

## **Análise Discursiva De Um Plano De Desenvolvimento Institucional**

### **Discursive Analysis Of A Plan Of Institutional Development**

#### **Lília Paula Andrade**

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
Professora da Faculdade Presbiteriana Gammon  
E-mail: [liliapaulandrade@yahoo.com.br](mailto:liliapaulandrade@yahoo.com.br)

#### **Mozar José de Brito**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professor da Universidade Federal de Lavras  
E-mail: [mozarbrito@gmail.com](mailto:mozarbrito@gmail.com)

#### **Valéria da Glória Pereira Brito**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professora da Universidade Federal de Lavras  
E-mail: [vgpbrito@gmail.com](mailto:vgpbrito@gmail.com)

---

#### **Endereço: Lília Paula Andrade**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia Lavras, MG – Brasil

#### **Endereço: Mozar José de Brito**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia Lavras, MG – Brasil

#### **Endereço: Valéria da Glória Pereira Brito**

Universidade Federal de Lavras, Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Lavras, Brasil

#### **Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

Artigo recebido em 10/07/2015. Última versão recebida em 07/08/2015. Aprovado em 08/08/2015.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

Apoio e Financiamento: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

## RESUMO

Este trabalho surgiu da necessidade de se estudar a estratégia inserida em seu contexto. As questões que nortearam este estudo foram: existe reprodução discursiva de elementos históricos no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior)? Como esses elementos são representados e legitimados na instituição? O objetivo central do trabalho foi: analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IFES, tendo em vista o seu contexto sócio histórico. Foi feita uma Análise Crítica do Discurso das estratégias delineadas no PDI de uma IFES, bem como foram realizadas entrevistas discursivas para facilitar essa compreensão. Encontrou-se um discurso marcado pela reprodução discursiva de valores históricos advindos dos fundadores da instituição. Essa reprodução foi evidenciada nas práticas estratégicas de responsabilidade ambiental, nos valores que orientam a formação dos alunos da IFES, nas práticas de paisagismo, de pesquisa, de internacionalização e de expansão. Percebeu-se que as estratégias recebem influências que independem daqueles que a formulam.

**Palavras-chave:** Análise crítica do discurso. Estratégia. Plano de desenvolvimento institucional. Planejamento estratégico.

## ABSTRACT

This work was the result of a need of studying the strategy inserted within its context. Questions which guide this study were: is there the discursive transcription of historical elements in the Institutional Development Plan of a Federal Institution of Higher Education (FIHE)? How these elements are represented and legitimated at the institution? The purpose of this work was to analyse the Institutional Development Plan of a FIHE, within its socio-historical context. Was carried out the critical analysis of the discourse of strategies outlined on the plan. Were also performed discursive interviews in order to facilitate the understanding. The discourse distinguished by the discursive transcription of historical values from the institution founders was found. This transcription was highlighted on strategic practices of environmental responsibility, on values which guide the training of student of the FIHE, on practices of landscaping, research, internationalization and expansion. It was realized that the strategies experience influences which do not depend on those who formulate them.

**Keywords:** Critical analysis of the discourse. Strategy. Institutional development plan. Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

É necessário o estudo da estratégia, não sob uma visão simplista que a considera apenas inserida em um microambiente, importantes estudos que compreendam a estratégia e seu contexto. Como qualquer outro fenômeno social, a estratégia tanto recebe influências do macroambiente, como também tem a capacidade de motivar ações transformadoras. A estratégia é uma das palavras-chave da modernidade e, nas últimas décadas, tem se transformado em um conceito polêmico e polissêmico de diversas definições, oriundas de perspectivas variadas (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A estratégia teve seu desenvolvimento marcado pela predominância de abordagens normativas e prescritivas, de fundamentação teórica e metodológica sustentada em perspectivas econômicas, principalmente sobre a concepção de ator individual e plenamente racional (KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011). Nessas concepções tem sido dada uma mínima atenção ao contexto institucional como, por exemplo, a influência de valores históricos na formulação e legitimação das estratégias.

Com a intenção de se considerar esse papel do contexto histórico no processo de formação e legitimação das estratégias, neste estudo pretende-se analisar as estratégias de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), tendo por base um PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Quanto às origens do PDI, estas estão relacionadas com as atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). De acordo com a Lei nº 10.861/2004, esse documento, cuja construção deve ser coletiva, “passa a ser parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior, devendo ser apresentado pela instituição no credenciamento da Instituição, recredenciamento, autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, sequenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades” (BRASIL, 2004).

Mesmo essas exigências sendo as mesmas, as universidades, apesar de estarem submetidas ao mesmo contexto de políticas educacionais, possuem suas próprias particularidades quanto às dimensões estratégicas e à fidelidade às exigências impostas. Portanto, o PDI pode revelar a identidade das universidades (DAL MAGRO; RAUSCH 2012; DAL MORO; LOUREIRO, 2002). Nesse sentido, um PDI pode ser visto como um planejamento estratégico, mas específico de instituições de ensino superior e pautado por legislações. Como em um planejamento estratégico, o PDI também deve considerar a missão, os objetivos e as metas da instituição (DAL MORO; LOUREIRO; 2002).

Por esse motivo, o objeto principal de análise deste estudo foi o PDI de uma IFES localizada no Sul de Minas Gerais. Dessa forma, as questões que nortearam este estudo foram: existe reprodução discursiva de elementos históricos no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) de uma IFES (Instituição Federal de Ensino Superior)? Como esses elementos são representados e legitimados na instituição? O objetivo central do trabalho foi: analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IFES, tendo em vista o seu contexto social e histórico.

Para tanto, foi utilizada a ACD (Análise Crítica do Discurso) que é um referencial metodológico interdisciplinar (FAIRCLOUGH, 2005). Pode-se, por meio da avaliação de um discurso, se obter respostas que explicam o contexto em que se desenvolvem as ações (FAIRCLOUGH, 2005; VAARA; KLEYMANN; SERISTÖ, 2004). O corpus (amostras de textos a serem analisadas) escolhido para a análise discursiva foi constituído pelo documento do PDI e, para a compreensão do contexto sócio histórico da IFES, foram realizadas entrevistas discursivas com as pessoas envolvidas no processo de construção do plano estratégico.

Pretende-se contribuir para o desenvolvimento teórico e metodológico dos estudos que consideram os aspectos discursivos da estratégia, ou seja, o papel do contexto sócio histórico nas estratégias organizacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Considera-se, neste estudo, o discurso, por si só, uma prática social, possuindo relações com o contexto macro em que foi criado (FAIRCLOUGH, 2001). Neste sentido, o discurso da estratégia é uma prática social e, portanto, influenciada por aspectos contextuais como, por exemplo, a história de uma organização. Para compreender essa relação, foi utilizado o referencial teórico metodológico da ACD (Análise Crítica de Discurso). É importante, neste momento, antes da explicação metodológica, uma compreensão das características da ACD, bem como sua utilização nos estudos em estratégia.

### **2.1 Características da ACD (Análise Crítica do Discurso)**

A ACD propõe uma ligação entre a escala micro da utilização da linguagem e a escala macro da estrutura social. A linguagem, como prática discursiva e social, é moldada pelas estruturas sociais e, como prática discursiva, também molda essas estruturas (PHILLIPS;

SEWELL; JAYNES, 2008). O objetivo da ACD não é o discurso em si, mas também sua relação com os elementos não discursivos do social (FAIRCLOUGH, 2005).

Portanto, o foco está em relacionar o mundo social com a linguagem (MAGALHÃES, 2005). Considera-se que as pessoas agem e representam discursivamente o mundo social em que vivem (FAIRCLOUGH, 2001). A ACD é utilizada para a investigação de transformações na vida social (FAIRCLOUGH, 2001; 2005).

Para a ACD, o discurso é uma forma de ação, de modo que cada enunciado é uma ação individual sobre as estruturas, podendo, então, contribuir tanto para a continuidade, quanto para a transformação de formas recorrentes de ação (FAIRCLOUGH, 2001; 2005; MAGALHÃES, 2005; RAMALHO; RESENDE, 2011). Essa é uma das razões que justifica a importância da aplicação desta análise nos estudos em estratégia.

A utilização da linguagem, como prática social, implica a compreensão da linguagem como um modo de ação historicamente situada. Portanto, uma linguagem ou uma estratégia como prática social é tanto constituída socialmente, como também constitui as identidades sociais (RAMALHO; RESENDE, 2011). Dessa maneira, o discurso é parte da vida social e está conectado a outros elementos. Então, a prática social pode ter orientações de ordem econômica, política, cultural ou ideológica (FAIRCLOUGH, 2001; 2005).

A ACD tem se tornado uma opção teórico-metodológica cada vez mais popular nas organizações e nos estudos em gestão (PHILLIPS; SEWELL; JAYNES, 2008). Fairclough (2005) ressalta ainda que a utilização da ACD nos estudos organizacionais pode ter um valor significativo. Dentre os motivos para essa utilização, destaca-se que os fenômenos sociais são socialmente construídos no discurso, e as pessoas contribuem para a sua reprodução ou transformação.

É proposta pela ACD uma visão inovadora, porque esse referencial metodológico examina em profundidade não apenas o papel na reprodução das práticas sociais e das ideologias, mas tem o papel fundamental de analisar os processos de transformação social (FAIRCLOUGH, 2001). Desse modo, é conveniente utilizar esse referencial metodológico para a compreensão da estratégia, visto que o discurso da estratégia não deve ser visto como produto de uma cultura corporativa, mas sim como parte de uma grande mudança social, com efeitos que vão além de uma única organização. A estratégia deve ser vista como um discurso que tanto recebe, quanto provoca transformações advindas do contexto (KNIGHTS; MORGAN, 1991).

A metodologia associada à ACD se relaciona com os processos de construção dos “objetos de pesquisa” e o processo de construção envolve quadros teóricos. É, apenas,

utilizando-se de toda teorização e construindo o objeto de pesquisa que se torna possível definir quais serão os métodos adequados para selecionar e analisar os dados. Portanto, a subjetividade tem grande papel nesse processo (FAIRCLOUGH, 2001; 2005).

Além de conhecer as características da ACD, bem como suas principais definições, torna-se necessário conhecer as escolhas metodológicas que podem ser utilizadas para a aplicação desse referencial-metodológico. Esse processo é importante, pois, a partir dele, foi escolhida a metodologia utilizada nesta pesquisa.

## **2.2 Prática social, prática discursiva e prática textual: aplicação nos estudos em estratégia**

Fairclough (2001) propõe para a realização da ACD, a compreensão de três níveis discursivos, o nível do texto, das práticas discursivas e das práticas sociais. Phillips, Sewell e Jaynes (2008) interpretam esse modelo tridimensional e propõem três abordagens para o estudo da estratégia. Os autores ressaltam que a intenção é utilizar essas abordagens como pontos de partida para a compreensão da ACD em estudos sobre estratégia. Cada abordagem se refere a um dos níveis do modelo tridimensional de Fairclough (2001). O nível do texto é representado pela abordagem textual; o nível das práticas discursivas, pela abordagem da verdade e seus efeitos e, por último, o nível das práticas sociais é representado pela abordagem do significado compartilhado.

Para a compreensão da abordagem textual, aqueles mesmos autores sugerem que sejam compreendidas questões como: quem são os leitores e os autores da estratégia? Como o processo de leitura das estratégias pode ser relacionado com questões de poder? Quem são as pessoas que ficam marginalizadas na leitura e no processo da escrita das estratégias?

Essa abordagem se refere às características que conferem credibilidade e podem, por exemplo, conceder um caráter autoritário à estratégia. Para a investigação desse nível é necessário compreender a construção da estratégia por meio dos textos, bem como a maneira como a estratégia é disseminada. Pode-se, por exemplo, identificar vocabulários institucionais. Essa análise pode consistir de duas etapas. A primeira é a fase de adaptação, em que o foco está no que é manifestado de maneira explícita pelo conteúdo presente no texto.

A segunda etapa, chamada de classificação do conteúdo latente, relaciona-se ao reconhecimento do significado implícito, reconhecendo-se, então, as fontes dos textos que lhe garantem o poder de persuasão. É nesse sentido que Fairclough (2001) confere o sentido

crítico. Existe, nesse nível, uma preocupação com aspectos políticos e de poder. Quanto à abordagem da verdade e seus efeitos, a influência foucaultiana torna-se ainda mais perceptível, visto que o discurso, como um sistema, governa as formas de pensar, fazer e ser. Assim, a estratégia é vista como tendo efeitos de verdade para quem a representa, faz ou estuda. Devem-se considerar os efeitos das estratégias como verdade nas práticas sociais cotidianas. Essa abordagem pode ser conhecida pela utilização de entrevistas e de pesquisa histórica ou documental.

Quanto à última abordagem de Phillips, Sewell e Jaynes (2008), a abordagem da estratégia como significado compartilhado, está relacionada com a existência de uma lógica dominante que é compartilhada na estrutura. Pode ser representada por meio de um modelo e leva os gestores a verem o mundo de forma particular. Por meio desses modelos, tomam-se as decisões para problemas semelhantes. Essa lógica dominante cria consistência para a ação e, a partir dessa compreensão, são reveladas características externas à organização. Cita-se como exemplo o modelo de gestão de qualidade total. Esses modelos podem sustentar relações de poder e legitimar algumas práticas.

Esse último nível corresponde ao nível do contexto social do discurso (MEDEIROS; ALCADIPANI, 2012). Diniz (2012) também oferece sua contribuição, em relação à interpretação do modelo tridimensional de Fairclough (2001) e apresenta, de modo simplificado, as características de cada um dos níveis, que devem ser levadas em consideração, para a aplicação da ACD. Para a análise textual, a autora propõe que a atenção deve se voltar para o que está presente e ausente no texto. Para se compreender os possíveis sentidos que estão presentes no texto pode-se utilizar das relações semânticas (relações de sentido entre elementos do texto), relações gramaticais (relações sintáticas, que dão forma ao texto e contribuem para a construção dos sentidos) e relações lexicais (palavras e expressões escolhidas e relações que estabelecem entre si).

Para a compreensão das práticas discursivas e das práticas sociais e interpretando Fairclough (2001, 2003), Diniz (2012) afirma que estas práticas, ao contrário da análise textual, se referem às relações que estão externas ao texto. Para a análise da dimensão das práticas discursivas, Diniz (2012) propõe que sejam entendidas relações de ordens do discurso, que consideram as relações intertextuais quanto aos gêneros, discursos e estilos. É, utilizando-se desses elementos, que se torna possível traçar uma ponte entre o texto e o contexto social em que está inserido (DINIZ, 2012).

Por último, para a compreensão das práticas sociais, existe a necessidade de classificar as observações reveladas pelas análises textuais e discursivas e estabelecer relações entre as

características encontradas. É proposto, ainda, que sejam observadas, neste nível, as maneiras como os argumentos são legitimados, bem como quais as relações entre o nível particular e um nível geral ou “universal”.

### 2.3 O lugar da pesquisa

A IFES escolhida para a realização da pesquisa está situada no sul de Minas Gerais a aproximadamente, 230 km da capital do estado. Atualmente, oferece 23 cursos de graduação presenciais e 5 de graduação a distância, os quais abrangem variadas áreas do conhecimento. Relativamente à pós-graduação existem na instituição 21 cursos de doutorado, 25 de mestrados, acadêmico e 4 mestrado profissional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2014).

Quanto aos fatos marcantes da instituição, em 1908, ela foi fundada, inicialmente como Escola Agrícola (ANDRADE, 2006; UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2013). No ano de 1917, foi reconhecida pelo estado de Minas Gerais, e em 1938, passou a se chamar Escola Superior de Agricultura. Em 1960, em meio a uma crise administrativa, formou-se uma comissão de estudantes e professores que lutou, por meio de reivindicações, por federalizar esta organização. Neste momento, a iniciativa privada, que até então a mantinha, não tinha mais condições para tanto. Em 1963, esse objetivo foi alcançado e a Escola Agrícola passou a pertencer ao Estado.

Em 1975 foram criados os primeiros cursos de pós-graduação *stricto sensu* e, em 1989, o primeiro doutorado da instituição. No início da década de 1990 foram firmados convênios com instituições internacionais. A década de 1990 foi ainda marcante, pois em 1994 a Escola Agrícola se transformou em universidade, podendo, então, abrir cursos em outras áreas do conhecimento que não apenas as agrárias.

Apesar disso, não foi em 1990 que este status de universidade se consolidou. O contexto político e econômico da época não era favorável à expansão das instituições públicas, foi apenas no final da primeira década de 2000 que o cenário se modifica. Neste momento o governo, com o objetivo de democratizar o ensino superior no país, investiu em programas que possibilitaram a impulsão do crescimento nesta IFES. Exemplo disso foi a criação do REUNI (Programa de Reestruturação das Universidades Federais) lançado pelo Governo Federal em 2007. Esse programa contribuiu para a criação de novos cursos e melhoria na infraestrutura dos cursos já existentes.



Outro momento marcante, e que deve ser mencionado, foi o ano de 2013, em que a IFES foi considerada a segunda melhor universidade do Brasil, de acordo com os indicadores de qualidade da Educação Superior. Pelo 4º ano consecutivo, esta universidade tem liderado o ranking de todas as universidades de Minas Gerais e ocupado posição de destaque (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2013). Desde a criação da Escola Superior até os tempos atuais, a universidade se encontra em plena expansão. No que se refere à estrutura, ela é composta por conselhos superiores, reitoria e órgãos/setores vinculados, pró-reitorias com diretorias vinculadas e departamentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2013).

### 3 METODOLOGIA

Depois de delineadas as principais bases teóricas, na fase de definição do corpus a ACD teve como principal fonte de informações o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IFES. Esta instituição possui dois PDI's, referentes aos períodos de 2005/2010 e de 2011/2015. Entretanto, foi escolhido apenas um desses planos para representar as estratégias da instituição. Neste caso, o segundo, referente ao período de 2011/2015. Esse plano foi escolhido por ser o único PDI da instituição disponibilizado na internet, sendo, portanto, de fácil acesso. Além do corpus definido pelo próprio documento do PDI, também foi considerada a sua ampliação, por meio da utilização de entrevistas e de pesquisa documental.

Quanto às características metodológicas a serem consideradas no procedimento da entrevista, estas dependem do foco do pesquisador, visto que esse procedimento pode ser utilizado em diferentes contextos e fundamentado em diversas abordagens teórico-metodológicas que irão depender do interesse do pesquisador. Portanto, será interesse da pesquisa conhecer as práticas estratégias contidas no PDI, bem como o contexto em que elas se inserem e seus efeitos. Para tanto, buscou-se compreender como as noções e o conhecimento dos entrevistados (quanto ao conhecimento da instituição e de suas estratégias), foram construídos e como têm sido utilizados.

Nos relatos considerados na entrevista teve-se como foco os argumentos utilizados pelos entrevistados, assim como a entrevista a explicação que torna esses argumentos plausíveis. Nesse caso foi considerada como entrevista como prática discursiva, pois se buscou, por meio dela, compreender aspectos da ação e da interação, situada e contextualizada, que produzem sentidos e constroem versões da realidade (PINHEIRO, 2004).

Para a definição e a seleção dos entrevistados, Fairclough (2001) sugere que sejam pessoas que estejam envolvidas como participantes no fenômeno que está sendo investigado. Foram entrevistadas pessoas diretamente ligadas às fases de formulação e implementação das estratégias da IFES em questão. Considerando que o PDI, a ser analisado, foi formulado por diversas comissões (elaboração, operação, temáticas e de revisão geral), foram entrevistados os seus participantes. Quanto à quantidade de participantes, que fizeram parte da amostra, esta foi definida pelo critério de saturação. Este critério é usado para estabelecer ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, interrompendo a captação de novos componentes. “O fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados” (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Foram realizadas as entrevistas até o instante em que as informações dos participantes começaram a se repetir. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente. Ao todo foram realizadas 26 entrevistas. Quanto ao roteiro que guiou a entrevista, este foi composto de perguntas abertas, a fim de deixar o entrevistado livre para compartilhar as informações que ele achasse pertinentes. Outro método utilizado foi a pesquisa documental, que se refere ao acesso a documentos, como atas de reuniões, jornais, notícias, políticas educacionais e leis que auxiliaram na compreensão do contexto histórico em que foi construído o PDI 2011-2015. A utilização dessa fonte de dados é importante, pois arquivos, como diários oficiais e registros, jornais e revistas, têm muito a dizer sobre um dado contexto (SPINK, 2004).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Antes de iniciar a análise do PDI e das transcrições das entrevistas realizadas foi necessária a realização de uma contextualização sócio histórica da IFES. Essa história da instituição foi construída com base nas entrevistas e na pesquisa documental realizada. A fase posterior, então, consistiu na análise discursiva do corpus do PDI e das transcrições das entrevistas.

### **4.1 Conhecendo o contexto sócio histórico da IFES**

A história da IFES começou com a vinda de presbiteriano norte americana ao Brasil que, ao chegarem a esta cidade do sul de Minas Gerais criaram um Instituto Presbiteriano e posteriormente uma Escola Agrícola. Dentre os fatores que motivaram essa vinda dos presbiterianos é possível citar a proclamação da República, o processo de libertação dos escravos, a perda da influência da igreja católica, a Guerra Civil norte americana, a modificação do sistema de produção do país e o potencial agrícola do país e região. Todos esses acontecimentos contribuíram para o surgimento de uma demanda no Brasil por novos tipos de ensino e de cultura.

Em 1930, intensifica-se no país a industrialização surgindo a necessidade de modernização e especialização também na mão de obra, sobretudo na mão de obra agrícola. O estado, então, viu na educação uma oportunidade de desenvolvimento do país. Neste período, também, que foi oficializado o curso de Engenheiro Agrônomo. Essa modificação foi refletida na IFES que vivenciou, neste período, sua “década de ouro”.

A instituição continuou seu crescimento até o final da década de 50. Neste período, o país passava por um crescimento acelerado, entretanto houve diminuição da taxa de lucro das instituições particulares. Assim, não era mais interesse do Instituto Presbiteriano manter a Escola Agrícola. Começou-se, a partir de então, um movimento a favor da federalização desta instituição.

Depois de muita luta e de quase ser fechada, a instituição foi federalizada em 1963. Aumentou, neste período no país, ainda mais, a necessidade de formação de mão de obra especializada para o desenvolvimento da tecnologia; Sobretudo, aumentou as necessidade de desenvolvimento agrícola. Foi neste momento também a criação da lei Reforma Universitária, lei esta que influencia até os dias atuais as escolas superiores. Na década de 70 os docentes da Escola Agrícola foram estimulados a cursar pós-graduação no exterior. Começou-se, então, a se desenvolver a pesquisa da instituição.

As décadas de 80 e 90 foram marcadas pela consolidação do sistema empresarial de ensino superior e pela revolução tecnológica. Ademais, é válido ressaltar a influência do neoliberalismo e da globalização, que modificaram, novamente, as demandas sociais, bem como os processos de produção.

Em 1994, a então Escola Agrícola, que vinha se desenvolvendo consideravelmente e já era referência nas ciências agrárias, foi transformada, juntamente com a Escola Paulista de Medicina, em universidade. A partir de então, com o status de Universidade Federal, esta poderia abrir novos cursos em outras áreas do conhecimento a não ser as ciências agrárias. Apesar disso motivado pela reforma gerencial do Estado, o governo não liberou, neste

momento, os recursos necessários para a real transformação da Escola Agrícola em universidade.

Foi apenas na década de 2000 que a demanda por crescimento desta universidade federal foi, de fato, atendida. O governo lançou o REUNI (Programa de Reestruturação das Universidades Federais) em 2007; por meio deste programa, o Estado ofereceu recursos para investimentos principalmente no ensino de graduação, na criação de cursos noturnos, a distância, dentre outras possibilidades.

Portanto, a universidade federal em questão, passou a ter uma nova configuração; e, na década de 2000, inicia seu período de expansão, criação de novos cursos e modificações curriculares. Por um lado, neste momento a IFES passou a ser reconhecida nacionalmente pelo bom desempenho na avaliação do MEC; por outro, se intensificou também a cobrança e a necessidade de provar a produtividade e eficiência em suas ações.

Dessa forma, o PDI foi criado como uma dessas ferramentas de avaliação e sugere um modelo de avaliação nos moldes das ferramentas empresariais. Deve-se mencionar que o PDI possui as mesmas orientações de um planejamento estratégico. Portanto, as IFES passam a ter que planejar suas ações em “estratégias”, devendo definir uma missão, dividir responsabilidades e criar prazos para a execução das ações traçadas.

Deve-se deixar claro que apesar desse documento ter sido exigência apenas na década de 2000, não significa que antes a IFES não possuía planejamento ou estratégias. Ao longo da história da instituição, foi possível reconhecer essas estratégias como práticas, bem como a influência contextual em todas elas.

#### **4.2 ACD: a influência do contexto sócio histórico no plano estratégico da IFES**

Algumas das práticas estratégicas delineadas no PDI 2011-2015 da IFES podem ser relacionadas com o seu processo de construção histórica. Alguns dos valores que orientam as práticas discursivas da IFES se originaram e fizeram parte da instituição desde sua criação pelos presbiterianos.

Essa influência histórica foi primeiramente analisada na prática de “expansão da IFES por meio de novos campi”. Apesar de esta ser uma prática delineada no PDI por meio da realização de entrevistas, foi possível compreender que esta não é uma prioridade da IFES. Visualiza-se neste discurso a intertextualidade com a lei que instituiu o REUNI, visto que este programa apóia a criação de novos campi. Notou-se a construção de metas articuladas com essa lei, especificadamente.

Desde a fundação da Escola Agrícola, a influência da cultura presbiteriana norte-americana esteve presente. Essa cultura representou, para a cidade em questão, uma mudança não apenas nas práticas discursivas, mas também, da prática social de toda a região. Os fundadores da IFES tinham por princípios a evangelização e a formação de indivíduos cultos, éticos e profissionais comprometidos para contribuírem com a agricultura da região.

Para Andrade (2006), uma constante advinda dos escritos teológicos protestantes e enfatizada por Max Weber, em sua ética protestante, seria o trabalho racional e metódico, a valorização da ciência, terra, capital e trabalho e, acima de tudo, o valor dos homens. Esses valores podiam ser observados na Escola Agrícola. A maior ambição dos protestantes era o caráter de cidadão reto e honesto, e muitos visitantes viram no Instituto Presbiteriano e na Escola Agrícola, um lugar ideal para que fossem desenvolvidas estas qualidades.

Apesar de passado mais de 100 anos da criação da IFES, esses valores são ressaltados, ainda hoje, nas práticas discursivas da instituição. Além de esta característica ser evidenciada na missão e na apresentação do perfil institucional da IFES também se percebeu essa orientação discursiva na formulação dos seguintes objetivos da IFES, relativamente à formação dos discentes: “formar cidadãos preparados para uma atuação profissional consciente e comprometidos com a ética, com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico de sua região e do país” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p.33).

Então, além da formação do profissional ético e comprometido, este deve ter um papel na sociedade. Este princípio pode ser comparado às características propagadas pelos presbiterianos sulistas vindos dos Estados Unidos. Eles tinham por objetivo transmitir valores por meio da educação para, assim, auxiliar o desenvolvimento econômico e social. Deste modo, os fundadores da IFES chegaram a esta cidade do Sul de Minas Gerais, com o princípio de formar profissionais comprometidos com a ética e com o desenvolvimento socioeconômico e dedicados a orientar-se pelo lema “para glória de Deus e progresso humano”. Essas características são vistas como um diferencial discursivo da instituição, como pode ser visto neste relato de entrevista de um dos ex-dirigentes da IFES:

ENTREVISTADO 17 (...) a preocupação que tivemos logo após a assinatura da lei da federalização, evitar as distorções, os arranjos, que são muito comuns nessa época, para evitar, os benefícios, o privilégio. Aqui não houve isso. O aproveitamento dos bens materiais, móveis, foi muito rápido. E eu me lembro bem das dificuldades que tivemos, quando do cumprimento das regras da federalização, que foi a seleção e o aproveitamento do pessoal existente. Aqui não houve distorções, aqui se fez exatamente o que devia ser feito.

(...) Eu tenho certeza que aquele tempo recorde que se conseguiu a federalização, não foi por insistência de A, B ou C, ou por resistência de A, B ou C. Foi pelo reconhecimento e mérito que o governo estava aceitando e recebendo uma instituição séria, que lutou pela sua permanência sem provocar, aproveitamentos, arranjos, ou safadezas.

Neste relato, nota-se o esforço do enunciador em dizer que, ao contrário das outras instituições, os trabalhadores da IFES na época da federalização não se aproveitaram para tirar vantagens próprias, não fizeram “arranjos ou safadezas”. Esse comportamento inapropriado é visto pelo enunciador como um fato que aconteceu em outras IFES. O enunciador evidencia que esses fatos foram “muito comuns nessa época”. O advérbio de intensidade “muito” pressupõe a existência de mais de um destes casos.

Já o advérbio de lugar “aqui” é utilizado e repetido mais de duas vezes ao longo do discurso. É necessário ressaltar que o discurso foi feito na IFES, por isso o termo “aqui” se refere à instituição em que o PDI foi elaborado. Essa repetição possui a função de chamar a atenção para a qualidade e diferencial da IFES, quando comparada com as demais. Esse diferencial é utilizado no discurso do PDI, tanto em sua missão, quanto nas estratégias delineadas.

As qualidades de “comprometimento e ética”, são um diferencial discursivo que orienta as ações da IFES. Esse discurso é semelhante à reprodução de Gammon (2003) de um dos dizeres do fundador presbiteriano da IFES: “quando preciso de um homem capacitado para empregar equipamentos modernos, eu o procuro em Viçosa; mas se preciso de um homem por sua integridade de caráter e fidelidade no serviço, vou a Lavras” (cidade onde a IFES está localizada).

Pode-se afirmar que esse discurso tem sido legitimado na prática social da IFES, pela análise de alguns indícios históricos, e pelos relatos obtidos na realização de entrevistas. Quanto aos fatos históricos que comprovam este ponto de vista, percebe-se esse comprometimento, profissionalismo e ética dos atores da IFES, no processo de federalização, ocorrido em 1963. Nesta época, os docentes e técnicos administrativos trabalharam durante um longo período sem receber salário, sendo então motivados por outras razões que não a financeira. Compreende-se que neste momento foi colocado em prática o discurso evangélico dos presbiterianos de comprometimento, ética e “fidelidade no serviço”. Esse momento, bem como esse discurso é representado pelo seguinte relato de um dos entrevistados que participou desse processo de federalização:

ENTREVISTADO 17 (...) “Nenhum de nós que vivíamos aqui permitíamos passar pela cabeça a possibilidade da Escola Agrícola ser fechada. Eu creio que essa casa de ensino, cujo símbolo principal da instituição “dedicada à glória de Deus e ao progresso humano” teve uma inspiração profunda para viver os dias que viveu, suportar as dificuldades, os desafios, as provocações, até mesmo as descrenças. A força divina ajudava essa instituição. Eu me lembro bem das dificuldades” (...).

O relator 17, que descreve o seu ponto de vista de um evento ocorrido na década de 60, apresenta o mesmo perfil do servidor destacado pelo entrevistado 10, que descreve um momento atual da IFES. De acordo com este último, os servidores que compõem hoje o quadro da IFES “é um pessoal que não mede esforço, é um pessoal que veste a camisa da instituição e que trabalha o que for necessário”.

Em outras palavras, a legitimação do objetivo de “marca” pretendida pela IFES e descrita no discurso do PDI já vem sendo reconhecida na prática social da organização. Esses discursos representam, ainda, uma propagação dos discursos presbiterianos dos fundadores da instituição. Isso se torna evidente pela intertextualidade do discurso do entrevistado 17 com o discurso do fundador no enunciado “Dedicado para a glória de Deus e progresso humano”. Esse lema foi formulado pelo fundador da IFES e é utilizado até hoje para orientar as práticas da instituição.

Foram encontradas no PDI, ainda, estratégias que representam a concepção dos presbiterianos de “campus universitário”. Este seria então definido pelos presbiterianos como um local de “prédios escolares e casas dos alunos e professores, rodeados de jardins, gramados e bosques” (CASTANHO DIAS, 2009). De acordo com os entrevistados ainda, os presbiterianos valorizavam e se preocupavam com a jardinagem e a paisagem da instituição. Essa característica é ainda hoje encontrada no discurso e na prática social da IFES. Analise-se, pelo seguinte trecho de uma dessas estratégias:

(01) O Plano Diretor deverá conter projetos que representem práticas sustentáveis, tais como: o uso adequado do território e ocupação do solo; manutenção dos canteiros e jardins, com adequados projetos paisagísticos, promovendo bem-estar estético e ambiental [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 46)

(02) A UFLA espera construir pelo menos quatro ambientes de lazer denominados de bosques de convivência e propiciar aos estudantes espaço adequado para que as representações estudantis sejam exercidas em plenitude (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 46).

Dessa forma, no enunciado “manutenção dos canteiros e jardins”, o marcador “manutenção” indica uma pressuposição de que os canteiros e jardins já existem e não precisam ser modificados, nem mesmo melhorados, apenas mantidos. O enunciado “promovendo o bem estar estético e ambiental” indica que essa manutenção dos jardins e da

paisagem “promove” o bem estar estético e ambiental. O enunciado 01 ressalta essa estratégia de desenvolvimento e manutenção dos jardins e paisagens. Já esse relato de entrevista, demonstra que a preocupação da IFES quanto a essa prática de gestão do campus, representa ainda a mesma preocupação de seus fundadores.

O entrevistado 13 apresenta que um dos diferenciais da IFES é sua estratégia de desenvolvimento paisagístico. É possível compreender isso, pois o relator utiliza de comparação com outras instituições, para dizer que na IFES é diferente e existe essa preocupação. Esse diferencial ainda é ressaltado pela metáfora utilizada no enunciado: “a parte paisagística é de tirar o chapéu”. O enunciador teve por objetivo dizer que a parte paisagística da IFES é diferente das paisagens das outras instituições, e, ainda, que é de causar admiração. Por fim esta prática possui o objetivo de ser um diferencial discursivo da IFES, sendo então criada pelos presbiterianos norte americanos e que se perpetua no discurso e na prática social da IFES até os tempos atuais.

Quanto à estratégia que se relaciona ao desenvolvimento cultural da IFES, este também é um discurso que tem sido valorizado na IFES desde a criação do Instituto Presbiteriano. Foi evidenciada a mudança cultural da cidade depois da vinda dos norte americanos. Demonstrou-se, também, a importância que estes imigrantes davam às práticas de incentivo à cultura e do esporte. Foram estratégias delineadas no PDI:

(03) Espera-se, também, poder revitalizar nossas ações culturais com a construção, no campus histórico, de um centro de cultura que inclua teatro, espaço para exposição de artes, espaço para *atividades culturais*, arquibancada, teatro ao ar livre, entre outros (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 47).

(04) Manter espaço de exposições técnico-científicas e culturais e realizar campanhas educativas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 83).

A preocupação com o incentivo cultural pode ser observada nestes enunciados do PDI. Apesar disso, não se pode afirmar que esta é uma prioridade dentre as estratégias da IFES. O verbo “espera-se” do primeiro enunciado, funciona como um operador de pressuposição, pois não é firmado um compromisso de realização desta ação.

Entretanto, pela análise de todo o *corpus*, foi possível perceber que este tem sido um discurso e uma prática social da IFES, desde sua criação. Compreende-se então que:

ENTREVISTADO 04 (...) “A influencia norte Americana na formação de Lavras foi muito grande... Olha, por exemplo... No tempo dos americanos... Por isso que Lavras é culta e tudo” (...) (...) ”Nas exposições, não valorizavam só a parte de animais não... Tinha concursos de bordados... De bordados manuais sabe... Bordados e crochê...E sei lá o que... Êê de doces... Minha avó era sempre do júri”(....)



O narrador reafirma essa influência dos norte-americanos para a IFES. É exposto, ainda, que, depois da vinda dos presbiterianos, a cidade passou a se ter mais eventos culturais promovidos por esses atores. Conforme já comentado por Castanho Dias (2009), outro exemplo dessa influência e motivação, seria o musical da cidade. Antes dos presbiterianos chegarem, havia na cidade apenas um piano e, pouco tempo depois dessa vinda, havia cerca de oitenta pianos.

Desde a década de 1960, a contribuição da instituição para o incentivo esportivo na cidade e região já era notória. Para Castanho Dias (2009), essas práticas passaram a existir na cidade depois da vinda dos presbiterianos. Foram eles que trouxeram esportes como o tênis, o críquet, a primeira bola de futebol e a primeira bola de basquete. Nesta ocasião, adotou-se também o costume de ensaiar torcidas (CASTANHO DIAS, 2009). O incentivo a estas práticas ainda é visível no discurso estratégico da IFES.

Outras estratégias destacadas no PDI são aquelas referentes às práticas de internacionalização e de incentivo à pesquisa. Esta começou a ser desenvolvida especialmente na década de 70, incentivada por profissionais que saíam do país para especialização. Já a estratégia de internacionalização, encontra-se na essência da IFES. A instituição foi fundada por norte-americanos que trouxeram dos Estados Unidos o conhecimento, os equipamentos e os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento da Escola Agrícola.

Pela influência norte-americana, foram desenvolvidas as primeiras pesquisas, ministradas na escola, as primeiras aulas e os agricultores da região obtiveram os primeiros benefícios. Assim, a IFES se desenvolveu, traçando estratégias de ensino, pesquisa e extensão, altamente relacionadas com a parceria com os Estados Unidos.

Apesar de a internacionalização oferecer influências no ensino, pesquisa e extensão, compreende-se que no PDI a pesquisa possui destaque. Isso é identificado desde a década de 70, momento em que os docentes saíram para fazer mestrado e doutorado em outros países. Esse evento propiciou que esses docentes voltassem e desenvolvessem na IFES pesquisas, bem como a criação de cursos de pós-graduação. Foram essas estratégias da década de 70 que propiciaram a transformação da IFES em universidade na década de 90.

Quando comparada com outras instituições, a IFES possui destaque no desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação. Sendo estas práticas, portanto, uma estratégia de diferenciação discursiva. Essa relação da IFES com universidades internacionais é tida como importante, desde a criação da instituição, e é uma prática que tem sido incentivada em seu discurso estratégico. Observa-se essa evidência discursiva no relato:

(05) Objetiva-se o incentivo à prática da pesquisa como princípio formativo para a construção do conhecimento, com ênfase no ensino de graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 67).

Tem-se, assim, a justificativa do porque as estratégias de pesquisa são vistas como prioridade para a IFES. Dessa forma, esta é uma estratégia diferenciada, pois ela é considerada um “princípio formativo para a construção do conhecimento, com ênfase no ensino de graduação”. É reforçado, ainda, o discurso de prioridade ao ensino de graduação, conforme exigências das políticas de expansão universitária. Assim, para a IFES a pesquisa serve de suporte para todas as outras atividades da instituição.

Por fim, no último discurso analisado percebeu-se a influência de questões históricas e a permanência de antigos valores institucionais, como foi o caso do discurso de responsabilidade ambiental. Esse discurso foi introduzido pelos presbiterianos e continua na IFES até os dias atuais

[...] “Lavras seria ainda influenciada pela consciência ecológica dos missionários americanos. Além de terem preservado as árvores que já existiam no campus, eles plantariam muitas outras, como palmeiras-imperiais, magnólias, sapucaias, ipês, flamboyants, jacarandás, auracárias, cedros, pau- Brasil” [...] (CASTANHO DIAS, 2009).

Esse posicionamento de Castanho Dias (2009) pode ser observado também nas entrevistas discursivas e no texto das estratégias do PDI, conforme-se demonstra:

ENTREVISTADO 13(...) por causa também da responsabilidade social, a parte da eta e da ete isso aqui dá prêmios... O cronograma ta’ desafasado, mas de qualquer forma a UFLA você pode ter orgulho que vai ser a primeira universidade do Brasil a ter 100% de tratamento de água e 100% de tratamento de esgoto. Sem envolver um outro órgão. A própria universidade gere o seu tratamento de esgoto e resíduos. Isso é raríssimo nas universidades. Uma universidade que fala que ela tem tratamento água, e esgoto e de resíduos sólidos... Todos os resíduos são tratados corretamente (...).

(06) [...] mas também os componentes curriculares que possam conferir crescimento na capacidade crítica, na visão humanística da sociedade e na responsabilidade social [...] (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 68).

(07) [...] gerar conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade, estimular e viabilizar a formação de grupos de pesquisa voltados para o desenvolvimento sustentável da sociedade, dentro dos padrões éticos estabelecidos pelas leis brasileiras (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2011 p. 17).

Compreende-se, então, por esse relato, que a IFES também possui como um dos diferenciais discursivos em relação a outras instituições, e essa responsabilidade ambiental a

que se refere o relator. No discurso do enunciador 13, encontra-se um discurso que pretende legitimar que a IFES será excelência também na responsabilidade social. Assim, é enunciado que apesar de o “cronograma estar defasado”, o locutor afirma, com certeza, que a instituição será destaque também no tratamento de água e esgoto.

Do mesmo modo, nos discursos 54 e 55, também, são expostos discursos do PDI que mostram essa preocupação discursiva da IFES em ser reconhecida como uma instituição sustentável e com práticas de responsabilidade social.

Enfim, por meio da análise das estratégias contidas no discurso do PDI e observadas nas entrevistas, percebe-se um discurso influenciado por aspectos históricos e contextuais. Entretanto, é necessário ressaltar que essas influências estão também atreladas a um discurso legal e que ainda recebe a influência de outros fatores e interesses.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho surgiu da necessidade identificada de tratar a estratégia, considerando-a em seu contexto. Para tanto, o objetivo do trabalho foi analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IFES, tendo em vista o seu contexto sócio histórico. As questões que orientaram a pesquisa foram: existe reprodução discursiva de elementos históricos no plano estratégico de desenvolvimento institucional de uma IFES? Como esses elementos são representados e legitimados na instituição?

Percebeu-se, portanto, pela Análise Crítica do Discurso realizada, que as estratégias da IFES contidas no PDI 2011-2015 foram fruto de uma construção social e histórica. Observou-se, assim, a reprodução discursiva de inúmeros elementos e discursos marcados na história da instituição.

Foi observada essa influência e reprodução discursiva nas práticas discursivas como paisagismo e gestão do campus, responsabilidade ambiental, busca de formação de indivíduos éticos e comprometidos, incentivo ao esporte e cultura, internacionalização e prioridade ideológica das ciências agrárias.

Esses discursos foram marcados pela interdiscursividade com o discurso protestante e que fizeram parte da IFES desde a sua criação. Essa cultura tem sido responsável também por orientar algumas práticas discursivas e práticas sociais da instituição. Logo, tanto este discurso quanto o discurso empresarial estão reproduzidos nos discursos das estratégias da IFES. Foi possível, ainda, compreender que esses discursos contribuíram para o surgimento de efeitos discursivos, não discursivos e de legitimação das estratégias do PDI na realidade da IFES.

Dessa maneira, após a realização da análise da “abordagem textual” e da “abordagem da verdade e seus efeitos”, como nos propõem Fairclough (2005) e Phillips, Sewell e Jaynes (2008) notou-se como significado compartilhado que dá legitimação às práticas sociais na IFES as práticas discursivas advindas dos fundadores presbiterianos.

Espera-se que este trabalho contribua para a compreensão dos estudos que consideram os aspectos discursivos, macrossociais e históricos no processo de construção das estratégias. Foi evidenciado que as estratégias não são meramente dependentes daqueles que a formulam, ou das teorias e modelos que os estrategistas utilizam para justificá-las. A estratégia é um discurso que envolve: a subjetividade do estrategista, o contexto sócio histórico, onde se desenvolveu e, sobretudo, a estratégia corresponde a uma demanda do contexto macrossocial, que está em constante transformação. Portanto, a estratégia recebe influências que independem da vontade dos estrategistas. O presente trabalho visou contribuir para a compreensão da aplicação da ACD nos estudos organizacionais e em estratégia.

Por fim, este estudo contribuiu para a compreensão da estratégia sob outra ótica, diferentemente das abordagens que a tratam de uma maneira simplista e racionalista, sem considerar a influência de fatores subjetivos ligados a ela. Além dos modelos que orientam a formação de uma estratégia, esta recebe influências que independem daquele que a formula. Essas influências se referem às práticas discursivas contextuais, que ocasionam mudanças e efeitos, também, em suas práticas sociais.

Sugere-se que pesquisas futuras apliquem a ACD em outros tipos de organizações; e em outras categorias estratégicas e analíticas (como por exemplo, a aplicação dos conceitos de ideologia e hegemonia). Podem ser interessantes também, pesquisas que considerem a estratégia inserida em seu macro ambiente, mas com foco nas transformações políticas.

Compreender a estratégia como discurso é relevante; portanto, não apenas a ACD pode ser um caminho interessante, mas também a aplicação de outras abordagens pode contribuir para a compreensão desta temática. A ACD é um referencial teórico metodológico interdisciplinar; portanto ela é também uma sugestão de pesquisa que seja realizada em outras áreas da Administração e ainda em outros estudos que envolvam a estratégia.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. O de. **Memória e História Institucional: o Processo De Constituição Da Escola Superior De Agricultura De Lavras- Esal- (1892-1938)**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/handle/1/2624>>. Acesso em 05/05/2014

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, p. 429-452, 1997.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior-Sinaes. Brasília, Disponível em: <[http://www.usjt.br/avaliacao\\_inst/arquivos/lei\\_10861.pdf](http://www.usjt.br/avaliacao_inst/arquivos/lei_10861.pdf)> Acesso em 03/05/2013. 2004.

CASTANHO DIAS, J. **A terra prometida de Lavras**. São Paulo: Editora Barleus, 2009.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. In **CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management** (Vol. 9, No. 1). 2012.

DAL MORO, E. L. A qualidade do ensino superior x credenciamento universitário: o PDI em ação. **Congresso Centro Universitário da UNAES**: Campo Grande/MS. 2002.

DINIZ, A. P. R. **Mulheres gerenciáveis? Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame**. 2012. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUBD-92XHRW> Acesso em 02/ 12/2014

FAIRCLOUGH, N. Peripheral Vision Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. **Organization studies**, v. 26, n. 6, p. 915-939. 2005.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UnB, 2001. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=sKCIpGAAcAAJ&dq=discurso+e+mudan%C3%A7%C3%A3o+social&hl=pt-BR&sa=X&ei=aIeuUbTjG4vw0QG0s4DYAw&ved=0CDIQ6AEwAA>>. Acesso em: 01/05/2013

FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. especial, Sept. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000600004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600004). Acesso em 14/ 06/ 2014

FONTANELLA, B. J.; RICAS, J.; TURATO, E. R.. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas [Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions]. **Cad saúde pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2008000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000100003). Acesso em 05/06/2014

FRANCO, A. P. Ensino Superior no Brasil: cenário, avanços e contradições. **Jornal de políticas educacionais**, n.4, p.53-63, jul/dez. 2008. Disponível em: [http://www.jpe.ufpr.br/n4\\_6.pdf](http://www.jpe.ufpr.br/n4_6.pdf) Acesso em 04/11/2014

GAMMON, C. "Assim Brilha a Luz—A vida de Samuel Rhea Gammon." São Paulo: Cultura cristã. 2003.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.12, n.6, p.14-27, nov./dez 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n6/a02v12n6.pdf> Acesso em: 12/ 04/2014

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organisation Studies**, London, v. 12, n. 2, p. 251-273, Apr. 1991.

MAGALHÃES, I. Introdução: a análise de discurso crítica: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada 21:**Delta:Especial** 1-9.2005.

MEDEIROS C. R. O.; ALCADIPANI R. "Strategy as Truth": Respostas Estratégicas na Gestão de Crises após um Crime Corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad.2012.

PÄLLI, P.; VAARA, E.; SORSA, V. Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. **Discourse & Communication**, v. 3, n. 3, p. 303-318, 2009.

PHILLIPS, N.; SEWELL, G.; JAYNES, S. Applying critical discourse analysis in strategic management research. **Organizational Research Methods**, Oxford, v. 11, n. 4, p. 770-789, Oct. 2008.

PINHEIRO, O. de G. Entrevista: uma prática discursiva. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 183-214.

RAMALHO V.; RESENDE V. Análise de Discurso Crítica: **O texto como material de Pesquisa**. Coleção: Linguagem e Sociedade Vol. 1. Campinas, SP. Pontes Editores. 2011

SPINK P. Análise de documentos de domínio público. In: **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. Mary Jane Spink(Org).- 3.ed.-São Paulo: Cortez,2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. UFLA em números. Disponível em: <http://www.ufla.br/portal/institucional/sobre/numeros/>. Acesso em 01 nov 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011/2015**. Lavras: Editora da UFLA, 2013a. Disponível em: <<http://ufla.br/pdi/>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Ascom Acessoria de Comunicação da Ufla**. Ufla consolida posição no grupo de instituições de excelência como a 2º melhor universidade do país. 2013. Disponível em: < <http://www.ufla.br/ascom/2013/12/09/ufla-consolidacao-no-grupo-de-instituicoes-de-excelencia-come-a-2a-melhor-universidade-do-pais/>> Acesso em 02 nov 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, **Ascom Acessoria de Comunicação da Ufla**. Retrospectiva UFLA 2013: reveja, mês a mês, os acontecimentos mais expressivos. 2013.

Disponível em: <<http://www.ufla.br/ascom/index.php/2013/12/retrospectiva-ufla-2013/>>. Acesso em: 04 jan. 2014.

TURETA, C.; LIMA, J. B. D. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 76-108, Nov./dez. 2011.

VAARA, E.; KLEYMANN, B.; SERISTÖ, H. Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 1-35. 2004.