

Estratégia como prática sob o olhar do realismo crítico e da análise crítica do discurso: fundamentos filosóficos e reflexões metodológicas

Strategy as a practice under the perspective of critical realism and critical discourse analysis: philosophical foundations and methodological reflections

Estrategia como práctica bajo la mirada del realismo crítico y del análisis crítico del discurso: fundamentos filosóficos y reflexiones metodológicas

Odemir Vieira Baeta (UFV)
Mozar José de Brito (UFLA)
Rosália Beber de Souza (UFV)

Resumo

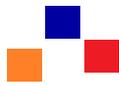
Apresentamos a nova perspectiva da estratégia que contempla os aspectos emergentes e subjetivos, ao invés da visão deliberada, vigente e dominante nas organizações contemporâneas. Ressaltamos a necessidade de melhor compreender esta nova abordagem por meio de diálogos com diferentes campos do conhecimento. O interesse pelo discurso aplicado à formação estratégica tem aumentado nos últimos anos, contudo, ainda permanece teoricamente subdesenvolvido e pouco explorado. Discutimos que boa parte desse *fazer* estratégia ocorre pela linguagem, uma vez que são os aspectos linguísticos e de discurso que orientam as práticas estratégicas. Assim, discutimos e recomendamos a análise crítica do discurso para os estudos da linguagem que visam alcançar níveis mais profundos do domínio potencial bhaskariano, possibilitando desvelar as ações organizacionais e como as interações cotidianas dos sujeitos ocorrem durante o processo de formação da estratégia como prática.

Palavras-Chave: Estratégia como prática, realismo crítico, análise crítica do discurso

Abstract

This article presents the new perspective of the strategy which includes emerging and subjective aspects, rather than the deliberate vision, effective and dominant in contemporary organizations. We emphasize the need to better understand this new approach through dialogue with different fields of knowledge. The interest in discourse applied to strategic training has increased in recent years. However, it remains theoretically undeveloped and unexplored. We argue that much of this strategy is to make the language in the form of text. Even as they are linguistic and discourse aspects that guide the strategic practices. Thus, we discuss and recommend the critical discourse analysis for language studies aimed at achieving deeper levels of potential domain bhaskarian enabling unveil the organizational actions and how these everyday interactions of subjects occur during the process of strategy as practical training.

Keywords: Strategy as practice, critical realism, critical discourse analysis



Resumen

Presentamos la nueva perspectiva de la estrategia que contempla los aspectos emergentes y subjetivos, en lugar de la visión deliberada, vigente y dominante en las organizaciones contemporáneas. Resalta la necesidad de mejor comprender esta nueva perspectiva por medio de diálogos con diferentes campos del conocimiento. El interés por el discurso aplicado a la formación estratégica ha estado aumentando durante los últimos años, sin embargo aún permanece teóricamente subdesarrollado y poco explorado. Discutimos que buena parte de ese *hacer* estrategia ocurre por el lenguaje, ya que son los aspectos lingüísticos y de discurso que orientan las prácticas estratégicas. Así, discutimos y recomendamos el análisis crítico del discurso a los estudios del lenguaje que tienen el objetivo de alcanzar niveles más profundos del dominio potencial bhaskariano, posibilitando desvelar las acciones organizacionales y como las interacciones cotidianas de los sujetos ocurren durante el proceso de formación de la estrategia como práctica.

Palabras Clave: Estrategia como práctica, realismo crítico, análisis crítico del discurso

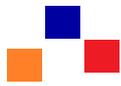
Introdução

O desenvolvimento de estratégias de maneira racional e lógica nas organizações é atraente e, por isso mesmo, não surpreende que essa visão tenha sido predominante na educação gerencial nas últimas décadas. Os textos e casos estratégicos são tradicionalmente formulados colocando ênfase na racionalidade da análise, do planejamento e da implementação como um processo dividido em várias fases. De modo geral, as organizações adotam esse pensamento que induz mecanismos e sistematizações formais de planejamento estratégico com o objetivo de analisar, de forma abrangente, seus ambientes internos e externos. Tais organizações desenvolvem estratégias, produzem objetivos e metas que formatam a condução do processo de implementação.

Contudo, esse enfoque apresenta problemas, principalmente por não considerar os aspectos sociais, culturais, políticos e reflexivos dos seus sujeitos sociais durante o processo de formação das estratégias. Ao contrário de tal visão deliberada, uma nova perspectiva, denominada Estratégia como Prática (ECP), contempla os aspectos emergentes e subjetivos presentes na organização, bem como sua influência crítica nesse processo de formação estratégica.

Nas pesquisas que consideram essa perspectiva busca-se compreender como a ação e as estruturas se articulam no processo de constituição da Estratégia, além de procurar evidenciar onde e como as atividades de *fazer Estratégia* acontecem, quem as realiza, quais as competências necessárias para exercê-las e como foram adquiridas. Isso possibilita compreender os pequenos conjuntos de atividades desempenhadas pelos sujeitos sociais que, de algum modo, são responsáveis pela formação das estratégias organizacionais.

Nos estudos da estratégia, essa abordagem emergente, surge no início dos anos 1990 e, progressivamente, ganha espaço e interesse no campo das Ciências Sociais e das Ciências Sociais Aplicadas. Em virtude de sua hodiernidade, ressaltamos a necessidade de ampliar



a compreensão da estratégia sob esse novo olhar. Em razão disso, Johnson et al. (2007) afirmam que é necessário desvelar, na profundidade das ações organizacionais, como as interações cotidianas dos indivíduos ocorrem. Desse modo, Jarzabowski e Spee (2009) e Whittington (2006) também corroboram o imperativo posicionamento para o estudo da *práxis*, de maneira que seja possível entender os eventos cotidianos na organização, sejam estes reuniões, encontros, *workshops* e conversas informais, o que contempla, em sentido *lato*, todas as atividades formais e informais. Mesmo com a similaridade entre os conceitos de *práxis* e prática, pois ambos estão relacionados ao que foi praticado, cabe destacar que a *práxis* se refere ao que é realizado no momento, ao *strategizing*, enquanto a prática se relaciona a *quem é* o praticante, o *que ele faz* e *como faz*, bem como às suas interações cotidianas na formação da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

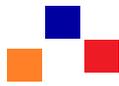
Quanto ao conceito de *strategizing*, este se relaciona à atividade administrativa e à maneira como os estrategistas fazem estratégia (WHITTINGTON, 1996). Na perspectiva de Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática se define como atividade realizada socialmente. Portanto, o *strategizing* compreenderia as ações, as interações e as negociações dos diversos atores sociais. Já para Balogun et al (2003), os estudos em *strategizing* compreendem os praticantes e suas práticas no contexto de trabalho em que estes estão inseridos.

Assim sendo, Chia e Mackay (2007) propõem que a busca pela melhor compreensão da estratégia enquanto fenômeno organizacional também exige alternativas de pesquisa para desvelar as dificuldades e complexidades na compreensão do processo de formação da estratégia, partindo do pressuposto de que elas não são constituídas deliberadamente.

Considerações iniciais

Inicialmente, apresentamos a utilização de abordagens de pesquisas qualitativas interdisciplinares que possam inovar os estudos das práticas cotidianas, conforme recomendação de pesquisadores como Samra-Fredericks (2004) e Chia e Mackay (2007). Estas abordam a necessidade de romper com comprometimentos filosóficos, metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais usualmente aplicadas nos estudos da ECP.

Em razão disso, Rasche (2005) já afirmava que o processo de fazer estratégia significa pensar dentro da ação. Por conseguinte, não haveria uma distinção entre decisão e implementação, sendo indispensável ao pesquisador seu posicionamento ontológico, para que a estratégia possa ser compreendida como uma “estruturação linguística da realidade” que a constitui pelas “performative speech acts” (RASCHE, 2005, p.17). Assim, na esteira desse pensador, Chia e Mackay (2007) recomendam inovações na forma de conduzir as pesquisas nesse campo, mas ressaltam que este é um desafio metodológico para os pesquisadores organizacionais, dada a concepção da estratégia como inconsciente e não deliberadamente formulada.



Além disso, Samra-Fredericks (2004) defende não só a necessidade de estudar estratégia considerando sua formação, como também se ocupa da questão do discurso na estratégia, enfatizando a necessidade de analisar como se dá o uso da linguagem nos caminhos dos quais os sujeitos a utilizam para desenvolver um discurso da estratégia. É por meio das interações conversacionais que, informalmente, muitos estrategistas estabelecem e negociam significados, moldando as percepções e legitimando os juízos de valor individuais e coletivos, de modo que a estratégia seja um objeto social formado por meio do discurso e da fala dos membros organizacionais que participam das atividades cotidianas nas quais a estratégia é discutida e formada.

1. Estratégia como prática social

O desenvolvimento dos estudos da prática como elemento fundamental da realidade social em muito contribuiu para o avanço dos estudos da estratégia, tanto que estes possibilitam questionamentos de *onde* e *como* ocorrem as atividades cotidianas do *fazer estratégia*, quem de fato a executa e quais as competências necessárias para o seu desenvolvimento.

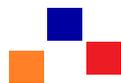
Nos estudos de estratégia, a abordagem por meio da perspectiva sociológica como prática se insere como uma importante corrente de pesquisa que aborda a estratégia como prática social. O que diferencia a perspectiva clássica da estratégia - que acompanha modelos e prescrições - da ECP é a compreensão da prática que os próprios sujeitos desempenham no cotidiano.

Em razão disso, a ECP, enquanto abordagem emergente e alternativa ao modelo ortodoxo e clássico, teve como ponto de partida a necessidade de buscar novas compreensões para o fenômeno da estratégia, tanto que, ao justificar essa nova forma de estudá-lo, Jarzabkowski (2005) apresenta alguns motivos para tal mudança, tais como o sentimento de decepção para com os modelos instituídos que fazem parte da administração estratégica tradicional e dominante, o papel periférico reservado aos praticantes estrategistas na concepção e a definição das estratégias organizacionais.

Sabe-se que, tradicionalmente, a estratégia sempre foi entendida como um processo inerente e de posse das organizações, como se estas detivessem os direitos autorais e de propriedade intelectual da formação e execução da estratégia. Ao contrário dessa máxima, Whittington (1996) define a estratégia como algo que os sujeitos fazem diariamente nas organizações por meio das ações cotidianas.

Nessa dinâmica organizacional, segundo Tureta (2007), temos três situações distintas: a prática, os praticantes e as práticas. A primeira diz respeito às atividades organizacionais em fluxo que processam o fazer estratégia; a segunda abarca os sujeitos que se envolvem direta ou indiretamente nestas atividades e, por último, têm-se os meios pelos quais os sujeitos instrumentalizam, no cotidiano organizacional, as próprias práticas.

Além disso, tais situações estão posicionadas em três momentos diferentes, quais sejam: as *práticas administrativas*, que se desenvolvem racional e instrumentalmente



pelos indicadores a serem alcançados com o planejamento e o orçamento formalmente constituídos; as *práticas discursivas*, que possibilitam o processo de interação estratégica por meio dos recursos linguísticos e simbólicos e, por fim, o que podemos denominar *práticas instrumentalizadas*, que são os gêneros discursivos e proporcionam os momentos em que estes ocorrem para promover as interações sociais, tais como reuniões, oficinas, seminários e outros momentos cotidianos intermediados pelas atividades sóci discursivas.

Igualmente, conforme Johnson et al. (2007), o resgate da importância do sujeito nas pesquisas organizacionais é central quando se busca evidenciar um processo interacional típico na ECP, que são as atividades cotidianas de trabalho. Para esses autores, o resgate de protagonismo reservado ao sujeito contempla várias possibilidades no campo de pesquisa da estratégia: o primeiro é ter como objeto os próprios sujeitos praticantes da estratégia; o segundo é compreender, em maior grau de profundidade, as particularidades do fazer estratégia; já o terceiro traz contribuições significativas a todo o campo da estratégia, inclusive em nível macro; por fim, o quarto possibilita uma experiência flexível na adoção de diferentes caminhos epistemológicos e metodológicos que muito podem contribuir para o estudo do campo da estratégia. Tal posicionamento ainda direciona para uma perspectiva de análise mais humana e circular, típica das pesquisas qualitativas.

2. Estratégia como prática discursiva

As práticas estratégicas discursivas comportam um conjunto amplo, dentre as quais se destacam dois tipos principais: o discurso de estratégia e as ferramentas e técnicas de estratégias que proporcionam uma linguagem cotidiana para esse discurso (BARRY; ELMES, 1997; HARDY ET AL., 2000; JARZABKOWSKI, 2005). Ademais, tais práticas suportam recursos linguísticos e simbólicos para a interação estratégica e, para além encontram-se presentes as denominadas práticas episódicas, tais como reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho, o que possibilita, também, criar oportunidade para a interação entre os praticantes ao formarem as estratégias.

Por conseguinte, é importante salientar que os indivíduos os quais têm o direito a produzir textos e, segundo Hardy et al. (2000), estão envolvidos em práticas discursivas, também têm a possibilidade de moldar conceitos, objetos e posições de sujeito. Assim, pela perspectiva faircloughiana, os gêneros discursivos situados são constituintes de uma rede de prática social, em uma estrutura social comunicativa específica.

Historicamente, o interesse pelo discurso também aplicado à formação de estratégias tem aumentado nos últimos anos, principalmente na estratégia como prática social, em estudos que examinam a natureza linguística de estratégias e as formas em que a linguagem molda as práticas estratégicas (CORNELISSEN ET AL., 2011; FENTON; LANGLEY, 2011; ROULEAU; BALOGUN ET AL., 2011; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; VAARA, 2010).



Porquanto, durante a última década, de acordo com Cederström e Spicer (2014), tem havido um foco crescente sobre a relação entre o discurso e as organizações, demonstrando a proliferação de pesquisa e o rico potencial da abordagem das práticas discursivas aplicadas às estratégias e nos mais diferentes episódios que conduzem o processo de estrategização, tais como jantares de negócios, conforme ilustrado pelo estudo de Sturdy et al (2006) - que examinou as interações entre os atores sociais - e os episódios dos ambientes externos pelas influências dos consultores de planejamento apontados pelas pesquisas de Laine e Vaara (2007) e Sminia (2005).

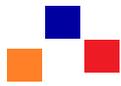
Logo, outros artefatos materiais e posicionamentos físicos nos mais diferentes episódios estratégicos podem ser trabalhados em conformidade com o que foi apresentado por Jarzabkowski e Spee (2009), sejam eles das gargalhadas, das frustrações, da raiva, da excitação, da antecipação, do aborrecimento e das próprias manobras e jogos políticos que acompanham o pacote de práticas estratégicas.

Por outro lado, e ao mesmo tempo, mostra-se a necessidade de sistematizar e integrar várias abordagens para criar uma visão geral do que pode acontecer com o discurso aplicado à estratégia. A abordagem poderá possibilitar novas questões de pesquisa em níveis e análises específicas (VAARA, 2010).

Apesar desse crescimento, Balogun et al. (2009) argumentam que o papel do discurso em estratégia permanece teoricamente subdesenvolvido e empiricamente pouco explorado. Cabe destacar, também, que muitos estudos têm se centrado nas estratégias como práticas discursivas (CORNELISSEN ET AL. 2011; MANTERE; VAARA, 2008; ROULEAU; BALOGUN, 2011; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; VAARA, 2010), principalmente na prática cotidiana de gestores de estratégias (JARZABKOWSKI, 2005) e na natureza interpretativa em elaboração de estratégias (DENIS ET AL., 2007).

Assim, a estratégia é algo que os membros de uma organização *fazem*, ao invés de algo que as organizações *têm* (HENDRY ET AL., 2010), pois boa parte desse *fazer estratégia* ocorre pela linguagem em forma de conversa e texto. Segundo Whittington et al (2004), são justamente essas questões de *onde* e *como* as atividades de formação das estratégias *ocorrem*, *quem* as realiza e *com quais* competências elas são desenvolvidas que passam a ser consideradas na pauta da pesquisa no campo da Estratégia.

No entanto, é importante observar que os estudos de ECP identificaram como os estrategistas fazem uso do discurso na formação de estratégias (LAINE; VAARA, 2007; ROULEAU, 2005; VAARA ET AL., 2004), quais sejam: os discursos como narrativas (VAARA; TIENARI, 2011), os discursos como retórica (ERKAMA; VAARA, 2010; MANTERE; SILLINCE, 2007), as lutas discursivas (BARROS, 2014) e os discursos como metáfora (CORNELISSEN ET AL., 2008; 2011). Outras pesquisas ainda trazem as atividades discursivas para justificar, legitimar e naturalizar as ações (VAARA; TIENNARI, 2002), o que nos permite perceber as diferentes as formas das quais os atores se apropriam e como mobilizam discursos particulares para fins estratégicos (HARDY ET AL., 2000).



Igualmente, segundo Balogun et al. (2011) e Vaara et al. (2010), a estratégia é uma formação discursiva, de modo que os pesquisadores de ECP exploram os significados e como estes desempenham um papel importante no modo pelo qual as estratégias são compreendidas e implementadas.

3. Realidade da pesquisa brasileira

As pesquisas no campo da ECP têm trabalhado com diversas abordagens qualitativas. Mesmo assim, Jarzaboswki e Spee (2009) incentivam alternativas de abordagens para novas possibilidades de pesquisa na área. Do mesmo modo, alguns estudos também têm considerado alternativas na escolha dos *suportes* e dos materiais artefactuais, como em Tureta (2007) e Kaplan (2011), que verificaram o uso das apresentações em *power point* enquanto instrumentos para consumo do discurso e meios de ressignificar determinadas práticas de estratégia. Portanto, o discurso tem sido o principal insumo para a pesquisa na área, reforçado, ainda mais, de acordo com Costa e Antônio (2012), pela necessidade de considerar a importância do discurso para a melhor compreensão da prática, mesmo porque são os aspectos linguísticos e de discurso que orientam estas práticas.

Dentre os estudos organizacionais brasileiros que evidenciam o discurso em suas análises destacam-se os de Rosa et al. (2006), que abordaram as práticas discursivas, a construção de sentidos e o construcionismo social aplicados à análise organizacional. O discurso sócio-ambiental é mencionado por Carrieri e da Silva (2007) em uma empresa de telecomunicações que adota práticas discursivas persuasivas do discurso ambiental e ecológico, bem como o mesmo discurso incorporado na responsabilidade social (CARRIERI ET AL, 2009). Já a pesquisa de Souza e Carrieri (2012) apresenta uma proposta teórico-metodológica para os estudos organizacionais, identidade e práticas discursivas, em um trabalho de campo que trata da formação identitário-discursiva dos profissionais garçons na cidade de Belo Horizonte (DINIZ ET AL., 2013). Quanto às práticas discursivas, Murta et al. (2010) observam a escassez de estudos que contemplem essa temática e nos apresentam a importância de considerar as práticas discursivas na formação das estratégias em organizações gastronômicas.

Consequentemente, apesar dos avanços da abordagem, a agenda de pesquisa ainda apresenta algumas lacunas, dentre elas a necessidade de uma melhor compreensão de como são formadas as estratégias em termos de práticas discursivas, de identidades, de legitimidade, além dos processos hegemônicos e ideológicos presentes nos diversos contextos organizacionais. Sendo assim, apresentamos o Realismo Crítico como possibilidade para desenvolver uma melhor compreensão desse fenômeno organizacional.

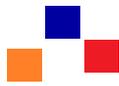
4. Realismo Crítico (RC): fundamentos filosóficos

A concepção filosófica de Bhaskar (1998) apresenta bases emancipatórias do sujeito e uma síntese entre agentes e estruturas e tem sido o alicerce de reflexões teóricas e metodológicas de vários cientistas sociais que buscam melhor compreender as interrelações dos indivíduos com os fenômenos e a sociedade. Segundo o mesmo autor, para o campo dos estudos das Ciências Humanas e Sociais, o RC oferece maior profundidade na fundamentação filosófica do conhecimento, em distintos níveis, bem como possibilita o enriquecimento na capacidade explicativa dos pressupostos teóricos de modo que, para viabilizar essa interpretação, o acesso fiel deve ocorrer na realidade em si.

A principal argumentação de Bhaskar (1989) está em desafiar as aparências e os conhecimentos vigentes sobre determinada realidade que, uma vez estabelecidos, geralmente dificultam mais do que facilitam o desvelamento da realidade e de seus mecanismos e estruturas causais presentes, independentemente do que conhecemos ou entendemos a respeito do que se encontra em foco.

Cabe destacar que as estruturas causais são intermediadas pelos *agentes causais*, recorrentes na literatura do RC e que se referem à *causa* da análise aristotélica, isto é, um princípio que influi no ser de alguma coisa do acontecimento de um fenômeno. Foi Kant, em 1781, quem melhor definiu o conceito de *causa* e admitiu a impossibilidade de derivá-la somente pela experiência, como defendiam os racionalistas. Para ele, a causalidade não poderia ser entendida somente pelas repetidas experiências ocorridas no domínio empírico bhaskariano. Aliás, ela deve ser compreendida como uma categoria *a priori* da experiência que, segundo Bhaskar (1989), está localizada no domínio do *potencial*. Isso justifica o RC defender a causalidade de qualquer fenômeno da realidade fora da aparência do *empírico*. Dessa maneira, um determinado fenômeno existe *a priori* do conhecimento que se tem dele, sendo necessário compreender as camadas mais profundas da realidade nas quais estão velados os determinantes causais, incluindo os *agentes causais* e seus *poderes*. Por isso, Bhaskar (1998) afirma que conhecer as causas dos fenômenos é transcender os fatos, o empírico, a experiência e as aparências dos eventos; é desvelar a realidade, as estruturas, os mecanismos e tendências geradoras destes eventos.

Enfim, é com base em tais argumentos que Bhaskar (1989) apresenta a fundamental perspectiva transformacional da relação entre estrutura e ação social para a abordagem crítica, quando procura estudar e investigar questões problemáticas na vida social. A par dessa necessidade é que as estruturas são reconhecidas como previamente existentes aos eventos estudados, mesmo que sejam naqueles historicamente formados, reificados e transformados. Paradoxalmente, não perceber as estruturas causadoras de muitas das estratégias deliberadas e emergentes nas organizações contemporâneas, por exemplo, como prévia às interações e aos eventos, acabaria por apresentar uma inconsistência ontológica grave, com consequências epistemológicas para a explanação do processo de formação da estratégia nas organizações.



5. Análise crítica do discurso (ACD): possibilidade de transformação organizacional

Fairclough (2001) entende, assim como Bhaskar (1998), que há várias dimensões da vida social e que elas têm estruturas distintas, com efeitos gerativos nos eventos por meio de mecanismos particulares. Assim, Fairclough (2001) organizou seu modelo analítico a partir dessa base ontológica, a fim de permitir identificar fenômenos e problemas sociais materializados nos gêneros discursivos, e tal proposta interdisciplinar fez com que a ACD projetasse visibilidade e permitisse uma compreensão cada vez mais ampliada da vida social.

Em razão disso, o modelo analítico da ACD deve ser direcionado para os problemas práticos da vida social, autorizando uma crítica potencial e explanatória construída com base no desvelamento, conforme coloca Bhaskar (1998), dos problemas identificados nas práticas sociais, assim como é indispensável, também, partir da análise de como os significados foram e são formados na prática social.

Dessa maneira, a ACD se define por instituir relações interdisciplinares no campo das Ciências Sociais, além de estabelecer reflexões das relações sociais intermediadas pela linguagem que possam ser investigadas por meio da análise situada de textos. Não obstante, para Fairclough (2003), os textos são elementos de eventos sociais que têm efeitos *causais*, ou seja, acarretam mudanças. Os efeitos *causais* dos textos em longo prazo contribuem para a formação das identidades das pessoas, de modo que, nessa dimensão, podem estabelecer mudanças materiais.

Destarte, as mudanças são mediadas pela construção dos significados, isto é, o autor ainda reforça que tais efeitos na causalidade não implicam na regularidade ou em um padrão de um tipo particular de texto. Todavia, as práticas sociais se encontram no nível intermediário do nível social que convergem no nível da linguagem com as ordens do discurso, definidos por Fairclough (2003, p.220) como “combinações particulares de gêneros, discursos e estilos, que constituem o aspecto discursivo de redes de práticas sociais”.

No que concerne à segunda dimensão do modelo analítico de Fairclough (2001), *prática discursiva*, o autor explica que os aspectos intertextuais e interdiscursivos devem ser avaliados numa combinação da micro e da macro análise. Para ele, é a natureza da *prática social* que determina a prática discursiva. Além disso, a terceira dimensão – *prática social* – possibilita buscar explicações micro e macrosociais desta prática, procurando uma compreensão de como as estruturas sociais moldam os textos e suas respectivas implicações, uma vez que é da análise da prática social que emergem os efeitos ideológicos e políticos que são carregados nos textos e, por conseguinte, ao ser capaz de identificar a natureza da prática social, é também capaz de explicar os seus efeitos sobre ela.

Fairclough (2003) deixa claro que sua perspectiva social tem como base o RC e apresenta a estratificação da realidade de Bhaskar (1989) entre a distinção do *potencial* e do *realizado* – o que é possível devido à natureza das estruturas sociais e práticas -, e o que acontece de fato. Ambas as estruturas sociais são distintas do *empírico*, ou seja, do que sabemos sobre a realidade.



Essa abordagem teórico-metodológica da ACD é uma proposta para estudos da linguagem que visam alcançar níveis mais profundos que os do *domínio potencial* de Bhaskar (1989), os quais compreendem suas entidades, estruturas e mecanismos existentes e operantes no mundo. Assim, Chouliaraki e Fairclough (1999) recomendam que as investigações sejam baseadas em análises de mecanismos *causais* e de seus *efeitos potenciais* em contextos particulares, com atenção voltada para causas e efeitos envolvidos em relações de poder.

Isto posto, para proceder à ACD, como defende Fairclough (2003), é necessário contar com a análise de conjuntura da relação do discurso com outros momentos essencialmente não discursivos. A análise da conjuntura e da ECP e seus processos sociais presentes nas organizações garantem a contextualização da análise discursiva, isto é, uma garantia de que os gêneros discursivos analisados possam ser relacionados às suas causas mais amplas e a seu contexto particular, de tal modo que venham de encontro ao princípio da profundidade ontológica bhaskariana, preconizada inicialmente. Partindo desse pressuposto, na análise discursiva devem-se buscar gêneros discursivos que figurem como principal material empírico, pesquisando as conexões entre mecanismos discursivos na formação da estratégia.

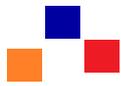
6. Reflexões filosóficas e metodológicas no campo da estratégia

A característica fundamental que permite a junção das diferentes dimensões - ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas - é uma só: abordagem crítica do processo de estratégias como práticas discursivas. Em comum, tais abordagens apresentam a mesma interpretação do realismo de um mundo real, do qual faz parte o mundo social em que ocorre a estratégia e que independe da nossa existência, do nosso conhecimento e da concepção deste.

O RC e a ACD demonstram o comprometimento ético com a realidade social do processo de formação de estratégias e com a consciência linguística crítica que, conforme Fairclough (2001), fornece conhecimento para iniciar mudanças em suas próprias práticas discursivas nas organizações, de modo que a experiência possibilite aos sujeitos se tornarem conscientes da prática em que estão envolvidos como produtores e consumidores de textos.

De acordo com Bhaskar (1978), este mundo é constituído de distintas formas: a física, a biológica, a semiótica, a química, dentre outras. O autor também o apresenta como um espaço permeado por domínios da estratificação da realidade social, quais sejam, o real, o potencial e o empírico. Considerando essa realidade em constante mudança, admite-se a ideia de um processo de transformação e de reconstituição das atividades sociais, o que significa implicações consideráveis para o campo da estratégia como prática social.

A vida social, cada vez mais, é mediada por textos e o papel destes está em todos os campos da atividade humana (FAIRCLOUGH, 2006). Pressupondo o texto e a linguagem, o discurso pode ser considerado o principal insumo de trabalho para as pesquisas em ECP. Este discurso se configura como uma forma de agir no mundo, bem como mediá-lo, uma vez que os indivíduos formam sua realidade social e atuam no contexto sócio-histórico e nas interrelações micro e macrosociais em que o poder opera (FAIRCLOUGH, 1989).



Dessa maneira, ao buscar a compreensão e o melhor entendimento de como e por que os sujeitos sociais das organizações atuam na formação das estratégias, está-se considerando a prática da estratégia como resultado de várias atividades sociais e discursivas, em contínuo processo de transformação no ambiente organizacional.

A pesquisa em ECP deve ser conduzida, inicialmente, com base na discussão e na reflexão ontológica, considerando o modo como se entendem a natureza do mundo social e os seus componentes. Mesmo que a essência do mundo social possa parecer evidente, há perspectivas ontológicas alternativas quanto à percepção da composição da realidade social, mas, mesmo assim, não há uma verdade universal a ser seguida como tácita.

Contudo, na perspectiva de Mason (2006), a adoção de um pressuposto ontológico claro do mundo social deve ser o primeiro passo na definição e condução de uma pesquisa. Assim, antes do planejamento da metodologia e da entrada no trabalho de campo, faz-se necessária a reflexão sobre as perspectivas ontológica e epistemológica com potencial chance de contribuição.

O RC, enquanto pressuposto ontológico, apresenta-se, nesse contexto, como uma nova abordagem ainda incipiente nos estudos da ECP. Todavia, a adoção recente dessas novas abordagens ontológicas contrapõe concepções institucionalizadas nos mais diversos campos acadêmicos e busca impulsionar estudos, principalmente nas Ciências Sociais Aplicadas.

Nesse âmbito, o RC contribuirá para os estudos organizacionais, em particular no campo dos estudos de estratégia, pois, sendo um novo paradigma filosófico e científico, possibilita a adequada capacidade de explicar os novos questionamentos que vêm à tona por meio das práticas emergentes. Logo, é preciso que qualquer pesquisa tenha, na definição do embasamento filosófico, os primeiros passos metodológicos. Ademais, a ausência nessa escolha prévia tem sido um obstáculo considerável ao desenvolvimento das pesquisas em estratégias, sobretudo no que se refere ao afastamento da academia e de seus integrantes quanto aos questionamentos ontológicos iniciais sobre a questão primordial: o que é estratégia?. Outrossim, justifica-se a necessidade de apresentar e de compreender as implicações e as contribuições decorrentes da sua adoção, para melhor superar os problemas de análise comuns ao campo da estratégia.

O RC se apresenta como base filosófica para fundamentar, consistentemente, a melhor compreensão discursiva e sociológica da formação da ECP, que considera os processos interativos cotidianos e a subjetividade presente nas decisões da realidade organizacional, assim como os efeitos destas nas estruturas organizacionais. Ele não nega a realidade dos eventos e dos discursos, pelo contrário, insiste na sua existência e acrescenta os mecanismos causais que não são espontaneamente aparentes no padrão observável dos eventos, como querem os positivistas, mas tão somente podem ser identificados por meio do trabalho investigativo prático e profundo na realidade.

Por isso, Tsoukas (1994) coloca a estratégia como um processo preponderantemente criativo e que não pode ser apreendido fora seu contexto, advindo, daí, a necessidade de descrever significados atribuídos por praticantes em processos específicos. Isso ocorre, de



acordo com Clegg et al. (2004), porque a realidade é ilusória na abordagem deliberacionista, porque esta se encontra muito distante da realidade e, por consequência, gera uma falsa ordem dos planos futuros e das estratégias previamente formuladas, uma vez que a realidade organizacional é bem diferente ao ser caracterizada pela imprevisibilidade, pelo poder e pelos processos interacionais entre os sujeitos.

Então, a *objetividade*, como um dos elementos do RC, possibilita extrapolar as aparências das estratégias organizacionais, ora prescritivamente modeladas, e buscar profundidade do fazer estratégia na prática, além da *falibilidade* que traz a necessidade de reflexão e do questionamento de que o mundo aparente em que estão situados os modelos das estratégias deliberadas não são infalíveis, de modo que a possibilidade de uma análise subjetiva passe a ser real e demandada quanto ao processo de *fazer estratégia* do ponto de vista dos praticantes dessa ação.

Do mesmo modo, somente a *transfenomenalidade* possibilitaria ir além das aparências, potencializando ainda mais a concepção da ECP, no intuito de desvelar o que, de fato, os praticantes da estratégia fazem no seu dia a dia. Isso quer dizer que, como buscam os autores Whittington (1996), Jarzabkowski (2008) e Orlikowski (2010), essa possibilidade objetiva e real é capaz de trazer à tona, de emergir e apreender os significados mais subjetivos da prática. Todos os elementos que compõem o RC apresentam potencialidades e contribuições necessárias para o avanço do processo de análise das práticas sociais da estratégia. De fato, ao considerar a estratificação da realidade, conforme demonstram os estudos de Bhaskar (1989), de modo que nos possibilita buscar em seus desdobramentos, as entidades, as estruturas e mecanismos explícitos e implícitos que determinam a operação e execução do mundo social.

Dessa maneira, e com o objetivo de enriquecer a análise e compreensão do fenômeno social da estratégia, apresentam-se também as contribuições e implicações da estratégia como prática discursiva, para que os estudos do campo linguístico de Fairclough (2001; 2003) possam complementar e potencializar avanços cada vez maiores dos estudos da ECP, o que somente será possível dada à flexibilidade no processo de elaboração da investigação científica das pesquisas qualitativas.

De outro modo, encontraríamos limitações caso a abordagem fosse predominantemente positivista, clássica e ortodoxa, pois tal abordagem inviabilizaria que a pesquisa seguisse caminhos epistemológicos, teóricos e metodológicos distintos, rumo aos possíveis e novos esclarecimentos. Por isso, são defendidas as várias possibilidades de diálogos nos diferentes campos do conhecimento, de forma que, assim, evite-se um resultado parcial ou fragmentado. Ao combinar a ontologia do RC com a ECP, é possível explicar as deliberações reflexivas dos sujeitos, observando o potencial para expandir o trabalho do RC e da ECP, de maneira a enfrentar os desafios maiores da complexidade na formação de estratégias nas organizações.

As ideias do RC possibilitam o desenvolvimento de conceitos mais consistentes das relações dos distintos níveis entre sociedade - linguagem, organização, sujeito e suas lógicas, contextos e ações -, o que permite refletir sobre a forma como os sujeitos vivem as organizações



e os passos metodológicos que precisam ser desenvolvidos, para apresentar como ocorre a utilização do pressuposto teórico da ECP. O avanço fundamental do pressuposto ontológico do RC é propiciar a devida atenção às capacidades reflexivas do sujeito que reconhece a importância das experiências passadas na definição e se ele (o sujeito) avalia circunstâncias situacionais as quais podem facilitar ou dificultar os processos estratégicos. Deve-se considerar mais atenção às conversas informais durante as práticas episódicas dos sujeitos estrategistas e as influências de suas biografias pessoais e organizacionais.

A questão explicativa chave será o desvelamento de como essa relação entre as ações estratégicas foram ora descartadas, ora implementadas. Como Archer (2003) bem observou (querendo ou não), as lógicas dos poderes causais podem restringir ou permitir o que pode e deve ser realizado, pois elas constituem constrangimentos ou capacidades de realizações, dependendo da natureza da relação entre eles e a formação das estratégias pelos sujeitos.

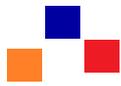
Esses *insights*, elaborados com inspiração no RC, examinam a forma como os sujeitos sociais atuam nas organizações. O foco, nas interações sociais, é de suma importância, uma vez que, nesse nível de análise, demonstra-se a capacidade de acessar as negociações em nível micro. Ao avaliar as diferentes interações e arranjos, será possível refletir sobre as diferenças no âmbito das ações, dentro da formação das estratégias.

Segundo Archer (2003), a reflexão crítica entre as ações dos sujeitos sociais e organizacionais ajudam a superar a crítica de que a abordagem está excessivamente focada na interação da agência. Dessa forma, a autora também chama a atenção para a importância de uma ontologia estratificada, porque o objeto da análise é desvelar o *domínio potencial*, a manifestação dos mecanismos gerativos que possuem potenciais poderes causais.

O RC muda a ênfase dos estudos existentes a partir de um único momento de análise - a interação social - para uma que incorpora três momentos distintos: (i) o condicionamento estrutural e as lógicas institucionais; (ii) a interação de tais lógicas no nível do potencial; e (iii) o resultado empírico de tal interação, os quais possibilitam interpretar o passado em relação ao presente e que significam não perder de vista tanto as origens quanto as complexidades da agência para as mudanças ou estabilidades das estratégias organizacionais.

Dito de outra forma, Reed (2012) afirma que o RC combina uma abordagem baseada em ação com uma baseada numa posição tal que a complexa interação entre as estruturas de poder institucionalizadas e as dinâmicas de poderes emergentes podem ser exploradas simultaneamente. Isso exige que as informações permitam uma imersão histórica dos dados coletados no período imediato, logo, torna-se essencial compreender os antecedentes das atividades da formação da estratégia antes mesmo que seja possível explicar possíveis conflitos e negociações aparentes, na medida das diferenças que emergem dentro das estratégias, isto é, compreender a complexidade da natureza negociada desses processos em dados detalhados da formação da estratégia.

O RC antecipa e avalia as propriedades emergentes das estruturas em seus poderes causais, ao longo do tempo, e oferece um melhor entendimento dos resultados dessas múltiplas causalidades *in loco*. As estruturas sociais possuem um potencial transfactual



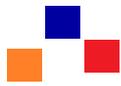
que visam exercer influência sobre (mas não determinam) a ação. Elas, assim, funcionam como *mecanismos gerativos*, objetivando moldar, constranger e possibilitar as ações. Desse modo, os resultados estão sujeitos à avaliação empírica e às explicações causais.

A discussão dos pressupostos filosóficos e explicativos do RC muito tem a contribuir na proposta analítica e interpretativa para a melhor compreensão da ECP, no entanto, esse pressuposto filosófico deve ser usado para a reflexão não só teórica, mas também metodológica. Aliás, a reflexividade interdisciplinar possibilita uma melhor formulação da teoria e da metodologia, em busca da promoção da fundamental coerência dos modelos e das técnicas de pesquisa a serem adotados.

A contribuição da dimensão ontológica possibilita um auxílio preponderante no poder explicativo do processo de formação da ECP. Com efeito, ao referendar e embasar a ideia de um *continuum* do sujeito e da sociedade, da estrutura e do agente, da parte e do todo, do micro e do macro, legitimará o processo de investigação que poderá contemplar as relações sociais e suas interações típicas da ECP, numa abordagem contextual mais ampla que possa abarcar mais indícios e situações, as quais não seriam possíveis caso a opção fosse por uma análise mais pontual e isolada, ora na estrutura, ora nos sujeitos. Ademais, essa posição ontológica é reforçada por Chouliaraki e Fairclough (1999) ao apresentarem os componentes ontológicos do mundo social como um *continuum* entre estruturas e ações sociais, práticas, posições e relações sociais, eventos, identidades, ideologias, discursos e textos.

Acredita-se, realmente, que as contribuições no campo da ECP possam vir de distintas abordagens, embasadas também por diferentes propostas filosóficas e evidências empíricas e teóricas. Destarte, cabe sustentar, assim como destaca Orlikowski (2010), que, nos estudos sobre estratégia, as evidências empíricas são cotidianas, sendo verdadeiramente foco de interesse o que os sujeitos sociais fazem e como se relacionam e interpretam suas situações e vivências com base na percepção prática de mundo. Igualmente, a alternativa filosófica ora apresentada corrobora na apreensão das evidências empíricas enquanto um enfoque sociológico da ECP, bem como numa abordagem linguística da estratégia como prática discursiva para novos caminhos possíveis e relevantes de diálogos na análise desse campo de estudo. Logo, emerge a necessidade de transcender os domínios do conhecimento estabelecido no campo dos estudos de estratégia, de modo a reconhecer os desenvolvimentos científicos ontológicos, epistemológicos e metodológicos realizados por outras áreas, tais como a filosofia, a sociologia e a linguística.

Desta feita, para operacionalizar a pesquisa com base no RC, é preciso se concentrar em perguntas como *por que*, *por que não* e *como*, tanto em relação aos sujeitos de pesquisa quanto a nós mesmos, além de outras fontes ou interlocutores. Com base no RC, será necessário diferenciar, na investigação, o *locus* da administração estratégica organizacional deliberada e o *locus* das práticas efetivamente estratégicas no meio cotidiano organizacional. Daí será possível, inicialmente, identificar o domínio do *empírico*, usualmente o mais utilizado por pesquisadores ortodoxos da estratégia na obtenção dos seus dados de pesquisa – e os domínios *potencial* e *realizado*, que são os *loci* onde, de



fato, as decisões, práticas sociais e discursivas como os mecanismos estratégicos ocorrem. Por isso, questões agora postas potencializam a importância do embasamento filosófico do RC para a complexa atividade investigativa de desvelarem, segundo o critério da *plausibilidade*, os mecanismos e as estruturas do domínio do *potencial* que mais fazem diferença na formação da Estratégia.

Do mesmo modo, durante a coleta e geração de dados, é necessário garantir que os sujeitos não apenas descrevam, mas que também expliquem, com o máximo de precisão, o processo de estratégia. Fulcrados no critério de *plausibilidade* de Bhaskar (1989), os dados coletados e gerados, as teorias utilizadas, os resultados e o desenvolvimento analítico devem ser constantemente debatidos na área de Estratégia porquanto de outras áreas, ao longo da pesquisa, até que seja avaliada a capacidade de descrever e explicar a realidade.

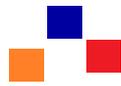
Tendo em vista as considerações apresentadas, o RC se apresenta como um importante e promissor caminho para se fazer ciência, em particular, e para redescobrir e reelaborar a dinâmica, bem como a forma de atuação no campo da Estratégia, mesmo porque, ao se apropriar desse embasamento filosófico, é possível ampliar qualitativamente e empoderar a perspectiva de explicação para contribuir na produção e na disseminação do conhecimento integrado em ECP.

Considerações finais

O delineamento analítico da ECP deve se concentrar mais na formação das estratégias do que em como as organizações mudam. Faz-se imprescindível, pois, compreender melhor as interações pelas quais a estratégia se revela ao longo do tempo. Por isso, a adoção dos pressupostos ontológicos do RC e do teórico-metodológico da ACD possibilitam a leitura da realidade a qual irá conduzir a uma maior riqueza de dados coletados e gerados que resultarão no sentido pretendido de explicar e melhor compreender o fenômeno estratégico. A combinação da ECP com o RC e ACD fornecem, assim, um enquadramento que irá permitir não só a avaliação das orientações dos atores como também os resultados prováveis em termos de manutenção ou transformação das estratégias.

O foco da análise das estratégias como práticas sociais e discursivas nas organizações com base nas perspectivas do RC e da ACD poderá acrescentar a aplicação endereçada a outras questões cruciais nos estudos organizacionais contemporâneos. Daí o imperativo de continuidade da pesquisa em ECP ser analisada teórica e empiricamente, para melhor entendimento dessas atividades, processos e práticas que caracterizam a estratégia organizacional e o *fazer* estratégia.

Vale ressaltar a predominância qualitativa nos estudos de ECP por estes exigirem lidar com descrições, interpretações e explicações a partir dos dados interpretativos, conferindo-lhe uma forma de pesquisa potencialmente crítica, uma vez que abarca as relações entre estrutura e ação naturalizadas nos contextos sócio-político-histórico-culturais das organizações, de modo que a realidade, transcendente da estratégia que se encontra implícita, possa ser observada e desvelada.

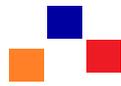


Portanto, a ideia não é impor uma concepção filosófica da realidade nos estudos da ECP, conforme preconiza Ritzer (1980), mas apresentar contribuições para o campo de estudos sob a perspectiva da abordagem crítica, que se fundamenta na ótica de que os sujeitos sociais formam e reconstituem constantemente, bem como preservam simbólica e socialmente as próprias realidades organizacionais das quais fazem e são partes, de modo que as formações dos sujeitos sociais passem e se constituam pelas práticas sóciodiscursivas. De acordo com Brito (2013), esse processo é dialético, já que contribui tanto para o fortalecimento das estruturas sociais quanto são responsáveis por mudanças sóciodiscursivas, modificando, por conseguinte, tais estruturas.

Em razão disso, o objetivo e o interesse nessa nova possibilidade de pesquisa é a busca pela compreensão e pelo entendimento da realidade organizacional em que o desenvolvimento da estratégia ganha espaço e se notabiliza, projetando estabilidade junto aos sujeitos organizacionais e passando a se constituir como estratégias também reconhecidas e legitimadas nas organizações.

Referências

- BALOGUN, J., HUFF, A., JOHNSON, P. Three Responses to Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Review**, v. 40 (1), p. 197-224, 2003.
- BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; VAARA, E. Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. **Journal of International Business Studies**, vol. 42, ed. 6, p. 765-786, 2011.
- BARROS, M. Tools of Legitimacy: The Case of the Petrobras Corporate Blog Sage, **Organization Studies**, 1-20, 2014.
- BARRY, D., ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Journal**, 22 (2), 429-452, 1997.
- BHASKAR, R. Philosophy and scientific realism. In: ARCHER, M.; BHASKAR, R.; COLLIER, A; LAWSON, T. & NORRIE, A. (Ed.). **Critical realism: essential readings**. London; New York: Routledge, 1998.
- BHASKAR, R. **The possibility of naturalism: a philosophical critique of the contemporary Human Sciences**. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989.
- BRITO, V. G. P. **Estratégia como prática social e discursiva: um estudo sob a perspectiva da análise crítica do discurso**. 2013. 281f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- CARRIERI, A. P.; DA SILVA, A. R. Environmental Discourses in Organizations: the Case of a Brazilian Mobile Telecommunications Company. **Brazilian Administration Review**. n. 3, art. 1, p. 1-15, 2007.
- CARRIERI, A. P., DA SILVA, A. R., PIMENTEL, T. D. O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 1, art. 1, p. 1-16, 2009.



CEDERSTRÖM, C.; SPICER, A. Discourse of the real kind: A post-foundational approach to organizational discourse analysis. **Organization**, vol. 21, ed. 2, p. 178-205, 2014.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-HYPERLINK “http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=29&SID=2E1KJcFtgmqkzla kqI3&page=1&doc=5” processualHYPERLINK “http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=29&SID=2E1KJcFtgmqkzla kqI3&page=1&doc=5” challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, vol.60, ed. 1, p. 217-242, 2007.

CHOULIARAKI, L. & FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinbourg University, 1999.CLEGG, S; CARTER, C; KORNBERGER, M. Get up, I feel being a strategy machine. **European Management Review**, v.1, n.1, p.21-28, 2004.

CORNELISSEN, J. P.; HOLT, R.; ZUNDEL, M.The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change. **Organization Studies**, vol. 32, ed.12, p. 1701-1716, 2011.

COSTA, R. L. D.; ANTÓNIO N. A estratégia-como-prática: A tipologia dos nove domínios. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 11, p. 13-25, 2012.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, vol. 60, ed. 1, p. 179-215, 2007.

DINIZ, A. P. R.; SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P.; et al. Ser garçom não é somente carregar bandeja...: estratégias discursivo-identitárias de garçons. **Psicologia & Sociedade**, vol. 25, ed. 3, p. 695-705, 2013.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London; New York: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Trad. (Org.) Izabel Magalhães. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FENTON, C.; LANGLEY, A.Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, vol. 32, ed. 9, n. esp.SI, p.1171-1196, 2011.

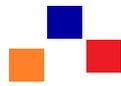
HARDY, C; PALMER, I; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, vol. 53, n.9, p. 1227-1248, 2000.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**. London, Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. (7th ed.), Porto Alegre, Ed. Bookman, 2007.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making. **Organization Science**, v.22, n.2, p. 320-346, 2011.



- LAINE, P-M.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 29-58, 2007.
- MANTERE, S.; VAARA, E. On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. **Organization Science**, v.19, n. 2, p.341-358, 2008.
- MASON, J. Mixing methods in a qualitative driven way. **Qualitative Research**, v.6, n. 1, 2006.
- MURTA, I. B. D.; SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. HYPERLINK "http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=Refine&qid=171&SID=2E1KJcFtgmqkzlkql3&page=1&doc=36" Práticas discursivas na construção de uma gastronomia polifônica. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.1, p.38-64, 2010.
- ORLIKOWSKI, W. J. The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. **Cambridge Journal of Economics**, v. 34, n.1, p. 125-141, 2010.
- RASCHE, A. Unlocking strategy process research. In 21th **EGOS Colloquium, Anais**, Berlim, 2005.
- REED, M. I. Masters of the universe: Power and elites in organizational studies. **Organization Studies**, v.33, p. 203–222, 2012.
- ROSA, R. A., TURETA, C., BRITO, M. J. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos nos Estudos Organizacionais: a contribuição do construcionismo social. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 4, n.1, p.41-52, 2006.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, vol. 40, n.1, p. 141-174, 2004.
- SMINIA, H. Strategy formation as layered discussion. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, p. 267-29, 2005.
- SOUZA, M. M. P; CARRIERI, A. P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: Uma proposta teórico-metodológica. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Mar. 2012.
- SPEE, A. P; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organizations Studies**, v. 32, n. 9, ed. esp.SI, p. 1217-1245, 2011.
- STURDY, A. J.; SCHWARZ, M. e SPICER, A. Guess who is coming for dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. **Human Relations**, v. 59, p. 929-960, 2006.
- TSOUKAS, H. Refining common sense: types of knowledge in management studies. **Journal of Management Studies**, v.31, n.6, p.761-780, 1994.
- TURETA, C. A virada prática nos estudos de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, vol.47, ed. 4, p. 1-2, 2007.
- VAARA, E. Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive Phenomenon. Orgs. Baum, JAC; Lampel, J. **Globalization of Strategy Research**, Série de livros: Advances in Strategic Management-A Research Annual, v. 27, p.29-50, 2010.



VAARA, E., SORSA, V., PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v.17, n.6, 685-702, 2010.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. Long Range Planning. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

Recebido em 30 de julho de 2015.

Aprovado em 28 de janeiro de 2016.

Odemir Viera Baeta

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras/UFLA; Mestre em Administração; Especialista em Gestão Estratégica; Professor Assistente II da Universidade Federal de Viçosa/UFV. Linha de Pesquisa: Estratégia como Prática; Organizações Públicas; Gestão Universitária; Práticas de Gestão; Estudos Organizacionais. E-mail: odemirbaeta@posgrad.ufla.br

Mozar José de Brito

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/USP; Professor Adjunto IV do Programa de Pós-graduação em Administração/PPGA da Universidade Federal de Lavras/UFLA. Endereço: DAE/UFLA, Caixa postal 3034, Campus universitário, CEP 37200.00, Lavras-MG, Brasil. E-mail: mozarjbrito@gmail.com

Rosália Beber de Souza

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras/UFLA; Mestre em Estudos Linguísticos; Especialista em Linguística e Literatura Comparada; Professora Assistente II da Universidade Federal de Viçosa/UFV. Linha de pesquisa: Estratégia como Prática; Análise de Discurso Crítica; Discurso Político; Marketing Político; Mídia e Arquivologia. Endereço: Rua Espírito Santo, 1056/201 – Centro – 36010-041 – Juiz de Fora – MG . E-mail: rosaliabeber@posgrad.ufla.br