meio, demonstraram satisfação em participar da elaboração dos projetos, mesmo que seus escopos já tenham vindo delimitados. Eles alegaram que foi uma oportunidade para entender e inserirem-se no planejamento, como também de aprender sobre o assunto: “A gente também teve liberdade para propor, para sugerir, claro que sem sair do escopo do projeto, mas dentro do escopo do projeto pudemos trabalhar ... para atender de uma forma melhor os objetivos” (3 P E).

Acerca dos indicadores, primeiramente, foram levantadas as métricas já existentes na Instituição e, na sequência, os gestores foram convidados a estabelecer as demandas que resultariam nos indicadores e prazos para monitorar o desempenho estratégico da Universidade. Sobre a priorização dos projetos, essa definição coube à Reitoria, considerando diversos fatores internos da Instituição. Os resultados desses relatos sugeriram que a revisão do planejamento estratégico 2014, de certa forma, não promoveu a participação dos estrategistas das duas áreas de forma igualitária, tampouco se estendeu aos níveis hierárquicos de menor poder de decisão. A Figura 2 ilustra o processo na percepção dos entrevistados.





1. Membros da Reitoria e diretores
2. Membros da comunidade acadêmica e da sociedade
3. Membros dos seis grupos estratégicos
4. Membros do grupo do Planejamento Institucional
5. Membros do grupo facilitador
6. Líderes de projetos

**Figura 2.** Fluxo da Formação da Estratégia na Percepção dos Entrevistados

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao analisar a Figura 2, percebe-se, conforme os entrevistados mencionaram, que houve validação das definições antes das aprovações por meio da pesquisa realizada e da análise da matriz SWOT, que em português significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (2-4). Houve momentos em que os membros do grupo do PEI puderam dar suas opiniões, sugestões, contribuir efetivamente, mas os relatos sugeriram que o processo decisório ficou ao encargo de poucos gestores que compõem a alta gestão da Instituição, ou, em alguns momentos de deliberação, também por intermédio dos membros dos seis grupos estratégicos (3).

Dessa maneira, entende-se que a totalidade do grupo do planejamento institucional não teve oportunidade de participar de etapas relevantes do processo estratégico, conforme ilustra a Figura 2. Na perspectiva da EPS segundo Whittington (2001), caberia à IES estudada promover a socialização e envolvimento dos praticantes das duas áreas de atuação – acadêmica e meio – e dos cinco níveis hierárquicos, com o propósito de envolver a participação, mesmo que indireta, dos demais estrategistas, no processo de elaboração das estratégias.

## Reflexões Finais

O propósito deste estudo foi compreender como as práticas discursivas contribuíram no fazer estratégia na Universidade estudada. Com relação ao contexto histórico-social da Instituição, verificou-se que há uma cultura instituída de que a gestão deve se pautar no processo participativo e democrático, em razão, possivelmente, de ser uma instituição comunitária, cujo proprietário é o Poder Público Municipal. Mas quando verificado acerca do planejamento estratégico – edição 2014, percebeu-se que há uma barreira invisível instalada entre os gestores das áreas acadêmica e meio, e que a primeira emana mais relevância internamente. No dizer de Foucault (1999, 2003), os dados indicam haver uma relação de poder entre os gestores das duas áreas na Instituição no que concerne à formulação da estratégia.

Acerca das vozes que se destacaram de modo a influenciar o fazer estratégia, os dados indicaram que, na enunciação do Reitor, estão presentes duas vozes que impactaram a estratégia: a voz do líder, que motivou e chamou os estrategistas para o compromisso com o planejamento, e a voz de gestor da IES. Por fim, a terceira a ter efeito sobre a estratégia foi a do consultor externo, em função do seu domínio sobre o assunto. Essas vozes, na perspectiva de Foucault (2003), é uma forma de expor o poder que está implícito nas práticas discursivas, nas relações entre os praticantes, enfim, na formulação da estratégia.

Ao abordar o discurso da estratégia, Knights e Morgan (1991) argumentaram que ele tem suas especificidades no sentido histórico, organizacional e social, tanto coletivo quanto individual. Dessa maneira, o discurso passa, portanto, a fazer parte de determinadas relações sociais, sendo naturalizado. No caso da IES pesquisada, as vozes implícitas nas práticas discursivas externalizaram esses modos específicos e particulares dos praticantes, seja por meio da liderança e do gerenciamento, seja por meio do discurso específico da estratégia com o propósito de envolver os demais estrategistas. Estes resultados foram ao encontro da agenda de pesquisa apontada por Vaara e Whittington (2012) de que os estudos deveriam evidenciar questões como as diversas vozes presentes nas práticas discursivas que impactam nas estratégias.

O processo decisório acerca da metodologia do planejamento estratégico deu-se, inicialmente, pelos membros da Reitoria e diretores que definiram seis grupos de trabalho: quatro Unidades Acadêmicas, Colégio e Iparque. Essa composição sugere, à luz da EPS, limitações, uma vez que os cento e onze estrategistas não participaram de todas as etapas do planejamento, sobretudo os da área meio. Whittington (2006) esclareceu que o sucesso do fazer estratégia está em envolver as pessoas de diversos níveis hierárquicos, segmentos, dando voz a elas para que contribuam na formação da estratégia e assumam a sua implantação.

As atitudes e discursos dos praticantes indicaram que já havia, na Instituição, uma cultura em que os setores relativos à área acadêmica são mais valorizados do que os da área meio. Conforme expôs Foucault (2015), o poder está nas extremidades, nos setores, e não somente nas funções hierarquicamente mais altas da IES. Na análise documental sobre a reforma administrativa de 2007, identificou-se essa supremacia da área acadêmica por meio dos princípios básicos acerca das decisões acadêmicas e administrativas, do equilíbrio entre ensino, pesquisa e extensão e da prevalência do acadêmico sobre o administrativo de forma sustentável. Essa supremacia contradiz a argumentação de Jarzabkowski *et al.* (2007), que afirmaram que a abordagem da EPS privilegia a participação dos praticantes de diversos níveis hierárquicos envolvidos no fazer estratégia com o objetivo de que as estratégias tenham maior probabilidade de sucesso.

Dessa maneira, a revisão do planejamento realizada na IES distanciou-se parcialmente da proposta da EPS, porque mesmo com o desejo interno de que o processo fosse participativo e, mesmo que tenha havido momentos de validação, houve uma segregação por área de atuação e por nível hierárquico, contrariando a proposta de Whittington (1996, 2004, 2006), que defendeu a importância da valorização das experiências do dia a dia dos estrategistas e das suas participações no fazer estratégia. Na visão de Foucault (1999), as relações de poder – estratégias – manifestam-se nas práticas cotidianas, afetam a vida dos atores sociais e seus comportamentos e, conseqüentemente, a sua contribuição na formulação da estratégia.

A limitação acerca do *design* desta pesquisa refere-se ao fato de que a observação sistemática foi realizada nos encontros que envolveram os cento e onze gestores e, nas reuniões com grupos menores, não foi possível, em razão da coincidência de horários entre elas e, também, devido aos horários de sala de aula da pesquisadora que realizou as observações. Além disso, embora a literatura acerca dos delineamentos metodológicos de pesquisa em EPS tenha apresentado, de forma categórica, a escolha por pesquisa qualitativa com estudo de caso único usando a coleta de dados por meio de entrevistas, observação e documentos, segundo Walter e Augusto (2012), essas escolhas trazem limitação à pesquisa, em razão de que o número de participantes é reduzido e também o fato de o estudo de caso não permitir generalizações acerca dos resultados obtidos.

Acredita-se que os estudos acerca da EPS com foco nas práticas discursivas são incipientes, então sugere-se a realização de outras investigações que explorem essa temática em instituições de ensino superior e em organizações de outras áreas do conhecimento, para se poder traçar um panorama de como a estratégia pode ser influenciada pelas práticas discursivas. Essa sugestão está em conformidade com Rouleau e Balogun (2011), que propuseram aos pesquisadores que verificassem, por meio da linguagem, a formação das estratégias à luz da EPS, uma vez que as práticas discursivas são condutoras de valores e ideologias que vão se naturalizando nos contextos institucionais e, por conseguinte, na sociedade.

## Referências

- Albino, J., Gonçalves, C. A., Carrieri, A., & Muniz, R. (2010). Estratégia como prática: uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(1/2), 2-14.
- Allard-Poesi, F. (2015). A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Strategy as practice, theory, epistemology, methodology* (2nd ed., pp. 234-248). Cambridge: Cambridge University Press.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003) Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 1(40), 197-224. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12059>
- Chia, R., & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Deslauriers, J.-P., & Kérisit, M. (2008). O delineamento de pesquisa qualitativa. In J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Grouls, A. Laperrière, O. Mayer, & Á. P. Pires (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 127-134). Petrópolis: Vozes.
- Dias, A. T. B. B. (2015). *Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas e questões de gênero das(os) praticantes no processo estratégico de uma instituição de ensino superior comunitária* (Tese de doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Dias, A. T. B. B., Godoi, C. K. (2014, setembro). Integração entre as práticas discursivas da estratégia como prática social e do gênero: contribuições epistêmico-metodológicas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: a supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191-217. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840607082226>
- Fischer, R. M. B. (2001). Foucault e a análise do discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, (114), 197-223. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000300009>
- Foucault, M. (1996). *A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France*. São Paulo: Edições Loyola.
- Foucault, M. (1999). *Vigiar e punir: nascimento da prisão* (20a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Foucault, M. (2003). *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

- Foucault, M. (2008). *A arqueologia do saber* (7a ed.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2010). O sujeito e o poder. In H. Dreyfus & P. Rabinow, *Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica* (2a ed., pp. 273-295). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2015). *Microfísica do poder* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60(1), 5-27. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-287. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492608318150>
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, 12(2), 251-273. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 203-224. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12036>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Peirce, C. S. (2000). *Os documentos recolhidos de Charles Sanders Peirce* (3a. ed.). São Paulo: Perspectiva.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1-31. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Santaella, L. (2000). *A teoria geral dos signos: como as linguagens significam as coisas*. São Paulo: Pioneira.
- Santos, L. L. S., Sette, R. S., & Tureta, C. (2006, setembro). A estratégia como uma prática social: em busca do que seja fazer estratégia. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Silva, R. S. (2005, junho). Revisão e crítica da lógica dominante no pensamento estratégico: uma abordagem pela teoria da agência. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2.
- Silva, A. R. L., Carrieri, A., & Souza, E. M. (2012). A constructionist approach for the study of strategy as social practice [Special Issue]. *Brazilian Administration Review*, 9, 1-18. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/bar/v9nspe/02.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012000500002>

- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 27, 29-50. [http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027005](http://dx.doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027005)
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seritö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: the case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(3), 1-35. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00419.x>
- Vaara, E., & Tienari, A. J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, Mississippi, 33(4), 985-993.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010). On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685-702. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508410367326>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy as practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2012). Prática estratégica e *strategizing*: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 131-142. <http://dx.doi.org/10.5329/1003>
- Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & Fonseca, V. S. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(2), 282-298. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000200005>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2001). Learning to strategise: problems of practice. *Skope Research Paper*, (20), 1-25.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125. <http://dx.doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2004) Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 44-53.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E. E., Nahapiet J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492603258968>
- Zwick, E., Silva, I. C., & Brito, M. J. (2014). Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas [Edição Especial]. *Cadernos EBAPE.BR*, 12, 384-400. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39518694>

## **Dados dos Autores**

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Rua Uruguai, 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil. E-mail: bianca@unescc.net

Carlos Ricardo Rossetto

Rua Uruguai, 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil. E-mail: rossetto@univali.br

Sidnei Vieira Marinho

Rua Uruguai, 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil. E-mail: sidnei@univali.br