



ODEMIR VIEIRA BAÊTA

**ESTRATÉGIAS COMO PRÁTICAS
SÓCIODISCURSIVAS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM
CRÍTICA**

**LAVRAS – MG
2016**

ODEMIR VIEIRA BAÊTA

**ESTRATÉGIAS COMO PRÁTICAS SÓCIODISCURSIVAS EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Doutor.

Orientador
Prof. Dr. Mozar José de Brito

**LAVRAS – MG
2016**

Baêta, Odemir Vieira.

Estratégias como Práticas Sóciodiscursivas em uma
Universidade Pública: uma abordagem crítica / Odemir Vieira
Baêta. – Lavras: UFLA, 2016.

439 p.: il.

Tese (doutorado) –Universidade Federal de Lavras, 2016.

Orientador (a): Mozar José de Brito.

Bibliografia.

1. Estratégia como prática. 2. Prática discursiva. 3. Abordagem
crítica. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

ODEMIR VIEIRA BAÊTA

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SÓCIODISCURSIVA EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

**STRATEGIES AS SOCIAL AND DISCURSIVE PRACTICES IN A
PUBLIC UNIVERSITY: A CRITICAL APPROACH**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organização, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 16 de setembro de 2016.

Profa. Dra. Adriana da Silva UFV

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes UFES

Prof. Dr. Gustavo Melo Silva UFSJ

Prof. Dr. Walmer Faroni UFV

Orientador
Prof. Dr. Mozar José de Brito

**LAVRAS – MG
2016**

Aos meus pais, Omir Baêta de Faria, com seu primário incompleto, seus 90 anos de vida e grande experiência prática no cotidiano na antiga Queluz de Minas, atual Conselheiro Lafaiete, cidade em que, meio século antes, o escritor Bernardo Guimarães no seu cotidiano lecionava latim e francês e dava vida à sua mais conhecida obra: *Escrava Isaura*; Iva Vieira de Resende, com seus 80 anos de experiência, sendo metade deles no cotidiano rural de Lagoa Dourada, e fora alfabetizada por missionários ingleses que chegaram àquelas paragens de Minas. As missões proselitistas tiveram início na segunda metade do século XIX, pela concessão portuguesa à coroa britânica, país *amigo* e com grandes interesses nas *minas gerais* que os escoltaram e protegeram quando da fuga de Napoleão em 1808. Embora um país tradicionalmente católico, principalmente nas regiões das cidades históricas mineiras, como São João Del Rey, foi nesse contexto político que o movimento do *protestantismo rural* adentrou pelo Brasil. Assim como nesta tese, há diversas histórias e contextos sociais e culturais inter-relacionados na formação de um estabelecimento de ensino superior e da própria cidade de Viçosa. De igual modo, com os meus queridos pais e suas experiências de vida, aprendi tanto quanto nas salas de aulas *ufevianas*, a eles eu **DEDICO**.

AGRADECIMENTOS

Só tenho a agradecer as orientações, convivências e experiências acadêmicas e científicas no doutorado, neste quadriênio de 2012 a 2016, de modo que adoto este elemento pré-textual quase como um *gênero discursivo* de mini-memorial.

Gostaria de agradecer ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa (UFV), pela minha liberação das atividades acadêmicas, para desenvolver a capacitação em nível de doutorado. Aproveito também para agradecer pela convivência acadêmico-científica interdisciplinar com meus colegas dos estudos linguísticos, literários e clássicos, que muito contribuíram para a minha flexibilidade e inserção teórico-metodológica.

Aos professores Eduardo Seiti Mizubuti e Angelo Pallini, embora representassem, enquanto sujeitos institucionais, os 42 dias de resistências para o início do meu desenvolvimento de capacitação no programa de doutorado em Lavras, se convenceram das argumentações quanto à qualidade do programa, o que se confirmaria alguns meses depois, com o retorno do conceito cinco outorgado pela CAPES em 2012. Embora nunca houvesse dúvidas sobre a qualidade e o reconhecimento do programa, comprovados *in loco* e não apenas pelos indicadores quantitativos oficiais.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), pela oportunidade de conhecer toda a estrutura da histórica e centenária universidade, sem dúvida, uma das melhores do país, além, claro, de passar a fazer parte do seletivo grupo *orgulho de ser UFLA*.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFLA), pela oportunidade do treinamento e pela contribuição imprescindível no meu processo de formação de educação continuada *strictu sensu* e pelas futuras aplicações no meu contexto profissional-acadêmico-científico em *Viçosa*.

Ao meu orientador, Professor Dr. Mozar José de Brito, por me apresentar a abordagem *Strategy as Practice* em 2012; pelas conduções nas disciplinas de Pensamento Administrativo, *locus* das discussões iniciais e reflexões filosóficas fundamentais para a definição da base ontológica desta tese e pelo incentivo nos debates e reflexões com um novo olhar sociológico, que redirecionou a minha atuação enquanto docente e futuro pesquisador na UFV do fenômeno organizacional: estratégia. Agradeço também por todas as considerações do orientador nos seminários, resenhas, artigos, projetos, procedimentos burocráticos e institucionais da UFLA e da CAPES e pelo apoio durante o processo de sanduíche no Canadá e de condução no trabalho final que resultou nesta tese.

À Professora Dra. Solange Maria de Barros, da UFMT, fundamental pelas orientações, contribuições filosóficas, teóricas, metodológicas, com o seu olhar interpretativo e avaliativo sobre o trabalho; além de todas as recomendações *faircloughianas* e *bhaskarianas* da maior especialista brasileira na perspectiva desenvolvida pelo seu orientador, Roy Bhaskar, o Realismo Crítico.

Aos demais docentes do PPGA, pelas particulares contribuições nos seminários e resenhas das disciplinas cursadas em 2012 e 2013: à Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle, por moderar nas várias orientações epistemológicas nos Estudos Organizacionais; ao Dr. Luiz Marcelo Antonialli, por me apresentar os estudos quantitativos aplicados às Ciências Administrativas e as discussões da Administração Estratégica Clássica; ao Dr. José Roberto Pereira, pelas reflexões filosóficas, teóricas e empíricas sobre Estado, Mercado e Sociedade e suas inter-relações sociais e políticas; ao Dr. Marco Antônio Villarta Neder, por conduzir as discussões sobre os fundamentos de análises de discurso e as várias possibilidades de análises dos dados verbais, desde a escola francesa à ACD de Fairclough e, por fim, ao Dr. Dany Flávio Tonelli, pelas orientações na

operacionalização da revisão integrativa de literatura e das diversas ferramentas de acesso e revisão de literatura, como a *Web of Science* e o gerenciador de bibliografias *my end note web*.

Ao coordenador do PPGA, Dr. Luiz Marcelo Antonialli, pelas orientações acadêmicas e institucionais junto à UFLA e aos demais procedimentos requisitados pela UFV, CAPES e HEC Montréal (Université de Montréal), durante o treinamento no Canadá.

À Professora Dra. Cristina Lélis Leal Calegario, pelo incentivo e apoio constantes para o doutorado sanduíche e pelo acompanhamento durante as Pesquisas Orientadas I, II e III e seus respectivos seminários.

Ao Professor Dr. Gideon Carvalho de Benedito, pelas compreensões e orientações na fase final das minhas obrigações com a Pesquisa Orientada IV e pelos convites para seminários extras no PPGA/UFLA sobre o doutorado sanduíche.

Ao Núcleo de Estudos Organizacionais (NEORGS/UFLA), pelas experiências e discussões, em especial, com os mestrados Lilia de Paula Andrade, Rafaella Cristina Campos, Agda Silva Prado e Robert Delano de Souza Correa; e aos demais colegas do doutorado: Jorgiane Suellen de Sousa, Rosália Beber de Sousa, Marcello Nicoleti.

À Secretaria do PPGA, no profissionalismo de Deila Pereira Pinto, por toda gentileza, apoio e informações necessárias sobre os prazos e o bom andamento das minhas obrigações regimentais em Lavras.

Aos meus professores e colegas doutorandos e mestrados do PPGA/UFLA e dos demais programas de pós-graduação em Administração e Administração Pública, que estabeleceram, durante o doutorado, uma rede profícua para o período de imersão científica. Essa rede foi formada com as publicações compartilhadas, que resultaram na publicação de 23 artigos em periódicos internacionais e nacionais e 21 artigos em anais de congressos

internacionais e nacionais, que muito contribuíram para o meu desenvolvimento teórico-metodológico nas pesquisas teórico-empíricas em Estudos Organizacionais.

De igual modo, agradeço as contribuições e a participação dos professores do PPGA/UFLA em publicações de artigos em periódicos e anais de eventos internacionais e nacionais: Prof. Dr. Mozar José de Brito, Prof. Dr. José Roberto Pereira, Profa. Dra. Mônica Alves Cappelle, Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli e Prof. Dr. Dany Tonelli e do PPGADM/UFV: Prof. Dr. Walmer Faroni.

Agradeço também as contribuições e a participação dos mestrando e doutorandos em publicações de artigos em periódicos e anais de eventos internacionais e nacionais, aos meus colegas na UFLA: Jorgiane Sousa, Lilia de Paula Andrade, Rafaella Cristina Campos e Rosália Beber; da UFV: Carla Beatriz Marques Rocha e Mucci, Ciro Tabet, Wânia Silva, Deliana Faria, Bruna Pataro, Izabela Pereira, Joyce Selvatti, Maria Luiza Gazolla; Thaís Guimarães; da EMBRAPA: Nuriane Montezano; do NPGA/UFBA: Paulo Ricardo da Costa Reis e da CDAPAG/FGV/SP: Nathalia Moreira Carvalho.

Aos membros da banca de qualificação, pelas considerações e redirecionamentos teórico-metodológicos: Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes (UFES) e, principalmente, pela sugestão do nome de Linda Rouleau, *Ph.D* da HEC Montréal e suas futuras contribuições teórico-metodológicas, Profa. Dra. Solange Maria de Barros (UFMT), Prof. Dr. José Roberto Pereira (UFLA) e Prof. Dr. José Roberto Reis (UFV) e aos membros da banca de defesa, pelas considerações, redirecionamentos, críticas e efetivas contribuições para a melhoria desta tese e para os futuros artigos e os livros teórico-metodológico como resultado final: Prof. Dr. César Tureta de Moraes (UFES), Profa. Dra. Adriana da Silva (UFV), Prof. Dr. Gustavo Melo Silva (UFSJ), Prof. Dr. Walmer Faroni (UFV).

À Professora *Ph.D* Linda Rouleau, pelas oportunidades da *recherche dirigee* no Departamento de *Management* da *École de Gestion des Hautes Études Commerciales da Université de Montréal*, pela participação no *Groupe D'étude sur la Pratique de la Stratégie* (GéPS) e pela disponibilidade e atenção, além das orientações na operacionalização da geração de dados com a entrevista em profundidade não estruturada com a foto elucidção; pelas discussões e orientações teóricas no campo da *Strategy as Practice* e suas aplicações; pelo processo de formação das narrativas nas pesquisas qualitativas e, também, por me apresentar o sistema de ensino superior público canadense. Além da oportunidade de praticar *in loco* a língua francesa e de conhecer as províncias do Québec e Ontário e da convivência cultural *québécoise* com a homestay família hospedeira: Éric e Patricia Bach.

À Professora *Ph.D* Ann Langley, pelas orientações na disciplina de *Méthodes de Recherche Qualitative em Gestion*, sempre direcionada aos trabalhos de tese da turma e à condução nas discussões compartilhadas com os demais doutorandos da *HEC Montréal*, da Universidade McGill, da Universidade de Concordia e da *Université du Québec à Montréal* (UQAM) e como moderadora nos encontros como co-gestora do GéPS.

Aos membros do *Le Groupe D'Étude sur la Pratique de la Stratégie* (GéPS), pelas experiências e momentos de discussões, em especial, à pós-doutoranda Joëlle Basque e aos doutorandos Josée Lortie, Maria El-Chababi, Nadir Azizi, Fernando Fachin e Nora Meziani.

Ao Pós-doutor da HEC Montréal, *Monsieur* Barros, pelas conversas e aconselhamentos para as futuras publicações em periódicos internacionais, mesmo às vésperas da mudança para *Grenoble École de Management*, França.

Aos editores canadenses Vivian Sheng e Kevin Duran, pela oportunidade e iniciação internacional nas revisões de artigos na *Public*

Administration Research e International Business Research, da Canadian Center of Science and Education.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da UFV, na concessão de bolsa por 24 meses e no profissionalismo da Suely, além da gentileza impressionante em todos os contatos e mediações nesse período de treinamento.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo fomento concedido pelo Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), durante o meu aprofundamento teórico-metodológico no Canadá, embora eu tenha recorrido a um empréstimo emergencial pela Caixa Econômica Federal, em decorrência dos dez meses de atraso no pagamento da bolsa, fruto das crises políticas e econômicas do primeiro trimestre de 2015.

EPÍGRAFE

João Guimarães Rosa.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Registro das impressões do Imortal Guimarães Rosa sobre a Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa (ESAV). O escritor, médico e diplomata é autor de contos e romances Saragana e Grande Sertão Veredas ambientados no sertão mineiro.

“Laranjeiras em filas paralelas subindo os flancos dos morros, laboratorios modernos; tractores; um grupo professores inteligentes; doutor Griffing, acolhedor, e doutor Rolphs olhando a Escola com ares paternaes; campos cultivados; alumnos transbordando de vigor phyisico e curiosidade intellectual: homens e machinas, animaes e plantas, sciencia, natureza e tchecnica, se fusionam na harmonia da forma e do sentido. O vegetal recebe do homem traços de disciplina quase consciente e dá-lhe, por sua vez, lições de fixidez, estabilidade e amor à terra. Juntos apprendem a domar o solo para lhe arrancar os thezouros; e nisso esta a grandeza do nosso futuro. Como brasileiro e mineiro, exultei, sinceramente, ao vêr isto aqui! (Livro de Ouro da ESAV, 28 de agosto de 1937).

RESUMO

Este tese versa sobre a aplicabilidade da abordagem sociológica da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva na Universidade Federal de Viçosa. O objetivo foi compreender o processo de formação das estratégias evidenciando a inserção da instituição no contexto macrossocial. A reconstituição sócio-histórica da universidade foi apresentada destacando particularidades políticas, sociais, culturais e administrativas. O processo de formação das estratégias foram evidenciadas por meio das práticas sóciodiscursivas. O desvelamento do processo de legitimação considerando os seus aspectos ideológicos e políticos foram apresentados. As discussões teóricas que embasaram a tese se assentaram na Estratégia como Prática, Social e Discursiva. O Realismo Crítico foi o pressuposto filosófico que embasou toda a condução da pesquisa do campo metodológico a compreensão do fenômeno organizacional da estratégia. O arcabouço teórico-metodológico da Análise Crítica do Discurso ofereceu sustentação para as análises das práticas discursivas. Os instrumentos para operacionalização da coleta de dados teve como definição a pesquisa documental realizada nos arquivos públicos da universidade. Quanto a geração de dados foram utilizados a observação não participante e a entrevista em profundidade não estruturada com foto elucidativa. Foram selecionadas 42 fotografias históricas e contemporâneas que serviram de guia para as interações durante as entrevistas auxiliando significativamente na geração de dados para a formação das narrativas que foram apresentadas nas análises das práticas sóciodiscursivas. A pesquisa de campo foi conduzida *in loco* no *campus* da Universidade Federal de Viçosa com 48 entrevistas. As principais estratégias como práticas identificadas e representadas pelos sujeitos foram a de internacionalização, de proteção e bem-estar social, de expansão e de comunicação social. Embora as análises e os resultados demonstrem a presença de fortes componentes hegemônicos e ideológicos que concorrem para a eficiência e eficácia dos processos de pesquisa, ensino e extensão na universidade, o estudo também identificou sujeitos reflexivos que questionam o modelo com foco na produtividade e competitividade presente na instituição em decorrência de uma sociedade moderna e um sistema capitalista em vigor. Foram evidenciadas ações que identificam os sujeitos sociais como protagonistas nas principais práticas estratégicas conforme previsto na abordagem da Estratégia como Prática que preconiza a participação efetiva do sujeito na formação das estratégias por meio de suas atividades cotidianas no local de trabalho.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Prática discursiva. Abordagem crítica.

ABSTRACT

This thesis deals with the applicability of the sociological approach of strategy as social and discursive practice in a Federal University of Viçosa. The aim was to understand the process of formation of strategies showing the insertion of the institution in the macro-social context. The socio-historical reconstruction of the university was presented highlighting particular political, social, cultural and administrative. The process of formation of strategies have been evidenced through strategy as social and discursive practice. The unveiling of the legitimation process considering their ideological and political aspects were presented. The theoretical discussions that supported the thesis is based in the Strategy as Practice. The Critical Realism was the philosophical assumption that based throughout the conduct of research methodological field understanding organizational phenomenon of strategy. The theoretical and methodological framework of Critical Discourse Analysis offered support for the analysis of discursive practices. Instruments for implementation of data collection was to define the documentary research performed in public archives of the university. As the generation of data were used the non-participant observation and in-depth interview unstructured photo-elucidation. They selected 42 historical and contemporary photographs that served as a guide for interactions during interviews significantly aiding in generating data for the formation of the narratives that were presented in the analysis of social practices and discursive practices. The field research was conducted on the spot on the *campus* of the Federal University of Viçosa with 48 interviews. The main strategies as identified and represented by the subjects practices were internationalization, protection and welfare, expansion and social communication. Although the analyzes and the results demonstrate the presence of strong hegemonic and ideological components that contribute to the efficiency and effectiveness of processes of research, education and extension at the university, the study also identified reflective subjects who question the model with focus on productivity and competitiveness gift the institution as a result of a modern society and a capitalist system in force. actions that identify social subjects as protagonists in key strategic practices as set out in the Strategy as Practice approach that advocates the effective participation of the subject in the formation of strategies through their daily activities in the workplace were observed.

Keywords: Strategy as practice. Discursive practice. Critical Approach.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Brasão da UFV	139
Figura 2	Placa alusiva ao patriotismo	147
Figura 3	Vista parcial da cidade de Viçosa na década de 1920	158
Figura 4	The Leopoldina Railway Company, 1925, campus ESAV...	160
Figura 5	Campus ESAV, 1929	164
Figura 6	Escola de alfabetização para filhos dos operários	165
Figura 7	Effie Rolfs e Clarissa Rolfs visitando casebre na área rural	166
Figura 8	Bandeira estadunidense no topo do Bernadão.....	167
Figura 9	Rolfs e Bernardes	172
Figura 10	Operários da Ferraria, década de 1920.....	174
Figura 11	Terraças campus ESAV.....	186
Figura 12	Rótulo das caixas de exportação de laranjas	213
Figura 13	Embarque de produtos ESAV para exportação, 1935	214
Figura 14	Cartaz de Divulgação da Aliança para o Progresso	219
Figura 15	Logo PEG-G	227
Figura 16	Footing Praça Silviano Brandão, 1948	247
Figura 17	Supermercado Escola no campus UFV	285
Figura 18	Visita do embaixador japonês Hayashi, 1934.....	315
Figura 19	Visita do ministro alemão na ESAV, 1933.....	316

LISTA DE SIGLAS

ABCAR	Associação de Crédito e Assistência Rural
ACAR	Associação de Crédito Rural
ACARES	Associação de Crédito Rural do Espírito Santo
ACD	Análise Crítica do Discurso
ACH-UFV	Arquivo Central e Histórico
AGROS	Instituto de Seguridade Social
ANPAD	Associação de Pós-Graduação em Administração
APG	Associação de Pós-Graduandos
ASAV	Associação de Servidores Administrativos
ASBEN	Associação Beneficente de Auxílio a Estudantes
BBT	Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIOAGRO	Instituto de Biotecnologia Aplicada à Agricultura
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Superior
CDPAG	Doutorado em Administração Pública e Governo
CEAPUL	Cooperativa Estudantil dos Alunos e Professores
CEASA	Centro de Abastecimento
CEDAF	Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal
CEE	Centro de Ensino e Extensão da UFV
CELCA	Centro Latino-americano de Crédito Agrícola
CELP-Bras	Certificação de Proficiência em Língua Portuguesa
CENTREINAR	Centro Nacional de Treinamento em Armazenagem
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CEPLAD	Central de Planejamento e Desenvolvimento da UFV
CIBRAZEM	Companhia Brasileira de Armazenamento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMA	Comissão de Moradores de Alojamento da UFV
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico
COLUNI	Colégio de Aplicação
CONSU	Conselho Universitário
DCE	Diretório Central dos Estudantes
DPV	Divisão Psicossocial da UFV
DRI	Diretoria de Relações Internacionais
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
IASM	Instituto Europeu para Estudos Avançados em Gestão
EMAF	Escola Média de Agricultura de Florestal
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
EnANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
ESAL	Escola Superior de Agricultura de Lavras
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
ESAV	Escola Superior de Agricultura e Veterinária
ESAV	Escola Superior de Agricultura de Viçosa
ETA	Escritório Técnico de Agricultura
FAB	Força Aérea Brasileira
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura
FAUBAI	Associação de Assessorias Internacionais
FCA	Ferrovias Central Atlântica
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNARBE	Fundação Arthur Bernardes de Apoio a Pesquisa
IAESTE	Associação Internacional para Intercâmbio
IBM	International Business Machines
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IICA	Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ITA	Instituto Tecnológico da Aeronáutica
LC	Linguística Crítica
LDH	Laboratório de Desenvolvimento Humano
LDI	Laboratório de Desenvolvimento Infantil
LSF	Linguística Sistemática Funcional
MEC	Ministério da Educação
MeEL	Programa de Pós-Graduação em Estudos de Linguagem
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NEAd	Núcleo de Educação de Adultos
NPGA	Núcleo de Pós-Graduação em Administração
NucliSF	Núcleos de Língua do Ciências sem Fronteiras
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PDSE	Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior
PEC-G	Programa Estudante Convênio de Graduação
PEC-PG	Programa Estudante Convênio de Pós-Graduação
PGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PIBIC	Programa Institucional de Iniciação Científica
PLI-Portugal	Programa de Licenciatura Internacional de Portugal
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação

PUC MG	Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais
PVA	Pavilhão de Aulas da UFV
RC	Realismo Crítico
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades
RFFSA	Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima
RJU	Regime Jurídico Único
RU	Restaurante Universitário
SCAR	Comitê Internacional para Pesquisas Antárticas
SEGEPLAG	Secretaria Geral de Planejamento
SEGEPLAN	Secretaria Geral de Planejamento
SIBRASBEN	Sistema Brasileiro de Armazenagem
SISU	Sistema Integrado de Seleção Universitária
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação
UNICAMP	Universidade de Campinas
UPA	Unidade de Pronto Atendimento
UREMG	Universidade Rural de Minas Gerais
USP	Universidade de São Paulo
VLT	Veículo Leve sobre Trilhos

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE

1	INTRODUÇÃO	23
2	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	
2.1	Introdução	32
2.2	Estratégia como prática social	36
2.3	Estratégia como prática discursiva	51
2.4	Considerações finais	58
3	REALISMO CRÍTICO E ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO	
3.1	Introdução	65
3.2	Ontologia do realismo crítico	67
3.2.1	Cultura e reflexividade na mediação agência e estrutura	80
3.3	Arcabouço teórico-metodológico da análise crítica do discurso	88
3.4	Considerações finais	96
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
4.1	Introdução	99
4.2	Abordagem qualitativa	99
4.3	Delineamento da pesquisa	103
4.4	Operacionalização de revisão integrativa da literatura	105
4.5	Estratégia de pesquisa	109

4.6	Estudo de caso	111
4.7	Triangulação metodológica	120
4.7.1	Pesquisa documental	120
4.7.2	Entrevista em profundidade não estruturada	122
4.7.3	Técnica de pesquisa fotográfica de elucidação	135
4.7.4	Observação não participante	145
4.8	Procedimentos de análise de dados	148
4.9	Procedimentos de análise das práticas sócio-discursivas	149
4.10	Considerações finais da metodologia	150

SEGUNDA PARTE

5 *SALVANDO A LAVOURA ENTRE OS MARES DE MORROS DE MINAS*

5.1	Introdução	156
5.2	Vila de Santa Rita do Turvo a Viçosa	157
5.3	Escola superior: aspectos institucionais	162
5.4	Principais personagens institucionais	168
5.5	Transição institucional	174
5.6	Escola superior a universidade rural	182
5.7	Federalização da universidade	187
5.8	Universidade rural a fundação federal	189
5.9	Estrutura administrativa e acadêmica ufeviana	196

6	NAVEGANDO EM OUTROS MARES: ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
6.1	Introdução	200
6.2	Análises das práticas sóciodiscursivas da internacionalização	202
6.2.1	Histórico da internacionalização do ensino superior	203
6.2.2	Internacionalização da escola superior em Viçosa	204
6.2.3	O modelo <i>land grant colleges</i>	207
6.2.4	Equipe docente internacional e eclética	208
6.2.5	Universidade internacional exportadora de alimentos	212
6.2.6	A presença estadunidense e a relação de boa vizinhança continental	218
6.2.7	O atual processo de internacionalização em Viçosa e na UFV	220
7	CUIDANDO DA GRANDE FAMÍLIA UFEVIANA: ESTRATÉGIA DE PROTEÇÃO E BEM-ESTAR SOCIAL	
7.1	Introdução	255
7.2	Análises das práticas sóciodiscursivas de proteção e bem-estar social	255
7.2.1	O processo de alfabetização de adultos e crianças	256
7.2.2	O sistema de moradia e saúde para a comunidade acadêmica	259
7.2.3	A reflexividade dos sujeitos e seus efeitos sociais no <i>campus</i>	275
7.2.4	O processo de convivência e a fraternidade universitária	282
7.2.5	O sistema de cooperação e o uso do <i>chequinho</i>	284
7.2.6	O exclusivo plano de saúde e previdenciário	286

8	CAINDO NO CERRADO E CRIANDO ASAS: A ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO	
8.1	Introdução	290
8.2	Análises das práticas sóciodiscursivas de expansão	290
8.2.1	<i>Caindo no cerrado</i> brasileiro	297
8.2.2	O início da expansão interna e seus efeitos sociais	299
8.2.3	A continuidade na criação dos cursos referências no país	303
8.2.4	A vocação agrária de <i>Viçosa</i>	305
8.2.5	<i>Criando asas</i> – rumo a Altamira – Pará	307
9	UNIVERSIDADE VICIOSA E, QUIÇÁ, A MAIS VIÇOSA DO BRASIL: ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
9.1	Introdução	312
9.2	Análises das práticas sóciodiscursivas de comunicação social	312
9.2.1	Divulgação institucional e a presença de visitantes ilustres	313
9.2.2	A marca UFV	316
9.2.3	A relação com a comunidade e a população viçosense	323
9.2.4	A beleza cênica do <i>campus</i> de Viçosa	329
9.2.5	A arquitetura eclética e o urbanismo no <i>campus</i> de Viçosa	332
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	
10.1	Estratégias como práticas sóciodiscursivas: síntese analítica	344
10.1.1	As contribuições <i>bhaskariana e faircloughiana</i>	345
10.1.2	A cultura e as deliberações reflexivas do agente	354
10.1.3	O processo hegemônico e ideológico na UFV	357

10.1.4	O pragmatismo da ciência aplicado ao mercado e a sociedade	361
10.1.5	O projeto político e alternativo de Bernardes	364
10.1.6	O interdiscurso de Bernardes em busca da legitimidade	365
10.1.7	O modelo hegemônico estadunidense em terras <i>tupiniquins</i>	367
10.1.8	O modelo hegemônico de ensino no Brasil a partir de <i>Viçosa</i>	369
10.1.9	O <i>americanismo</i> como projeto hegemônico em <i>Viçosa</i>	372
10.1.10	Por fim, o <i>fazer</i> estratégia em <i>Viçosa</i>	375
11	CONCLUSÃO	379
12	REFERÊNCIAS	386
14	ANEXOS A – 42 fotos utilizadas durante as entrevistas	411
15	ANEXOS B – Quatro cartazes divulgados no <i>campus</i>	432
16	ANEXO C – Artigo Velha Praga de Monteiro Lobato	433
17	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	437
18	APÊNDICE B – Codificação dos sujeitos sociais entrevistados	438

1 INTRODUÇÃO

A estratégia é um conceito polifônico na medida em que é utilizada de diferentes maneiras, embora a tradição clássica a defina com um único significado. Quanto a definições mais genéricas podem ser representadas com planos, diretrizes, objetivos metas ou mesmo com o conjunto de todas essas definições, desde que baseadas em ações previamente pretendidas. A literatura de gestão estratégica é ampla e as abordagens são as mais variadas abordando aspectos competitivos e processos de mudanças organizacionais. O ponto é que parte considerável dos processos estratégicos disseminadas nas organizações seguem modelos pré-estabelecidos definindo a estratégia como um padrão de ação e planos preconcebidos racionalmente pelos gestores.

O desenvolvimento de estratégias de maneira racional e lógica é muito atraente e, por isso mesmo, não surpreende que essa visão tenha sido predominante na educação gerencial em Escolas de Negócios e Cursos de Administração na maioria dos países. Os textos e casos estratégicos tradicionalmente são formulados enfatizando a racionalidade da análise e do planejamento como um processo dividido em várias fases dotadas de sistematizações operacionais.

De modo geral, as organizações adotam esse pensamento que induz mecanismos formais de planejamento estratégico com o objetivo de analisar, de forma abrangente, seus ambientes internos e externos. Tais organizações desenvolvem estratégias, produzem missão, visão, objetivos e metas que formatam a condução do processo de implementação. Este é o modelo clássico e dominante no cenário organizacional conduzido pela administração superior das organizações públicas e dirigentes da alta cúpula das organizações privadas. Contudo, essa visão apresenta limitações, principalmente por não considerar os aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos, ideológicos e reflexivos dos

seus agentes sociais durante o processo de formação das estratégias ao longo da história e da trajetória organizacional. Ao contrário da visão deliberada nesse campo organizacional, nos interessam os aspectos emergentes e subjetivos presentes na organização e sua influência crítica na formação de tais estratégias, sob a perspectiva da Estratégia como Prática.

Nas pesquisas baseadas na abordagem da Estratégia como Prática, na maioria das vezes, 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 micro atividades desempenhadas pelos sujeitos sociais no cotidiano que, de algum modo, são responsáveis pela formação das estratégias organizacionais.

A problematização do fenômeno da Estratégia como Práticas Sóciodiscursivas na Universidade Federal de Viçosa (UFV) é o foco deste trabalho e como a mesma se constituiu, considerando o seu contexto macrossocial, além das interações, as narrativas e as micro ações dos diferentes agentes sociais. O objetivo foi apreender empiricamente tal realidade institucional e verificar os efeitos comportamentais e discursivos que foram gerados ao longo do tempo e a sua capacidade de promover mudanças de alcance macro nessa organização pública, considerando as especificidades de uma instituição federal de ensino superior localizada em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais.

Assim, a ideia não é impor uma concepção própria de realidade nos estudos da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva, mas apresentar contribuições para o campo de estudos sob a perspectiva da abordagem crítica. Esta se fundamenta na ótica de que os sujeitos sociais formam e reconstituem constantemente e preservam simbólica e socialmente as próprias realidades

organizacionais das quais fazem e são partes, de modo que as formações dos sujeitos sociais passam e se constituem pelas práticas sóciodiscursivas. De acordo com Brito (2013), esse processo é dialético, tanto que contribui para o fortalecimento das estruturas sociais quando é responsável por mudanças sóciodiscursivas que, por conseguinte, também modificam tais estruturas. Em razão disso, a preocupação e interesse pelo problema de pesquisa é a busca da compreensão e do entendimento da realidade da universidade, em que o desenvolvimento da estratégia ganha espaço e se projeta. Nesse contexto, também ganha estabilidade junto aos sujeitos institucionais e passa a se constituir em boa medida como estratégias formais e regulares da própria instituição.

A contribuição de novos diálogos interdisciplinares entre Realismo Crítico, Análise Crítica do Discurso e a Estratégia como Prática em suas dimensões sóciodiscursivas no ambiente institucional de uma universidade federal brasileira é apresentada. As perguntas norteadoras são: Como as estratégias como práticas sóciodiscursivas se constituíram historicamente e se estabeleceram na UFV, considerando os seus contextos sócio-político-econômico-histórico-cultural e administrativo? Como os sujeitos sociais conduzem esse processo de legitimação por meio das suas práticas sóciodiscursivas no cotidiano da instituição, considerando os seus aspectos ideológicos e políticos?

Destarte, o trabalho de investigação demandou um nível de conhecimento consistente acerca das bases ontológicas, epistemológicas e metodológicas que fundamentaram esse novo olhar – sociológico e discursivo, da formação e reconstituição das dimensões sóciodiscursivas das estratégias nessa universidade. De fato, o campo da Estratégia como Prática tem atraído uma massa de trabalhos empíricos segundo apontam diversos estudos, quais sejam: de Balogun e Johnson (2005) e de contribuições e esclarecimentos

teóricos com Jarzabkowski et al. (2007), apresentando e disseminando diferentes alternativas metodológicas de Balogun et al. (2003) e de Whittington (2006) e como essas metodologias afetam os esforços na conceitualização da Estratégia como Prática.

Portanto, também, para buscar respostas para essas questões e como ponto de partida, os conceitos de *locus* e *focus* utilizados na administração pública, desde o trabalho de Golembiewski (1996), de modo que o *locus* será o local institucional de campo: a UFV e o *focus*, com as perspectivas teóricas da Estratégia como Prática Social. A administração pública como um *locus* para a pesquisa na Ciência Social Aplicada “sempre sofreu de um mal congênito: a dicotomia política-administração.” Assim, Kliksberg (1996) corrobora a existência de tal dicotomia quando afirma que o problema central circunscreve-se ao campo do planejamento e da formação de estratégias. Portanto, o problema do planejamento na organização pública também passa pelo processo da dimensão política, principalmente, na UFV com uma forte presença de políticos identificadas na sua formação e condução, além dos efeitos para toda a área do ensino superior brasileiro, da graduação à pós-graduação.

Nesse contexto, a importância da pesquisa se justifica por constituir relação entre três esferas: (1) uma acadêmico-científica, vinculando-o ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal de Lavras (UFLA); (2) uma acadêmico-temática, aprofundando a relação entre o Realismo Crítico e a Análise Crítica do Discurso no processo de formação de Estratégias como Prática Sóciodiscursiva em uma universidade pública; (3) uma acadêmico-social, eticamente comprometida com a realidade social.

A conexão com a *esfera acadêmico-científica* se justifica, pois a investigação central desta pesquisa buscou a compreensão das relações micro e macrossociais que envolvem o processo de gênese das estratégias, permitindo,

assim, a inserção desta investigação no núcleo temático da linha de pesquisa *Estudos Organizacionais*. Desse modo, ao apresentar características inovadoras, esse núcleo incentiva a formação de pontes teóricas e metodológicas entre distintas áreas do conhecimento, dentro dos estudos organizacionais que abordam diferentes temas nos diversos formatos e suas fronteiras.

Igualmente, definimos o fenômeno da estratégia e os sujeitos sociais de uma universidade pública como contextos de estudo. Identificamos que a temática das estratégias como prática sóciodiscursiva está presente, possibilitando e ponderando a interação entre os sujeitos do campo com o objeto de estudo, de modo que nos permite compreender o processo de formação de estratégias nas universidades públicas, especificamente, em uma instituição de ensino superior mineira idealizada por um forte projeto pessoal e político, no fim do período da República Velha, fundada por um grande especialista estadunidense e seu modelo de ensino aplicado ao Brasil da década de 1920, na pequena Viçosa, uma cidade com aproximadamente três mil habitantes, constituída de moradores analfabetos e semianalfabetos: assim nasceu a Universidade Federal de Viçosa.

De modo semelhante, a *esfera acadêmico-temática* contribui de forma exploratória e relevante, aprofundando a compreensão e o entendimento entre o processo de formação de estratégias na instituição de ensino superior. Um estudo exploratório é aquele realizado em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais evidente. Sendo assim, o diferencial deste trabalho se justifica por fornecer uma contribuição acadêmica relevante ao ponderar sobre o processo de formação de estratégias como práticas sóciodiscursivas em universidades públicas, considerando os aspectos ideológicos e toda a historiografia de uma instituição, com tais particularidades consideramos seus contextos sócio-históricos e seus efeitos sobre a formação de

tais estratégias. De modo, que este trabalho preconizou que as estratégias, nessas instituições, foram formadas considerando-se a perspectiva crítica por meio de estratégias e técnicas de pesquisas que melhor se aplicam para este estudo e delimitadas no capítulo quatro desta pesquisa.

Ressaltamos também que esta temática é o início de uma pesquisa mais ampla, que prosseguirá nos anos seguintes à conclusão do doutorado, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, como professor e pesquisador, na UFV, das disciplinas de graduação: Assessoria Executiva e Gestão Estratégica, e Assessoria Parlamentar e Gestão Pública e, de pós-graduação, no mestrado profissional em Administração Pública, nas disciplinas de Estado, Sociedade e Administração Pública, Formulação de Políticas Públicas e Gestão Universitária.

Quanto à última esfera considerada nesta pesquisa, a *esfera acadêmico-social* demonstra o comprometimento ético com a realidade social do processo de formação de estratégias na UFV e com a consciência linguística crítica, que, segundo Fairclough (2003), fornece conhecimento para iniciar mudanças em suas próprias práticas sóciodiscursivas na universidade, de modo que a experiência possibilite aos sujeitos se tornarem conscientes da prática social em que estão envolvidos como produtores e consumidores de textos e discursos. Além disso, há também o desejo de continuidade na relação pesquisador-sujeito após a finalização do trabalho e de produção de um livro com um texto científico e com uma escrita dos resultados de uma forma que seja acessível e útil também para eles, de modo que possibilite um diálogo sobre os resultados e suas implicações e que tente desenvolver formas de interação que permitam a formação da estratégia mais bem distribuída e negociada.

Quanto à originalidade deste trabalho, ela se encontra na opção pela compreensão das estratégias como práticas sóciodiscursivas na perspectiva dos sujeitos sociais de uma universidade pública, sob uma abordagem crítica considerando seu aspecto sócio-histórico. A presente pesquisa é oportuna porque

investigamos, previamente, o quanto são incipientes as pesquisas sobre a formação de estratégias em universidades considerando a perspectiva histórica, uma das lacunas que se busca preencher com este trabalho. A escolha da UFV como *locus* para o desenvolvimento da investigação se deu por se tratar de um espaço histórico e tradicional da educação superior pública brasileira que passou por mudanças consideráveis nos seus percursos sócio-histórico-político-econômico-cultural as últimas nove décadas.

Segundo Johnson et al (2003), para a melhor compreensão da Estratégia como Prática, a recomendação é investigar, de perto, o trabalho e os processos de formação das estratégias. Cabe ressaltar o fato de a pesquisa ter sido conduzida em uma instituição que, explicitamente, afirma no *gênero discursivo* – Plano de Gestão, documento oficial do plano estratégico da UFV em sua *prática discursiva*, que se baseia na orientação da Estratégia como Prática na formação das estratégias institucionais. Dessa forma, entendemos que o *locus* possibilitou o estudo das práticas cotidianas desses sujeitos e de como as interações se mesclam com as práticas sociais, discursivas e estratégicas.

O trabalho investigativo que ora se coloca apresenta um esforço de compreender as estratégias como práticas sóciodiscursivas, formadas pelos sujeitos sociais da universidade sob uma abordagem crítica, ou seja, desvelar o que está implícito pela apreensão das práticas sóciodiscursivas e seus significados para os servidores docentes e técnicos administrativos da universidade. O propósito maior é apreender a formação das principais estratégias da referida instituição federal de ensino superior, conforme descrito a seguir: consiste em compreender o processo de formação de estratégias como práticas sóciodiscursivas, evidenciando a inserção da organização estudada no contexto histórico, político, econômico, social, cultural e administrativo. Em termos específicos, este trabalho buscou: reconstituir a história da organização universitária, desde a década de 1920, destacando as particularidades políticas,

históricas, econômicas, sociais, culturais e administrativas que marcaram o fazer estratégia ao longo da trajetória organizacional; investigar o processo de formação das estratégias, particularizando a emergência, ressignificação e reprodução das práticas sóciodiscursivas; desvelar o processo de legitimação das estratégias, incluindo os seus inerentes aspectos ideológicos e políticos.

Além desta introdução, na qual são expostos o tema, a problematização, a justificativas e os objetivos pretendidos, esta tese é organizada em duas partes: uma teórico-metodológica e outra teórico-empírica. A primeira parte é dedicada à revisão de literatura, ao referencial teórico e aos procedimentos metodológicos. Ela é composta por quatro capítulos. O próximo capítulo aborda o atual estágio em que se encontra a estratégia como prática no contexto internacional e nacional. Para operacionalização e formulação deste capítulo, adotamos o modelo da revisão de literatura integrativa. Pela metodologia de revisão adotada, foi possível uma melhor sistematização, organização e síntese da visão do estado da arte nos estudos em estratégia como prática social e, a mais recente e concomitante, prática discursiva. Nesta etapa, verificamos as principais produções científicas, as possibilidades para novas pesquisas, além de identificarmos alternativas metodológicas, para contribuir com a expansão do campo de estudos em estratégia como prática, denominada internacionalmente *Strategy as Practice (SAP)*.

O terceiro capítulo trata do referencial epistemológico da nossa posição ontológica, baseada nas reflexões filosóficas do Realismo Crítico (RC) e nas contribuições do arcabouço teórico-metodológico da Análise Crítica do Discurso (ACD) para a melhor compreensão dos processos de formação das estratégias.

O quarto capítulo é reservado ao processo *pari passu* da operacionalização e sistematização dos procedimentos metodológicos. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, procuramos uma descrição metodológica detalhada para que possa ser seguida e, posteriormente, verificada, aprofundada

e reproduzida, garantindo-se, assim, o rigor da *práxis* científica. Embora, não são possíveis as generalizações dos resultados em pesquisas conduzidas numa abordagem qualitativa, os caminhos metodológicos são passíveis de generalizações desde que o percurso seja sistematizado.

A segunda parte da tese é reservada para a contextualização do nosso objeto de estudo e as análises e discussões dos resultados do trabalho de campo. Ela é composta do quinto ao décimo capítulos e conclusão. O quinto capítulo é dedicado à trajetória institucional da UFV e à sua inserção no contexto macrossocial, considerando os seus aspectos históricos, políticos, econômicos, sociais, culturais e administrativos – intitulado *Salvando a Lavoura entre os Mares de Morros de Minas*. O sexto capítulo trata das análises das práticas sóciodiscursivas de internacionalização presente desde a criação da universidade na década de 1920 – *Navegando em Outros Mares*. O sétimo capítulo é reservado às análises das práticas sóciodiscursivas de proteção e bem-estar social presentes no pioneirismo do conjunto de ações assistenciais para operários, servidores: técnicos e docentes, e estudantes promovidas pela Instituição nas últimas décadas – *Cuidando da Grande Família Ufeviana*. O oitavo capítulo aborda às análises das práticas sóciodiscursivas de expansão responsáveis pelo desenvolvimento acadêmico e a reestruturação físico-espacial nos últimos noventa anos – *Caindo no Cerrado e Criando Asas*. O nono capítulo contempla as análises de práticas sóciodiscursivas de comunicação social ao evidenciar as ações de divulgação e projeção da imagem institucional responsável pela visibilidade da universidade – *Universidade Viciosa e, Quicá, a mais Viçosa do Brasil*. O décimo capítulo apresenta as reflexões e considerações conjuntas finais das estratégias como práticas sóciodiscursivas na universidade sob uma abordagem crítica. E, por fim, são apresentadas as conclusões, as limitações encontradas e as sugestões para futuras pesquisas na área.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

2.1 Introdução

A década de 1970 foi decisiva no campo dos estudos em estratégia, em conformidade com a nova forma de perceber as organizações e suas inter-relações, de modo que a estratégia, como fenômeno organizacional, passa a ser objeto de análise, ao se considerarem os seus diversos e distintos contextos no processo decisório. O que se passava a observar é que nem sempre o que fora planejado era implementado ou, por vez, era redirecionado. Essa nova ótica no processo de formação das estratégias teve os autores Pettigrew (1977) e Mintzberg (1978) como precursores. Eles defendiam que a estratégia era alterada no seu percurso, na forma como a mesma se caracterizava ao longo do processo e do tempo, considerando os demais sujeitos sociais como atores partícipes do processo de formação de estratégias, as quais emergem no contexto organizacional.

Quanto às propostas de Pettigrew (1990), a estratégia deve ser assumida como um processo político que determina, pelos diversos eventos do contexto, as escolhas estratégicas, de modo que as mesmas sejam processuais e tenham, como referência, os próprios contextos das quais fazem parte, dentre eles, as relações culturais, estruturais, as atividades cotidianas que orientam as ações e a forma como a organização atua, além das relações de poder. Sendo assim, o autor pondera que devemos considerar as relações contextuais e processuais que determinam os redirecionamentos estratégicos em seus níveis macro e microssociais.

A abordagem emergente nos estudos da estratégia surge no início dos anos de 1990 e, progressivamente, ganha espaço e interesse no campo das ciências sociais. Todavia, cabe ressaltar que os elementos fundacionais têm,

como base, os pressupostos filosóficos e sociológicos de autores clássicos como Bordieu, Giddens e Schatzki, que abordam a primazia da ação e do sujeito sobre a subjetividade e os significados (ALBINO et al., 2010). Mais especificamente, a obra de referência com os questionamentos sobre estratégia surge em 1993, com o clássico livro *O que é estratégia?*, de Richard Whittington, e, posteriormente, com o artigo seminal *Estratégia como Prática* (Whittington, 1996), quando o mesmo traz à discussão a necessidade de se considerarem os aspectos micro e macrosociais no fazer estratégia. Tal corrente sociológica, nos estudos da estratégia, segundo Marietto e Sanches (2013) é intersubjetiva e agregam os diferentes significados socializados pelos sujeitos sociais nos mais distintos níveis da instituição e entre as diferentes organizações. Atualmente, se encontra em desenvolvimento, principalmente, em centros de estudos da Europa e da Oceania. Embora, é possível identificar trabalhos nos Estados Unidos e Brasil. Mas, segundo Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014) e Maia, Serio e Alves Filho (2015), o centro de publicações e difusão da abordagem ainda continua sendo a Inglaterra.

Contudo, foi em 2001, com a promoção de um encontro em Bruxelas, que a discussão ganhou destaque, ao se discutirem os chamados *microprocessos* da estratégia organizacional. Lá se reuniram pesquisadores da área de estratégia, nesse evento organizado pelo Instituto Europeu para Estudos Avançados em Gestão (*European Institute for Advanced Studies in Management - EIASM*), marcando a gênese da abordagem analítica, a qual passaria a ser denominada *Strategy as Practice*, sugestão do próprio Whittington em seu artigo seminal de 1996.

Cabe aqui destacar o contexto político, geográfico e administrativo do surgimento da abordagem em Bruxelas, como centro administrativo da Comunidade Europeia, e o próprio continente, apresentando uma alternativa ao pensamento estratégico *mainstream*, representado pelos pesquisadores

estadunidenses. Segundo Carter et al. (2008), foi nesse evento que ocorreu o *workshop* que abordava os microprocessos da estratégia, conduzido por Gerry Johnson, Leif Melin e o próprio Richard Whittington. O fruto dessas discussões foi especialmente editado pelo *Journal of Management Studies*.

Cabe destacar neste contexto de formação estratégica, as afirmações de Faria, Imasato e Guedes (2014) de que é necessário discutir a questão do capitalismo diante das constantes crises da globalização neoliberal, embora a questão não tenha sido protagonizada na literatura especializada que aborda a gestão estratégica tradicional. De modo, que há uma hegemonia do capitalismo ocidental e histórico relacionados aos trabalhos dos estudiosos da abordagem econômica da estratégia, principalmente, nos Estados Unidos que imprimem o discurso do capitalismo neoliberal como o único caminho, sendo legitimado pelos estrategistas de plantão das grandes corporações multinacionais. Nesse mesmo caminho, as organizações capitalistas e os modelos de gestão vigentes e hegemônicos propagados pelas escolas de negócios tentam imprimir legitimidade a tais modelos e deslegitimar estrategistas com uma visão alternativa ao modelo ocidental e capitalista. Assim, os europeus buscaram alternativas de pensamento estratégico com a abordagem sociológica da estratégia como prática social.

Em outras palavras, não é possível deixar invisível pelo modelo da gestão estratégica tradicional, os diversos sujeitos *ufevianos* nas últimas nove décadas que promoveram de fato as estratégias em *Viçosa*. O capitalismo impõe não só uma ordem econômica e política, mas busca impor uma literatura também com uma ordem epistêmica em que os estrategistas de fatos seriam somente os gestores, a alta administração nas organizações públicas e os CEO nas grandes corporações multinacionais. Ao contrário, a estratégia como prática evidencia as organizações pluralistas, a diversidade e coloca na pauta das discussões acadêmicas, a questão da geopolítica do conhecimento. De modo,

que como professor e pesquisador do fenômeno organizacional estratégia em Viçosa, já repensei as minhas práticas docentes para contemplar as alternativas e emergentes práticas do pensamento estratégico. De fato, me coloco como resistente a uma única forma de pensamento propagado pelo modelo *mainstream*, buscando assim evidenciar e fortalecer a abordagem de estratégia como prática na UFV para assim não restringir a racionalidade dos estudantes e futuros profissionais de gestão.

Quanto à realidade brasileira, essa nova abordagem também ganhou espaço e tem sua valorização no meio acadêmico brasileiro. De acordo com Teixeira e Costa (2012), a produção em periódicos e a apresentação de trabalhos em eventos demonstram que essa temática está em desenvolvimento também no país. Porém, em muitos trabalhos, ao proporem mudanças na forma de enxergar o fenômeno organizacional da estratégia, verifica-se certa resistência, principalmente, com o número crescente de publicações e a dificuldade de delimitar as referências e as propostas de análises.

Nesta pesquisa, a revisão integrativa identificou os principais trabalhos internacionais produzidos desde o artigo seminal de 1996, de autoria de Richard Whittington, até as publicações mais recentes, em junho de 2015. Identificamos as principais discussões e as relações elaboradas pelos autores, tendo como foco a Estratégia como Prática Sóciodiscursiva. Entretanto, como ocorre em qualquer área em formação, a Estratégia como Prática Social passa a ser melhor explicitada e aplicada para evitar erros e vieses comuns à sua aplicação (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Diante da melhor explicitação da emergente abordagem, ainda ressaltamos, segundo Johnson et al. (2007), para que possamos compreender a estratégia sob esse novo olhar, que é necessário desvelar, na profundidade das ações organizacionais, como as interações cotidianas dos indivíduos ocorrem. Desse modo, Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006) também

corroboram o necessário posicionamento para o estudo da *práxis* para que seja possível entender os eventos cotidianos na organização, sejam reuniões, encontros, *workshops* e conversas informais, de modo que se contemplem, em sentido *lato*, todas as atividades formais e informais. Mesmo com a similaridade entre os conceitos de *práxis* e prática, pois ambos estão relacionados com o que foi praticado, a *práxis* refere-se ao que é realizado no momento, ao *strategizing*, já a prática relaciona-se a *quem é* o praticante, o *que ele faz* e *como faz* e suas interações cotidianas na formação da estratégia (Whittington, 2006).

Quanto ao conceito de *strategizing*, o mesmo está relacionado à atividade administrativa e à maneira como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, 1996). Para ele, a perspectiva de prática em *strategizing* tem como objetivo descobrir qual é o trabalho dos estrategistas. Conforme Jarzabkowski e Spee (2009), considerando a estratégia como prática, a mesma é definida 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 os mesmos estão inseridos.

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

2.2 Estratégia como prática social

Nesta seção, apresentamos a discussão da Estratégia como Prática Social. Dessa maneira, é preciso se conscientizar de que a epistemologia é o estudo da natureza e dos fundamentos do saber. Por isso, segundo Laville e

Dionne (1999), a necessidade da postura epistemológica é rever e discutir o conjunto de pressuposições que utilizamos como orientação para a busca do conhecimento que consideramos possível para gerar conhecimento em Estratégia a partir da realidade social do nosso objeto empírico, apresentando, assim, os modos por meio dos quais podemos torná-la conhecida.

Portanto, é a discussão desse modelo epistemológico adotado, que auxiliará na produção do conhecimento, considerando-se os componentes ontológicos do Realismo Crítico de Bhaskar (1989), seus desdobramentos e a expansão com os conceitos de reflexividade e cultura de Archer (1995) e dos elementos da Análise Crítica do Discurso (ACD), posteriormente apresentados. Dessa maneira, destacamos a correspondência entre as perspectivas ontológica e epistemológica, reconhecendo as convergências dos pressupostos dentre as diversas epistemologias disponíveis nos estudos organizacionais para os estudos no campo da Estratégia. Ademais, esta discussão nos levou a confirmar que os pressupostos não só são complementares, mas igualmente consistentes. De igual modo, foram apresentadas as mesmas consistências com o pressuposto metodológico principal da ACD para o desenvolvimento desta pesquisa.

Cabe ressaltar as ponderações de Jarzabkowski (2008), Whittington (2010) e Albino et al. (2010) sobre o fato de que os estudos sobre Estratégia são os mais recentes, se comparados aos estudos dos campos da Economia e da Sociologia, consequência das teorias econômicas dominantes, que consideravam o mercado autorregulador e, por isso, deixaram a Estratégia das Firms em segundo plano. Porém, o atual papel e inserção da Estratégia como campo de estudos tem evidenciado sua importância e sido objeto de estudo de vários pesquisadores e, conforme Mintzberg et al. (2010) a estratégia já surge como área de conhecimento multidisciplinar, com abordagens, principalmente, nas áreas de Teoria das Organizações, Economia e Sociologia. Embora o espaço tradicional dos estudos no campo da Estratégia seja o da clássica, a Estratégia

como Prática vem ganhando espaço e é nessa perspectiva que vários pesquisadores buscam uma explicação do processo de formação da estratégia que se interessa pelo o que realmente os praticantes fazem. Dentre os estudos neste campo, destacamos os trabalhos de Whittington (1996), de Jarzabkowski (2008), de Orlikowski (2010), de Chia e Rasche (2009) e de Feldman e Orlikowski (2011). Logo, a busca por compreender a articulação da ação e da estrutura no processo de formação da estratégia coloca o *onde* e o *como* se desenvolvem as práticas cotidianas do fazer estratégia.

Por conseguinte, para Whittington (1996), a estratégia é empírica e tem como base para o seu desenvolvimento a própria prática dos sujeitos sociais e, por isso mesmo, merece uma análise sociológica de modo que possa ser melhor compreendida e conduzida. É em razão disso que Schatzki (2001) afirma que essa concepção se deve aos estudos da prática na teoria social de 1980. Além do mais, as teorias e os estudos sobre as práticas no campo das organizações ganham força e impulso como alternativa para se pensar as práticas organizacionais. Assim, os teóricos sociais como Bourdieu (1977), Giddens (1984) e Foucault (1977) têm suas contribuições e influências nas teorias das práticas sociais nas organizações e nos estudos da estratégia. Ademais, Orlikowski (2010) ressalta que duas gerações de teóricos da prática têm um papel preponderante para o avanço dos estudos nesse campo: a primeira geração é dos teóricos como Garfinkel (1967), Bourdieu (1977), Foucault (1977), Giddens (1984) e Certeau (1984), que tiveram seus focos nas ações dos agentes e suas interações. Posteriormente, a segunda geração Schatzki (2001) e Reckwitz (2002), procurava avançar as questões centrais propostas pelos teóricos da primeira geração, além de desenvolverem novos conceitos e entendimentos.

Orlikowski (2010) também apresentou uma discussão da perspectiva da prática sob três formas de envolvimento com a prática. A primeira é a noção da prática como um fenômeno e a importância de se considerar, no ambiente

organizacional, o que acontece, de fato, na prática, em contraposição ao que é derivado dela ou ao que é considerado teoria. A segunda, sob a ótica de que há uma relação da teoria e da prática e tendo como foco alguma característica primordial da organização. Por último, tem-se a noção de prática como uma filosofia que preconiza a prática enquanto elemento que faz parte da realidade social, o que inclui a realidade organizacional.

Além disso, Feldman e Orlikowski (2011) apresentaram a discussão da prática nos estudos e pesquisas no campo da estratégia a partir de três abordagens essenciais: empírica, teórica e filosófica, que se relacionam, respectivamente, com o *que*, *como* e *porquê* de se utilizar uma perspectiva prática. A abordagem empírica trata como os sujeitos agem em contextos organizacionais: já na abordagem teórica, o foco está nas relações de compreensão entre as ações que os sujeitos tomam as estruturas de vida social e, por último, a perspectiva filosófica aborda o papel constitutivo das práticas na produção da realidade social. A prática como fenômeno explica *o que* da prática, ou seja, responde à sua funcionalidade essencial a partir do enfoque na atividade cotidiana da organização, além de reconhecer as ações dos sujeitos como parte dos resultados da organização, o que lhes proporciona observar a importância das atividades práticas cotidianas nas organizações.

Dessa maneira, o valor da ação humana na realidade organizacional evidencia a clara distinção entre prática e teoria. A diferenciação explícita possibilita verificar o que realmente acontece no cotidiano organizacional pelas proposições teóricas. Essa concepção da *prática* como um fenômeno possibilita um arcabouço teórico-metodológico para a compreensão da *prática* como um fenômeno social direcionado às pesquisas e às discussões na arena organizacional, partindo do entendimento das rotinas e atividades cotidianas.

Assim, a prática como uma perspectiva apresenta relevância ao evidenciar a atividade cotidiana organizacional e busca explicações científicas

para tais práticas. Segundo Feldman e Orlikowski (2011), essa perspectiva responde o *como* da prática. Articulando teorias que apresentam a dinâmica da atividade cotidiana, explicam como as atividades organizacionais emergem e como estas se relacionam nos distintos contextos no decorrer de tempo e espaço.

A terceira concepção é a prática como filosofia, que tem como base a premissa de que a realidade social tem sua constituição fundamentada em práticas. Desse modo, o mundo social não é externo ao sujeito ou socialmente construído por ele, mas é constituído por meio das atividades, rotinas e eventos da vida organizacional.

Dessa maneira, a resposta ao *porquê* da prática decorre dessa abordagem filosófica, que evidencia, primordialmente, a atividade cotidiana, porque as práticas devem ser compreendidas como a própria realidade, o que significa dizer que as concepções da prática como fenômeno, perspectiva e filosofia contribuem significativamente para os avanços das pesquisas sobre prática e são determinantes para que os estudiosos reconheçam a importância desta na produção da vida social organizada.

Além disso, Feldman e Orlikowski (2011) destacam que Giddens (1984) afirma que as práticas são ações sociais formadoras e reformadoras das estruturas sociais. Whittington (2006), por sua vez, diz que as práticas incluem o compartilhamento de comportamentos, rotinas, tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes, que Chia e Rasche (2009) acrescentam como microprocessos executados por sujeitos em contextos organizados. Outrossim, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que os sujeitos não agem sozinhos, mas usam os meios socialmente definidos de agir, propagados pelas instituições das quais fazem parte. Isso justamente porque se trata de sujeitos reflexivos, que, segundo Giddens (2002), podem, pela experiência mediada, transformar a vida cotidiana mais suscetível pela informação e conhecimento. Desse modo, é nesse ambiente que são formadas autoidentidades, sempre sujeitas, de maneira ampliada, a rever

as reflexividades institucionais. De fato, é nesse contexto que as práticas dependem dessas formações reflexivas, apesar de os agentes sociais que interagem nessas práticas serem socialmente constrangidos. Contudo, suas ações não são totalmente determinadas, porque, segundo Fairclough (2003), esses mesmos agentes sociais também têm seus próprios poderes causais.

Em consequência, o desenvolvimento dos estudos da prática como elemento fundamental da realidade social em muito contribuiu para o avanço dos estudos da estratégia, tanto que esses 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. Portanto, 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 Sóciodiscursivas. O que diferencia a perspectiva clássica da estratégia, que acompanha modelos e prescrições, desta Estratégia como Prática é a compreensão da prática que os próprios sujeitos desempenham no cotidiano das estratégias organizacionais.

Em razão disso, a Estratégia como Prática, 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 estudar estratégia, Jarzabkowski (2005) apresenta alguns motivos para tal mudança, como: o sentimento de decepção com os modelos instituídos que fazem parte da administração estratégica tradicional; o papel periférico reservado aos praticantes estrategistas na concepção; e a definição das estratégias organizacionais.

Embora essa nova corrente europeia ganhe força, os estudiosos Whittington (2006) e Jarzabkowski (2005) afirmam que a nova abordagem não se opõe ou procura dicotomizar o *mainstream* da Administração Estratégica pela

base ontológica da própria concepção da Estratégia como Prática, mas procura apresentar uma proposta de nova análise, com uma perspectiva sociológica. Pois, as análises conduzidas majoritariamente nesse campo de acordo com Marietto e Sanches (2013) são desenvolvidas pela perspectiva positivista econômica. Ademais, Marietto (2011) e Marietto et al. (2011) confirmam que essa nova vertente sociológica descreve um novo procedimento de análise em busca de reconhecimento no campo dos estudos em estratégia, por meio de uma nova ótica, maneira de compreender e analisar a estratégia emergente.

Sabemos 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, das interações, das habilidades e dos desempenhos dos próprios praticantes, de modo que as noções multidimensional e situacional das ações valorizam e consideram *onde* e *como* as estratégias são pensadas, formadas e desenvolvidas, quem as implementa e de que forma, além de quais os condicionantes envolvidos nesse processo, quais as técnicas e ferramentas. Dessa maneira, tudo passa a ser considerado de importância nos estudos sobre a estratégia.

Por conseguinte, as questões que norteiam mais as teorias da prática possibilitam uma melhor compreensão da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva e suas implicações e contribuições epistemológicas, tanto que Jarzabkowski (2005) expõe que a Estratégia como Prática é uma atividade situada, socialmente formada e reconstituída no momento em que ocorrem as interações e inter-relações dos sujeitos. Portanto, nessa dinâmica organizacional, segundo Tureta (2007), temos três situações distintas - a prática, os praticantes e as práticas. A primeira são as atividades organizacionais em fluxo que

processam o fazer estratégia. A segunda são os sujeitos que se envolvem direta ou indiretamente nessas atividades. Por último, tem-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 de *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 sóciodescursivas.

Em relação a isso, Jarzabkowski (2005) expõe que a ideia é justamente somar as formações sociais desses sujeitos que se desenrolam diariamente e inter-relacionar com os elementos das dimensões macrosocial. Dessa maneira, o desenrolar do processo no seu dia-a-dia corresponde ao *modus operandi* da estratégia e, para Rasche e Chia (2009), tais práticas cotidianas cristalizadas, internalizadas e intencionais, por vezes inconscientes, é que devem ser objetos de estudo e compreensão, o que em muito enriqueceria o campo epistemológico da formação contínua da Estratégia como Prática.

Cabe lembrar que, além dessas rotinas presentes na organização, os sujeitos sociais compartilham conhecimentos. Assim, para Reckwitz (2002), os momentos compartilhados recebem diferentes denominações que, nos estudos de Foucault são chamados códigos, nos de Bordieu *habitus*, e nos de Goffman molduras.

Além disso, 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 Estratégia como Prática, que são as atividades

cotidianas de trabalho. Para esses autores, o resgate do protagonismo reservado ao sujeito contempla várias possibilidades no campo de pesquisa da estratégia: a primeira é ter como objeto os próprios sujeitos praticantes da estratégia; a segunda é compreender, em maior grau de profundidade, as particularidades do fazer estratégia; a terceira é trazer contribuições significativas a todo o campo da estratégia, inclusive em nível macro; por fim, a quarta permite 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, em contraposição à análise linear das pesquisas quantitativas.

Assim, os pesquisadores que fazem uso dessa abordagem procuram desvelar e analisar os fenômenos organizacionais sob uma ótica mais recursiva, como nos trabalhos de Tureta e Lima (2011), que investigaram as ocorrências no nível micro da Estratégia como Prática Social em redes interorganizacionais, considerando as assembleias, as pautas de reuniões e a participação dos gestores de nível superior. Porém, cabe ressaltar, conforme Whittington (2006), Jarzabkowski e Spee (2009), que os estudos da Estratégia como Prática devem considerar, também, de forma *lato*, todo o *continuum* entre estrutura e atores. Assim, seguimos e valorizamos o que preconizaram Seidl e Whittington (2014) a ideia da dualidade micro-macro nos estudos de estratégia como prática deve ser desconsiderado como propostas de análises independentes, pois os espaços do cotidiano são constituídos por diferentes aspectos históricos e culturais socializados concomitantes fruto de uma trajetória histórica e moldada nas ações cotidianas desempenhadas pelos diversos sujeitos sociais. Assim, a potencialidade está na agência, não precisamente na estrutura e nos atores. Deste modo, os autores sinalizam que a ACD pode contemplar as relações entre os diferentes níveis considerando ser esta a sua posição ontológica, o foco entre o

micro, meso e macro. Além do RC e as considerações sobre a importância das narrativas, pois a estratégia como prática é vista como o consumo e a produção de uma prática discursiva. Além das opções já conhecidas como a teoria da estruturação de Giddens, a prática de Bourdieu, o discurso em Foucault e a perspectiva dos jogos de linguagem de Wittgenstein.

Quanto a agência, cabe destacar a afirmação de Fleetwood (2014) há uma realidade discreta entre os agentes e as estruturas, por isso mesmo não é possível separá-los da agência. Os mecanismos causais são reais e fruto de uma reprodução ou transformação das diversas ações cotidianas dos agentes que promovem uma integração macro entre estruturas, mecanismos e agentes. O autor ainda sinaliza o RC como uma maneira mais sofisticada de melhor compreender o processo de integração da agência entre os agentes e as estruturas. Isto possibilita que a agência pode reproduzir ou transformar o conjunto de estruturas pré-estabelecidas. Assim, a existência real da sociedade e sua própria sobrevivência ocorre porque a agência reproduz e transforma as estruturas e mecanismos. A própria existência da estrutura é necessária e deve ser anterior as ações dos agentes, ou seja, sem elas não seria possível reproduzir e transformar a realidade.

Outros autores brasileiros também conduziram suas pesquisas apresentando discussões e posicionamentos diversos. Albino *et al.* (2010) apresentam as limitações dos estudos na área ao mesmo tempo em que fazem uma discussão reflexiva sobre sua aplicabilidade. De igual modo, Costa e Antônio (2012) também desenvolveram essa discussão crítica e destacaram a necessidade de se considerarem todos os processos que podem, em algum momento, apresentar contribuições de significados para a melhor compreensão da Estratégia como Prática.

Considerando a realidade brasileira quanto aos estudos conduzidos nessa abordagem, cabe destacar o levantamento de Bertero *et al.* (2003) sobre a

produção científica de estratégia no Brasil, do período de 1991 a 2002, não evidenciando publicações em sua totalidade, as quais abordassem a Estratégia como Prática Social. Somente alguns estudos tangenciavam, indiretamente, aspectos dessa abordagem. Dentre essas pesquisas, encontram-se os trabalhos de Vasconcelos (2001, 2002), ao apontar a importância de se valorizar a ação social, trabalhos esses envolvidos na formação de estratégias sob a ótica construcionista, recomendando, também, a utilização do isomorfismo organizacional. Nos trabalhos desenvolvidos, não se detalhavam as atividades que constituíam a prática social na formação da estratégia, entretanto, eram apresentadas as possibilidades de investigações e de futuras pesquisas nesse campo. Cabe ressaltar que foi Vasconcelos o responsável pela revisão técnica da tradução da obra clássica *O que é estratégia?*, de Richard Whittington, a qual foi introduzida, no Brasil, também em 2001.

Segundo Tonelli e Biselli (2011), a produção de trabalhos nacionais com a abordagem da Estratégia como Prática Social, ainda, era incipiente entre 2001 e 2006. As poucas publicações limitavam-se aos encontros do EnANPAD, os 3Es, teses e dissertações e abordavam o contexto social, os efeitos, os resultados das estratégias e como eram realizados. Isso de acordo com os trabalhos de Bugacov, 1997; Pereira, 2004; Barros e Oliveira, 2004; Assis e Afonso Netto, 2004; Pereira e Agapito, 2005 e Pardini 2005, dentre outros, os quais apresentavam indiretamente a discussão da Estratégia como Prática. Contudo, segundo Walter e Augusto (2009), a inserção da abordagem no Brasil e as apresentações das possibilidades metodológicas ocorreram a partir de 2004. Ainda, segundo o levantamento de Tonelli e Biselli (2011), em 2009 e 2010, mais de dez artigos foram apresentados, no período de 2009 (Zanquetto Filho, Montenegro, Bulgacov, Tureta; Lima, Ávila et al., Souza, Bulgacov, Lavarda, Cardoso et al., Rese et al., Teixeira; Costa), em que se basearam na abordagem de Estratégia como Prática.

Ainda segundo Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014) a incipiência na produção ainda continuou e apontam um *delay* entre o desenvolvimento de estudos teóricos e empíricos brasileiros quando em comparação com as demais produções da área considerando os principais indexadores que reúnem o conjunto de periódicos que tem publicado a abordagem estratégia como prática, embora tenha ganhado mais ênfase depois do ano de 2000, com um aumento considerável no país em 2007 e depois novo impulso em 2011 e conquistado seu espaço nos estudos organizacionais.

Quanto aos eventos científicos, Walter e Augusto (2009) observaram, nas últimas edições de três importantes eventos da área EnANPAD 2009, 3Es 2009 e EnEO 2008, em que foram formados espaços específicos para a publicação e debate de estudos de Estratégia como Prática entre os estudos organizacionais, o que confirma as iniciativas que estão contribuindo para a emergência de uma área dominada, até então, pelas perspectivas funcionalistas de análise.

Recentemente, observamos, no país, vários estudos que apresentam discussões e contribuições no campo dos estudos em Estratégia como Prática. Saraiva e Carrieri (2007) discorrem sobre a construção de estratégias sob uma perspectiva não determinística; outro trabalho de Saraiva et al. (2011) examina, de perto, o sistema e o processo de construção de estratégias por meio da etnografia, a análise situacional no enfoque da *ground theory*, no contexto de um bem sucedido grupo artístico de dança de Belo Horizonte, reconhecido internacionalmente.

O trabalho de Teixeira e Albuquerque Filho (2011) apresenta a discussão da qualidade das interpretações nas pesquisas conduzidas em estratégia. Walter et al. (2011) revisitam o modelo de Whittington (2006) e apresentam uma discussão das práticas estratégias no campo organizacional. Cabe salientar que é nesse modelo que Vásquez (2010) propõe uma

complementação e a inserção de mais um elemento indispensável à prática estratégica: o próprio texto estratégico. Para ele, a produção e o consumo dos textos estratégicos são elementos imprescindíveis da estratégia, já que articulam as diversas atividades cotidianas no ambiente de trabalho, além das práticas institucionalizadas.

O processo da Estratégia com Prática também foi o foco do trabalho de Albino et al. (2010), que reforçam a integração das ações micro e macrosociais da Estratégia como Prática, os trabalhos de Carrieri et al. (2008) relacionam os espaços simbólicos, os quais envolvem o fazer estratégia de trabalhadores que atuavam, informalmente, na rua e, agora, encontram-se em um novo *locus*, determinando, assim, a ressignificação de novas práticas sociais.

Em outros estudos, Carrieri et al. (2010; 2012) discutem as práticas estratégias de organizações familiares, baseadas nas representações simbólicas e na realidade da formação das estratégias em pequenas empresas. De igual modo, Coraiola et al. (2012) apresentam orientações para a condução de pesquisa na área, assim como a utilização da análise institucional, para a melhor compreensão do fenômeno organizacional, um modelo de análise também recorrente na literatura internacional. Os autores ressaltam, ainda, que, mesmo com as vantagens explícitas na adoção da perspectiva que ora se projeta, a mesma, também, apresenta a necessidade de um desenvolvimento mais adequado, considerando as diversas práticas organizacionais na teorização da estratégia.

Walter e Augusto (2012) baseiam-se, além disso, na teoria institucional para compreender os diferentes níveis da estratégia. Quanto às pesquisas de Diniz et al. (2013), elas apresentam as estratégias discursivas e identitárias dos profissionais de atendimento da área de gastronomia. Também foi possível verificar trabalhos como o de Maciel et al. (2012), que apresentam uma revisão

de literatura, considerando a necessidade de mais estudos para caracterizar, de fato, a virada prática no campo dos estudos em estratégia.

Em outra pesquisa, tendo em vista uma perspectiva particular, foram considerados os significados espaciais apresentados por Murta et al. (2010), nos quais as práticas cotidianas, as construções simbólicas do espaço e as polifonias devem ser consideradas.

No trabalho de Costa e António (2012), argumenta-se que a Estratégia como Prática pode ser definida como hábitos, artefatos, normas, regras e rotinas, ou seja, atividades que determinam o sentido das ações, assim como uma conversa informal ou mesmo a própria entrevista, em profundidade, não estruturada para a geração de dados, como um *gênero secundário*, utilizada nessa pesquisa. Além disso, Tureta e Lima (2011) afirmam que a estratégia não existe antes das práticas, mas sim, é um produto delas e demanda articulação de interesses comuns e divergentes, ao mesmo tempo. Porém, para Maciel e Augusto (2013), a virada prática na estratégia não foi, ainda, completamente efetivada.

Portanto, ao se verificar a realidade dos estudos organizacionais brasileiros, especificamente no campo da estratégia, predominantemente funcionalistas, constatamos que a abordagem emergente da vertente sociológica vem construindo seu espaço com trabalhos recentes, como os de Silva et al., (2012), ao adotarem uma abordagem construcionista para investigar a realidade de uma feira. Outra investigação conduzida por Teixeira e Costa (2012) aborda as alianças estratégicas na gestão internacional em uma fábrica de fundo de quintal, sob a ótica da teoria da estruturação. Quanto ao *focus* do nosso trabalho, a área pública, Vieira et al. (2013) apresentam uma discussão do *strategizing* informal na administração pública municipal.

Contudo, o pensamento da estratégia como prática, como se verifica, está sempre em busca das convergências entre pressupostos ontológicos e

epistemológicos dos diferentes campos do conhecimento, os quais possam colaborar com aprofundamentos cada vez maiores, de modo a possibilitar uma análise mais interpretativista e intersubjetiva da estratégia, conforme Okayama, Gagg e Oliveira Junior (2014), os estudos organizacionais foram contemplados com as convergências e aproximações da teoria social e as pesquisas de cunho interpretativista, como a que se desenvolve nesta pesquisa aplicando a estratégia como prática sóciodiscursiva. Assim, grande parte dos estudos e pesquisas iniciais, nessa abordagem, teve como foco, segundo Coraiola et al. (2012), as dimensões microssociais, enfatizando as atividades realizadas ora pelos estrategistas, ora pelos membros da organização, problemas que, de fato, são importantes para a investigação. Entretanto, Whittington et al. (2004) argumentavam que essa compreensão ainda apresentava lacunas, mesmo ciente de que a abordagem sociológica procura estudar as microatividades. Por isso mesmo, posteriormente, os mesmos autores (2010) afirmavam que a condução desses estudos deveria se vincular aos diversos contextos macrossociais. De modo, que buscamos no contexto sócio-histórico e político a nossa maior ênfase nesse trabalho de investigação. A importância em potencializar e avaliar as microatividades foram discutidas por Archer (1995) as ações são contínuas por causa de suas microatividades ao longo do tempo que condicionam e desenham cotidianamente de diversas formas por meio de interações que apresentam várias possibilidades, ao contrário, a estrutura não apresentam continuidade, pois são provisoriamente permanentes.

Em consequência dessa constatação, vários delineamentos metodológicos foram adotados a fim de se legitimarem as pesquisas empíricas desenvolvidas, mesmo que tenham focado temas mais conservadores da área de estratégia, como processos de aquisições, reestruturações e posicionamentos estratégicos. Por outro lado, contemplaram, também, incipientemente, os temas

que se relacionam com as emoções, com o caráter etnográfico e as perspectivas históricas (CHIA; MACKAY, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Por conseguinte, averiguamos que, passados mais de 14 anos daquele encontro em Bruxelas, a abordagem *Strategy as Practice* vem avançando quando se verificam as publicações, sejam livros e, principalmente, artigos, os quais abordam o fenômeno organizacional da Estratégia como Prática Social em importantes periódicos internacionais, com alto fator de impacto. De tal modo, apuramos, também, no Brasil, a expansão dos trabalhos com uma nova tendência a fortalecer e propagar, ainda mais, a validade da aplicação da Estratégia como Prática, apesar de restringir a somente uma dúzia de periódicos nacionais que contemplam, até então, a temática. No entanto, a continuidade dos estudos e seus desdobramentos, em diferentes práticas sociais, tendem a crescer, como se verificou nos últimos três anos; por isso, um dos nossos objetivos foi, justamente, participar desse processo, principalmente nos estudos que focam a mais recente delas no cenário internacional: as práticas discursivas.

2.3 Estratégia como prática discursiva

Nesta subseção, apresentamos a Estratégia como Prática Discursiva e a dimensão das práticas que merecem atenção no contexto da perspectiva da Estratégia como Prática, de modo que não se limita somente a uma prática, mesmo que a definição desse campo de estudo possa, no primeiro momento, direcionar-nos para essa interpretação. Assim, ao buscarmos a investigação empírica, direcionamo-nos para as práticas estratégicas no âmbito da organização, para que a delimitação objetive-se em validar e reforçar o destaque das práticas discursivas. Isso porque as consideramos como uma função efetivamente significativa e ampla na influência da formação estratégica. Dessa maneira, a dimensão discursiva apresentada nos direcionou a corroborar com a

importância dos estudos desse processo no contexto macrossocial das estratégias organizacionais e seus aspectos ideológicos.

As práticas estratégicas discursivas comportam um conjunto amplo de práticas, entre 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 (HARDY ET AL., 2000; JARZABKOWSKI, 2004; 2005). Além disso, essas práticas suportam recursos linguísticos e simbólicos para a interação estratégica. Além dessas práticas, encontram-se também presentes nas denominadas práticas episódicas, tais como reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho, o que possibilita criar oportunidade para a interação entre os praticantes ao formarem as estratégias. Segundo Maciel e Augusto (2012), as práticas episódicas servem, também, como microvariações e mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando a estabilidade estratégica.

Por conseguinte, é importante ressaltar que os indivíduos que têm o direito a produzir textos, ou seja, algum tipo de gênero discursivo, segundo Hardy et al. (2000), envolvidos em práticas discursivas, também tem 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 ou mesmo no caso das entrevistas como gêneros secundários.

Historicamente, o interesse pelo discurso também aplicado à formação de estratégias tem aumentado nos últimos anos, principalmente quanto à Estratégia como Prática Sóciodiscursiva, em estudos que examinam a natureza linguística de estratégias e as formas com que a linguagem molda as práticas estratégicas (FENTON; LANGLEY, 2011; ROULEAU; BALOGUN ET AL., 2011; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; VAARA, 2010; VAARA ET AL., 2010, 2004; MANTERE; VAARA, 2008; HARDY ET AL., 2000).

Durante a última década, tem havido um foco crescente sobre a relação entre o discurso e as organizações (CEDERSTRÖM; SPICER, 2014), demonstrando a proliferação de pesquisas e o rico potencial da abordagem das práticas discursivas aplicada às estratégias. Elas ocorrem nos mais diferentes episódios que conduzem o processo de estrategização, tais como: jantares de negócios, os episódios dos ambientes externos pelas influências dos consultores de planejamento, apontado pelos estudos de Laine e Vaara (2007). Há também outros artefatos, matérias e posicionamentos físicos, nos mais diferentes episódios estratégicos, que podem ser trabalhados conforme apresentados 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, esse quadro mostra a necessidade de se sistematizarem e integrarem várias abordagens para se 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 aumento, Balogun et al. (2009) argumentam que o papel do discurso em estratégia permanece teoricamente subdesenvolvido e empiricamente pouco explorado.

Quanto à realidade dos estudos organizacionais brasileiros, Brito (2013) afirma que não temos ainda uma conexão do fenômeno da estratégia com as práticas discursivas. Embora sejam encontrados estudos que se focam, principalmente, no poder (CARTER et al., 2008). No entanto, Laine e Vaara (2007) afirmam que, para que seja possível entender como o poder influencia o êxito ou o fracasso de iniciativas particulares de estratégias, são necessários mais estudos. De fato, cabe destacar que o poder não pode ser separado do discurso: este é tanto um instrumento quanto um efeito do poder (FOUCAULT, 1980).

Vale ressaltar, 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; WHITTINGTON, 1996) e com natureza interpretativa na 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), mesmo porque boa parte desse *fazer estratégia* ocorre pela linguagem em forma de conversa e texto. Segundo Whittington et al. (2004), são justamente estas questões de *onde e como* as atividades de formação das estratégias *ocorrem, quem* as realiza e *com quais* competências as mesmas são desenvolvidas que passam a ser consideradas na pauta da pesquisa no campo da estratégia.

O discurso mostra como as relações de ideologia e poder moldam a formação da estratégia. Em qualquer sociedade, existem múltiplas relações de poder que permeiam, caracterizam e constituem o corpo social, e essas relações não podem ser estabelecidas, consolidadas nem implementadas sem a produção, a acumulação, a circulação e o funcionamento do discurso (FOUCAULT, 1980), já que discursos são coleções de textos e práticas inter-relacionadas que formam sistematicamente os objetos de que falam (HARDY; THOMAS, 2014).

Porém, é importante observar que os estudos de Estratégia como Prática 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).

Cabe destacar, também, os estudos de Pimentel et al. (2011), que se orientam desta mesma agenda de pesquisa iniciadas por Cornelissen et al. (2008) e nos apresenta os artefatos metafóricos concretos do contexto de produção e veiculação das metáforas em uma feira religiosa tradicional, em Congonhas do Campo, uma das cidades históricas mineiras, mas, pontualmente, preenchendo uma lacuna sugerida por Cornelissen et al. (2008) das necessidades de aprofundar os estudos sobre metáforas, delimitando as unidades lexicais e suas relações com o espaço do qual fazem parte e são elaboradas para melhor compreender sua formação contextual.

Outras pesquisas ainda trazem as atividades discursivas para justificar, legitimar e naturalizar as ações (VAARA; TIENNARI, 2002). O que percebemos é que são diferentes as formas pelas quais os atores se apropriam e mobilizam discursos particulares para fins estratégicos (HARDY ET AL., 2000). A estratégia, segundo Balogun et al. (2011) e Vaara et al. (2010), são formações discursivas. Os pesquisadores de Estratégia como Prática exploram os significados e como estes desempenham um papel importante no modo pelo qual as estratégias são compreendidas e implementadas. Ademais, Brito (2013) reforça ainda as estratégias sóciodiscursivas como mediadoras nas relações macro e microssociais estabelecidas num processo dialético, considerando sempre seu contexto sócio-histórico.

O que se verifica, segundo Foucault (1980), é que todos os processos para a formação de estratégias, além do exercício do poder, são permeados de práticas discursivas que vão sendo institucionalizadas com o passar do tempo e em termos de poder. E um elemento essencial nesse processo é a luta do ator sobre a legitimidade (ERKAMA; VAARA, 2010, VAARA; TIENARI, 2011).

A luta discursiva sobre legitimidade, segundo Vaara et al. (2006), que se basearam nos estudos de Van Leeuwen e Wodak, refere-se ao envolvimento de

um número considerável de atores em processos discursivos e estratégias, utilizadas para formar o senso de legitimidade.

De acordo com Leclercq-Vandelannoitte (2011), a organização é uma formação discursiva, sob uma lente foucaultiana, que expõe o potencial da teoria de Foucault para a compreensão do significado subjacente a esse argumento, além de respostas às suas deficiências. As organizações são dinâmicas em sua constituição e esse processo evolutivo é contínuo e negociado constantemente por meio das relações de poder-saber.

Devido à virada linguística em 1980 nas ciências sociais, a Análise do Discurso passou a ser um elemento cada vez mais importante para os estudos organizacionais. Essa análise ainda continua presente nos estudos e tem sido utilizada para identificar as implicações das relações de poder e de controle nos discursos dos atores organizacionais e Taylor (2009) ainda complementa que cada ato de comunicação pressupõe a construção de relações de autoridade.

As identidades individuais, com laços e subjetividades, são formadas e reconstituídas por meio de discursos no local de trabalho (KNIGHTS, 1990) e é em consequência disso que Jackson e Carter (1998) usam o adestramento para mostrarem que o trabalho promove a obediência, a docilidade e o controle dos membros da organização. A formação das identidades pressupõe processos relacionais, que ocorrem pelas práticas discursivas, pelas posições dos sujeitos sociais que são assumidas e pelas suas ações performáticas (HARDY ET AL., 2005) e ainda, segundo Beech e McInnes (2006), o processo de formação da identidade pode ser fruto da soma das atividades dos sujeitos sociais e dos demais atores e os efeitos e resultados dessas atividades cotidianas no contexto social.

A maioria dos estudos verifica o poder embutido em organizações por meio de redes de conversações que se baseiam em práticas discursivas vigentes. Assim, a linguagem é um meio de controle social e de poder.

Na análise racional, a estratégia é concebida como algo que é um resultado de forças impessoais, recursos disponíveis ou cálculos dos tomadores de decisão racional. Já a análise da Estratégia como Prática incorpora pouca consideração de como, por exemplo, se envolver em práticas que são constitutivas dos profissionais como sujeitos (WHITTINGTON, 2006).

A estratégia é uma prática social e, nesse sentido, envolve rotinas, normas e regras em que ambas permitem e limitam ações do sujeito-estrategista, bem como limitam o campo de ação possível. Partindo de uma concepção de estratégia como algo que as empresas têm, a estratégia como abordagem prática vê a estratégia como uma atividade em que os indivíduos realizam e interagem nos contextos físico e social (WHITTINGTON, 2002). No desenvolvimento de uma versão discursiva da estratégia como abordagem prática, alguns pesquisadores sublinham a influência de práticas discursivas em subjetividade e os comportamentos dos membros organizacionais. A análise foucaultiana seminal considera a estratégia como um discurso, que é um conjunto de ideias e práticas as quais condicionam nossas maneiras de nos relacionarmos com o modo como agimos sobre fenômenos particulares (KNIGHTS; MORGAN 1991).

Em virtude disso, primeiro é preciso ver as práticas de estratégia como parte de uma grande arena de poder e, em seguida, como um corpo de conhecimento e discurso. Em primeiro lugar, como sendo inscritas em um campo de poder, as práticas surgem como o resultado de múltiplas condições e eventos aleatórios. Em segundo lugar, enquanto um campo de conhecimento, a estratégia pode ser vista como um conjunto heterogêneo das práticas discursivas e materiais. Essas práticas são regidas por funções específicas que estruturam, em parte, o que pode ser lido, dito e feito sobre a realidade.

O discurso tem sido o principal insumo para a pesquisa na área, reforçado ainda mais, de acordo com Costa e Antônio (2012), com a necessidade de se considerar a importância do discurso para a melhor compreensão da prática, mesmo porque são os aspectos linguísticos e de discurso que orientam as práticas.

Dentre os estudos brasileiros que evidenciam o discurso em suas análises, destacam-se Rosa et al. (2006), que abordam as práticas discursivas, a construção de sentidos e o construcionismo social aplicados à análise organizacional. O discurso socioambiental é abordado por Carrieri e da Silva (2007), em uma empresa de telecomunicações que adota práticas discursivas persuasivas do discurso ambiental e ecológico e o mesmo discurso incorporado na responsabilidade social (CARRIERI ET AL., 2009). A pesquisa de Souza e Carrieri (2012) apresenta uma proposta teórico-metodológica para estudos organizacionais, identidade e práticas discursivas. É um trabalho de campo que trata da formação identitário-discursiva dos garçons na cidade de Belo Horizonte, considerada a capital dos bares na América Latina (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 se considerarem as práticas discursivas na formação das estratégias em organizações gastronômicas.

2.4 Considerações finais

Concluímos que a produção nacional ainda carece de mais estudos empíricos, aplicação de diferentes abordagens e análises em diferentes campos e setores da economia, como o apresentado neste trabalho, a administração pública, especificamente, em instituições públicas de ensino superior.

Contudo, mesmo considerando a predominância das técnicas qualitativas na condução desta abordagem, foi possível observar a ausência das entrevistas em profundidade em muitos estudos. Portanto, além de buscar empiricamente novos contextos para aplicação da teoria, a mesma foi conduzida e explorada com metodologias incipientes no campo de estudos organizacionais, principalmente no campo das estratégias, como a entrevista em profundidade não estruturada, a pesquisa fotográfica e a análise crítica do discurso, além de contemplar os sujeitos praticantes da estratégia em outros níveis, e não somente os profissionais, no topo da organização, responsáveis pela administração superior da universidade como a Reitoria e Pró-Reitoria de Planejamento, diretamente, ligado ao processo formal de constituição do Plano de Gestão, coo tem sido comum nas pesquisas de estratégia como prática, segundo as análises de Okayama, Gagg e Oliveira (2014) que apontaram a maioria das pesquisas nesta abordagem ainda com o foco no topo da organização. Cabe destacar o que apontou os estudos de Cardoso e Lavarda (2015), os níveis intermediários de uma organização poderão usar do seu conhecimento prático na tomada de decisões, determinando a dinâmica nas estratégias formais podendo inclusive redirecioná-las, após as ações cotidianas possibilitarem o surgimento de estratégias e, assim, reservando a outros níveis organizacionais a função de articular também as estratégias organizacionais, além das deliberações no topo da organização.

Verificamos que as pesquisas no campo da Estratégia como Prática Social têm trabalhado com as técnicas qualitativas da observação não participante e da análise documental. Quanto aos estudos etnográficos, questionários e conversas informais e da ACD, tais usos ainda são incipientes neste campo. De acordo com a análise da produção científica da abordagem realizada por Okayama, Gagg e Oliveira (2014), apenas dois artigos utilizaram a ACD com referência para análise da estratégia como prática, os trabalhos ainda

são muito analisados considerando as teorias: institucional, da estruturação, da prática, da visão baseada em recursos, identificando um redirecionamento para perspectivas mais interpretativistas. Quanto a necessidade de mais estudos no campo da estratégia como prática por meio da análise do discurso, Jaynes (2015) argumenta que a linguagem e o discurso tem papel central na formação da estratégia em diferentes níveis e demonstram a importância da prática discursiva como legitimidade para proceder mudanças estratégicas. Embora, encontre poucos estudos que contemplem as análises discursivas com foco nas estratégias.

Outro dado importante, conforme destaca Walter e Augusto (2012), e reforça o que apresentamos, muitos trabalhos ainda focam nos praticantes do topo organizacional, um foco criticado por Whittington (2006) e Jarzabkowski e Spee (2009); por isso a necessidade de se abrangerem os demais níveis. De modo, que nosso trabalho evidenciou as práticas sóciodiscursivas dos diversos sujeitos sociais atuantes na docência, na pesquisa, nos laboratórios, nos trabalhos de nível superior, médio e operacional das áreas técnicas e administrativas.

Quanto ao *locus*, foi possível identificar trabalhos empíricos nos contextos de organizações de saúde, de hospitais, companhias áreas, consultoria e universidades, porém o foco na realidade universitária ainda é incipiente ou inexistente quando se verificam determinadas abordagens, recortes e metodologias, como no caso proposto nesta investigação, de uma perspectiva sócio-histórica e política. De acordo com as análises de Okayama, Gagg e Oliveira (2014), embora Educação, além das Finanças são os setores mais estudados pela estratégia como prática. Consideramos os trabalhos com a perspectiva histórica, o realismo crítico e ACD aplicados concomitantes a realidade de universidades federais brasileiras inexistente na literatura.

Portanto, as possibilidades de pesquisa na área têm sido incentivadas como novas e alternativas abordagens, como ocorrem em Jarzabkowski e Spee

(2009) ao indicarem, por exemplo, a etnometodologia como uma das alternativas eficientes para a investigação da prática social.

Igualmente, alguns estudos têm considerado alternativas também na escolha dos *suportes* e dos materiais artefactuais de Tureta (2007) e Kaplan (2011), verificando o uso das apresentações em *power point* como instrumento para consumo do discurso e meio de ressignificar determinadas práticas de estratégia.

Apresentamos um caminho, em particular, para desvelar os elementos com base nas atividades cotidianas sóciodiscursivas, com a finalidade de contribuir para o preenchimento das lacunas entre a teoria e a prática, no campo da Estratégia como Prática, considerando a realidade de uma instituição federal de ensino superior, ao contemplarmos o processo de transferências de saberes e práticas cotidianas na formação das estratégias. Isso, de modo que, ao buscarmos essas possibilidades de pesquisa, contribuímos com o conjunto de novas realidades e conhecimentos no campo da Estratégia como Prática.

A contribuição teórica, por meio dos resultados empíricos, para o campo da Estratégia como Prática minimiza as críticas que são direcionadas a essa abordagem, até mesmo pelos próprios pesquisadores os quais adotam essa perspectiva, como são os casos de Langley (2010), Carter et al. (2008) e Hodgkinson e Wright (2006). Eles questionam a validade do conhecimento desenvolvido até o momento, conduzindo, dessa forma, para melhorias significativas para as práticas dos estrategistas e dos atores sociais participantes dessa prática organizacional. Recentemente, os pesquisadores brasileiros Maciel e Augusto (2013), chegaram a questionar se, de fato, ocorreu uma *practice turn* no campo dos estudos em estratégia.

Um importante trabalho foi realizado pelos pesquisadores Walter e Augusto (2012) sobre os delineamentos metodológicos utilizados em Estratégia como Prática. Mesmo apresentando um delineamento metodológico convergente

às perspectivas utilizadas e uma recorrência nos estudos longitudinais, os resultados apontaram possíveis desacordos entre os objetivos com que de fato o estudo foi realizado. A predominância dos atores sociais no topo da hierarquia organizacional, como sujeitos de pesquisa, também chamou atenção, desconsiderando-se os demais sujeitos praticantes da estratégia. Outra questão observada foi justamente a ausência do importante delineamento da metodologia utilizada, tão necessária, principalmente, nas pesquisas qualitativas. De modo que procuramos sistematizar esta etapa no capítulo de procedimentos metodológicos desta tese.

A perspectiva da Estratégia como Prática possibilita a adoção de várias metodologias de pesquisa, conforme destacou Whittington (2003), contudo sempre observando o destaque de Johnson et al. (2003) para o procedimento de uma análise do processo de formação da estratégia, considerando o contato mais próximo possível dos atores sociais da organização e a observação de como ocorre o trabalho estratégico.

Verificamos uma importante visualização da matriz de coautorias e o número de artigos publicados por pesquisadores, resultados do trabalho de Maciel e Augusto (2013) com as conexões em rede dos principais autores da Estratégia como Prática e gerados com o auxílio do programa Pajek de análise de redes sociais. A conclusão dos autores, com base na análise sociométrica matricial, é o forte componente principal na rede do número de publicações e conexões centralizados e altamente dependentes dos trabalhos dos dois principais pesquisadores na área: Richard Whittington, da Universidade de Oxford, e Paula Jarzabkowski, da *Cass Business School* da Universidade de Londres, ambos da Inglaterra.

Ainda, consultamos a segunda análise sociométrica de Maciel e Augusto (2013), a qual demonstra as orientações teóricas mais utilizadas pelos autores dos artigos teóricos e teórico-empíricos analisados. Dentre as teorias sociais que

mais embasaram os estudos, destacam-se, em primeiro plano, a teoria da estruturação de Giddens (1989), nos trabalhos de Whittington e Jarzabkowski; posteriormente, a teoria da atividade de Vygotsky (1978), em trabalhos produzidos principalmente por Jarzabkowski, que, de modo geral, legitima os conceitos ora empregados e consolida as utilizações de tais perspectivas, uma vantagem para os estudos da área. Contudo, Maciel e Augusto (2013) apresentam uma ressalva importante nessa discussão: a desvantagem que pode ser apresentada por determinadas limitações conceituais que não abarcam, em suas totalidades, as realidades pré-existentes, produzindo, assim, apenas *small societies*, de tal modo que alguns pesquisadores reconhecem a importância da apropriação de novos conceitos e vocabulários considerados na agenda de pesquisa sobre práticas.

Portanto, apesar dos avanços da abordagem, a agenda de pesquisa ainda apresenta algumas lacunas. Dentre elas, apresentamos a melhor compreensão de como são formadas as estratégias em termos de práticas discursivas, de identidades e de legitimidade, além dos processos hegemônicos e ideológicos presentes nos diversos contextos em que a instituição *locus* do nosso estudo se encontra considerando os seus aspectos sociais e históricos.

Cabe ressaltar que, quanto à identidade, Rasche e Chia (2009) já ressaltavam o fato de tal lacuna ser constitutiva dos praticantes como sujeitos, por não incorporar muitas considerações sobre o engajamento em práticas. Outra questão a ser observada é a predominância de alguns conceitos das abordagens tradicionais, utilizadas nas investigações na área de estratégia, em especial, da teoria institucional e da teoria da estruturação. Isso se vê tanto em estudos teóricos quanto teórico-empíricos, nos cenários das comunidades científicas internacionais e nacional, com um foco ainda muito delimitado nas explicações microssociais, como já apontado por Johnson et al (2003). Porém, carentes de contextualizações social, política, histórica, econômica e cultura, conforme

reconhece Whittington (2010), para tratar, mais especificamente, os detalhes e elementos da estratégia nos planos micro e macrossociais, com base em um contexto do campo social mais amplo e abstrato, mas com consequências em vários níveis.

Conforme Maciel e Augusto (2013), ainda são perifericamente abordados, até o momento, mesmo ao se considerar o grande potencial do campo investigativo na área de Estratégia como Prática. Portanto, segundo os autores, a teoria, ainda, carece de um necessário detalhamento no processo de formação das estratégias, principalmente em referência a, uma necessidade de se considerarem, adequadamente, as características de determinadas organizações, definidas como espaços de realizações de *scripts* dos atores sociais, por meio de uma confluência de atividades cotidianas materiais, imateriais, emoções e consumo das práticas discursivas as quais operam como guias de ação.

3 REALISMO CRÍTICO E ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

3.1 Introdução

Neste capítulo, apresentamos as discussões da perspectiva ontológica do Realismo Crítico (RC) e o arcabouço teórico-metodológico da ACD e suas contribuições para a melhor compreensão da teoria da Estratégia como Prática Social. Os pressupostos filosóficos de Roy Bhaskar (1978), os elementos sociológicos de Margareth Archer (1995) e os pressupostos sociolinguísticos de Norman Fairclough (1989) concentram esforços explicativos, interpretativos e analíticos e têm como foco as práticas que foram analisadas nos processos sócio-político-histórico-cultural-econômico e administrativo da formação das estratégias na UFV. Procuramos, de tal modo, responder aos objetivos propostos e, assim, apresentamos as contribuições significativas na discussão sobre o RC, a ACD e as práticas sóciodiscursivas. Evidenciamos, assim, a aplicabilidade de novas possibilidades de conexões dialógicas desses construtos teóricos.

O pressuposto filosófico do RC e do linguístico-sociológico da ACD possibilitam a identificação de elementos ontológicos, epistemológicos e metodológicos similares aos construtos teóricos em questão nesta pesquisa. A característica fundamental que permitiu a junção das diferentes dimensões: ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas foi uma só: a abordagem crítica do processo de formação das estratégias como práticas sóciodiscursivas. Em comum, tais abordagens apresentam a mesma interpretação do realismo de um mundo real, do qual faz parte o mundo social onde ocorre a estratégia e que independe da nossa existência, do nosso conhecimento e da concepção do mesmo. Esse mundo, segundo o RC, é passível de mudanças em um sistema de mundo aberto.

De acordo com Bhaskar (1978), quanto à perspectiva filosófica, esse mundo é constituído de distintas formas: a física, a biológica, a semiótica, a química, dentre outras; além de apresentá-lo em domínios da estratificação da realidade social: o real, o potencial e o empírico. Considerando essa realidade em constante mudança, admitimos uma ideia de um processo de transformação e reconstituição das atividades sociais, o que significa implicações consideráveis para o campo da Estratégia como Práticas Sóciodiscursivas.

Quanto à perspectiva sociológica, consideramos a virada da prática e a linguística na teoria social nos estudos da estratégia (FAIRCLOUGH, 2000), valorizando as práticas discursivas (VAARA, 2010) e sociais que ocorrem no cotidiano organizacional e que são responsáveis pela formação das estratégias (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON ET AL., 2007). A vida social, cada vez mais, é mediada por textos e o papel destes na mesma está em todos os campos da atividade humana (FAIRCLOUGH, 2006).

Pressupondo o texto e a linguagem, o discurso foi o principal insumo de trabalho nesta pesquisa. O discurso se configura como uma forma de ação no mundo; mediado por ele, os indivíduos formam sua realidade social e atuam no contexto sócio-histórico e nas inter-relações micro e macrosociais em que o poder opera (FAIRCLOUGH, 1989).

As estratégias, como prática sóciodiscursivas, possibilitam uma análise que se contrapõe ao modelo dominante, clássico e vigente, que evidencia, em primeiro plano, os aspectos macrosociais e estruturais da estratégia, deixando, em segundo plano, os aspectos microsociais e periféricos das relações interpessoais e suas consequentes práticas organizacionais cotidianas. Dessa maneira, buscamos a compreensão e o melhor entendimento de como e por que os sujeitos sociais da UFV atuam na formação das estratégias. Consideramos a prática da estratégia como resultado de várias atividades sóciodiscursivas, em contínuo processo de transformação no ambiente institucional.

3.2 Ontologia do realismo crítico

A pesquisa foi conduzida inicialmente com base na discussão e reflexão ontológica, considerando o modo como entendemos 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, mesmo assim, não há uma verdade universal a ser seguida como tácita. Contudo, a adoção de um pressuposto ontológico claro do mundo social deve ser o primeiro passo na condução de uma pesquisa. Assim, antes mesmo do planejamento da metodologia e da entrada no trabalho de campo, foram necessárias as reflexões das perspectivas ontológica e epistemológica adotadas para a condução da pesquisa.

O direcionamento ontológico não só é necessário na condução das pesquisas científicas, mas, no decorrer do tempo, é passível até de mudanças e redirecionamentos, como foi evidenciado por Reed (2005) no campo dos estudos organizacionais. Essa possibilidade de ampliar as perspectivas contemplam discursos emergentes e abordagens pós-modernas e pós-estruturalistas, por vezes, até concorrentes em busca de hegemonia e legitimidade científica (FLEETWOOD, 2005; REED, 2005).

Logo, a escolha do RC como pressuposto ontológico se apresenta neste contexto como uma nova abordagem, ainda incipiente nos estudos do campo da estratégia. O pensamento do RC é uma corrente filosófica britânica contemporânea, que teve sua gênese em 1975, com as contribuições teóricas dos realistas Roy Bhaskar, Mary Hesse, Rom Harré e Margaret Archer. Segundo Hunt (2005), tal abordagem se opõe ao positivismo, por considerar também o mundo transcendente e não apenas o que é possível observar. A nossa pretensão é esclarecer que reflexões realistas críticas nesta pesquisa não tem o objetivo de esgotar o tema e nem de contemplar toda amplitude da abordagem ora

desenvolvida, de modo que, para a reflexão da perspectiva ontológica, selecionamos os pontos que consideramos mais relevantes para essa pesquisa.

Todavia, a adoção recente de novas abordagens ontológicas contrapõe concepções institucionalizadas nos mais diversos campos acadêmicos e busca, dessa forma, impulsionar estudos principalmente nas ciências sociais (HAMLIN, 2000). Ao confirmar essas mudanças, Reed (2005) destaca que, no campo dos estudos organizacionais, tais abordagens alteram a visão objetiva e defende que as organizações são discursivamente formadas. A par disso, Bhaskar (1989) acrescenta a realidade extradiscursiva para não incorrerem na falácia epistêmica de se posicionar somente no reducionismo linguístico. Portanto o RC 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 conseguinte, a nova concepção ontológica do RC tem auxiliado, como base filosófica, as reflexões teóricas e metodológicas de diversos autores reconhecidos da sociologia como Giddens e Bourdieu. De igual modo, se aplica também na linguística, com Fairclough, e, desde então, vem se consolidando nas mais diversas áreas do conhecimento. O crescente interesse pelo RC nos estudos e pesquisas com base nessa perspectiva teve início já na década de 1980 (MANTYSAARI, 2005), com um destaque para a considerável produção sociológica de Archer (1995; 1996; 2000; 2003; 2007), crítica que potencializou ainda mais a aplicação das ideias críticas realistas nas ciências sociais.

Logo, o pressuposto filosófico do RC contribui para os estudos organizacionais, em particular, no campo dos estudos de estratégia e, por extensão, na formação de estratégias em universidades públicas. O RC, enquanto um novo paradigma filosófico e científico, possibilita a adequada capacidade de

explicar os novos questionamentos que vêm à tona pelas práticas emergentes desenvolvidas pelos sujeitos sociais no cotidiano, ao contrário das práticas deliberadas, sistematizadas e formais (CORRALES, 2004). Assim, pela nossa escolha, os primeiros passos desta pesquisa tiveram um embasamento filosófico. Ademais, a ausência deste embasamento nessa escolha prévia tem sido um obstáculo considerável ao desenvolvimento das pesquisas em estratégias. Principalmente o afastamento da academia e de seus integrantes dos questionamentos ontológicos iniciais sobre a questão primordial: O que é estratégia? (PETTIGREW, 1993). Outrossim, isso justificou a necessidade de apresentar e compreender suas implicações e contribuições decorrentes da sua adoção para melhor superar os problemas de análise comum ao campo da estratégia, aqui já relatados, de forma que possamos minimizar a distância entre a pesquisa que foi realizada em campo na UFV e a realidade propriamente dita na teoria.

A concepção filosófica de Bhaskar (1998) apresenta bases emancipatórias do sujeito e uma síntese entre agentes e estruturas, e tem sido a base de reflexões teóricas e metodológicas de vários cientistas sociais que buscam melhor compreender as inter-relações dos indivíduos com os fenômenos e a sociedade. Segundo Bhaskar (1989), para o campo dos estudos das ciências humanas e sociais, o RC oferece maior profundidade na fundamentação filosófica do conhecimento, em distintos níveis, e 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. Tanto que essa foi a base dos trabalhos que originou a Teoria do Discurso da Mudança Social e os estudos críticos da linguagem de Fairclough.

A principal argumentação bhaskariana é desafiar as aparências e os conhecimentos vigentes sobre como determinada realidade é, pois os mesmos, ora estabelecidos, geralmente dificultam mais do que facilitam o desvelamento

da realidade e de seus mecanismos e estruturas causais, que estão presentes, independentemente do que conhecemos ou entendemos a respeito do que se encontra em questão (BHASKAR, 1989).

Cabe destacar que as estruturas causais são intermediadas pelos *agentes causais*, que são recorrentes na literatura do RC e se referem à *causa* da análise aristotélica. 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 que ocorrem no domínio empírico bhaskariano. Aliás, deve ser compreendida como uma categoria *a priori* da experiência, que, segundo Bhaskar (1989), está localizada no domínio do potencial. É por isso que o RC defende 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. Daí é necessário compreender as camadas mais profundas da realidade, nas quais estão velados os determinantes causais, incluindo os *agentes causais* e seus *poderes*. Tanto que 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 dos eventos.

Porém, essa é uma das facetas do Realismo que contempla quatro pontos, que são os seus princípios científicos, quais sejam: o clássico, o falibilista, o crítico e o indutivo. O primeiro defende que o mundo existe independente de ser percebido. O segundo propaga que o conhecimento puro e genuíno sobre o mundo jamais será conhecido em sua totalidade. O terceiro, por sua vez, tem como tese que a ciência deve avaliar criticamente e testar seus conhecimentos para determinar o seu conteúdo de verdade. Já o último preconiza que a teoria passa a representar o modelo de verdade.

Com efeito, a gênese dos pressupostos bhaskarianos é uma conexão da ideologia do realismo transcendental e do naturalismo crítico que embasa a existência de uma realidade exterior. O termo transcendental, outrora utilizado por Kant, diz respeito a todo conhecimento que se ocupa dos objetos e formas que não conhecemos aparentemente, na medida em que esse conhecimento é possível *a priori* e que independe do empírico. Esse pressuposto apresenta três tipos de realismos, os quais consideramos importantes: o realismo *predicativo*, que preconiza a existência de universais independentemente ou como propriedades de certas coisas materiais; o realismo *perceptivo*, da existência de objetos materiais no espaço e no tempo, independentemente de sua percepção; e, por fim, o realismo *científico*, da existência e operação de objetos de investigação científica absoluta, comum na ciência natural, ou relativa na ciência social, independentes da investigação ou da atividade humana. Foi no realismo *científico*, por exemplo, que muitos cientistas se posicionaram de maneiras realistas e críticas à abordagem dominante da ciência – o positivismo.

Para uma melhor compreensão do RC, é importante expor os elementos característicos dos distintos realismos. O primeiro é a *objetividade*, que apresenta o sentido de que algo seria real mesmo que não fosse conhecido. A sua realidade independe que se pareça como tal. O segundo elemento é a *falibilidade*, em que uma proposição se refere a dados aparentes que são supostamente infalíveis ou passíveis de correção, porém há algo que vai além dessa aparência, o que possibilita abertura à refutação quando se adicionam mais informações a essa realidade. O terceiro é a *transfenomenalidade*, que propõe ir além das aparências. O conhecimento não se resume somente naquilo que se vê, mas se estende a estruturas subjacentes que se postergam e permanecem por mais tempo que as próprias aparências, gerando-as ou tornando-as possíveis. Por último, o elemento da *contrafenomenalidade*, que possibilita o conhecimento de algo não só em sua estrutura profunda, mas ir além, podendo, dessa forma,

contradizer as próprias aparências. Esse elemento é apresentado pela capacidade da ontologia do RC de nos levar a diferenciar a superfície aparente e as estruturas profundas da realidade social, as quais são muito mais representativas de continuidade do que de mudança, o que possibilita trazer à tona certos elementos que são, na ortodoxia da pesquisa em estratégia, considerados como não empíricos ou invisíveis.

Destarte, segundo Hamlin (2000), era justamente nesse elemento que Marx considerava a capacidade da ciência de *contrafenomenalidade*, o que a tornava necessária. Tanto que, sem a contradição entre a aparência e a realidade, a ciência seria redundante e poderia se manter sempre pelas aparências, de tal modo que Bhaskar (1989) já reconhecia que a realidade somente poderia ser expressa por meio do pensamento e da linguagem e que esses meios são influenciados pelos contextos sociais. Por isso, o filósofo apresenta a necessidade do uso do critério de *plausibilidade*, do confronto de teorias e de um julgamento intersubjetivo que devem ser efetuados pelo pesquisador. Além disso, tal procedimento possibilita um conhecimento da realidade que deve ser superior a outros tipos, pois existe uma melhor descrição da realidade, mais próxima à dimensão intransitiva do conhecimento; e só se alcança tal descrição quando os mecanismos e as estruturas postuladas são capazes de explicar os fenômenos de interesse.

Quanto às orientações, há o realismo metafísico, que considera os fatos epistêmicos e o pragmático, com os fatos não-epistêmicos. Para Bhaskar (1998), o RC é metafísico ou transcendental quando parte do pressuposto de que a atividade definidora é a experimental das ciências naturais. Mesmo Bhaskar (1989) tendo considerado a atividade experimental da abordagem positivista das ciências naturais, ele não entende a realidade reduzida a uma só dimensão, daí a sua estratificação em três domínios: o empírico, o potencial e o real. Inobstante o direcionamento para esta pesquisa seja o RC, adotaremos as nomenclaturas dos

domínios adaptados por Fairclough (2003). Assim, o elemento *real* passará a ser denominado *potencial*.

Esses domínios se articulam por meio de uma estrutura de estratificação. O *potencial* é o nível mais profundo e formado por agentes, mecanismos e estruturas causais, não necessariamente empíricas, mas que ganham forma de eventos no domínio *realizado*, que pode incluir não apenas experiências, mas também eventos que podem ser observados ou não no domínio do empírico. Logo, o domínio do realizado são ocorrências de sucessivas transformações na realidade, tanto que o domínio *potencial* corresponde às estruturas generativas ou mecanismos causais.

Por conseguinte, é nesse domínio que se encontram as propriedades internas e intrínsecas de cada entidade – *ou coisa em si* – e que seriam responsáveis por gerar as manifestações de um fenômeno nos demais domínios. De igual modo, cabe destacar a importância e a primazia do domínio potencial ao afirmar que a entidade só será potencial se a mesma apresentar eficácia causal o suficiente para desencadear efeitos sobre o comportamento, que resultam em alguma diferença substancial. Tanto que Bhaskar (1989) já sintetizava o *empírico* como um subconjunto do *realizado*, o qual é, em si, um subconjunto do *potencial*. Já o *empírico* é o domínio da experiência, acessado a partir da observação direta para a maioria das ciências e, principalmente, a abordagem positivista. O *realizado* é tudo que existe na natureza, tanto os objetos naturais como os sociais, e o *potencial* compreende a realização de atividades que geram efeitos de poder que podem ou não ser observáveis. O domínio *potencial* é tudo que existe, independentemente de ser um objeto empírico para nós e de termos compreensão adequada de sua natureza.

Noutro ponta, o domínio *empírico* é o da observação – aquilo que efetivamente observamos dos efeitos das estruturas, das potencialidades e das realizações, de modo que Fairclough (2002) apresenta o *potencial* e o *realizado*

como dimensões ontológicas e o *empírico* como a dimensão epistemológica. Igualmente, Acher (1998), por sua vez, traz a relação de conteúdo, na qual os mecanismos sociais do *potencial* são maiores que os eventos sociais e discursivos do *realizado*, que, também, é maior que as experiências textuais do *empírico*. Logo, o Realismo Transcendental ou Metafísico vê o mundo como pronto, algo sólido, um conjunto de objetos independentes da mente humana. Fora isso, o que existe é somente uma descrição completa de todo o mundo.

É por isso que o RC embasa a noção de que existe uma realidade externa independente de nossos pensamentos e impressões. O que difere o RC de outras ontologias é que sua explicação filosófica envida o esforço argumentativo, a dedução transcendental. Não queremos aqui supor que o Realismo tenha um acesso privilegiado à verdade, transformando-a em um fatalismo dogmático, mesmo porque, já incorreríamos em um dos elementos característicos e consistentes, a *falibilidade* do conhecimento humano: base do realismo. Além disso, a legitimidade que convence a ontologia do RC somente vai se estabelecer quando a pesquisa for bem sucedida, com critérios unificados para reconhecer o próprio êxito. Mesmo porque, só se alcança a legitimidade por meio de uma sistematização detalhada para a resolução dos problemas explicativos que emergem ao se envolver com a Estratégia como Prática.

Ademais, cabe aduzir as diferenças básicas das dimensões centrais do RC apresentadas por Bhaskar (1989): a dimensão transitiva ou epistemológica do conhecimento, a própria Estratégia como Prática e os discursos sobre o mundo social. Ao invés de direcionar o processo de descoberta científica, passa a ser direcionada pela dimensão intransitiva ou ontológica, ou seja, pelos objetos da ciência, o processo de formação das estratégias como práticas sóciodiscursivas na UFV, que é aquilo que estudamos no mundo social. Para o autor, o mundo não deve ficar restrito ao nosso conhecimento sobre ele e, sendo assim, a realidade aqui representada pela dimensão intransitiva e ontológica é

independente da nossa relatividade e de nossos conhecimentos presentes na dimensão transitiva. Dito isso, vê-se que a formação do conhecimento é uma atividade de pesquisa científica transitiva e, por isso mesmo, dependente de epistemologias anteriores e da própria atividade humana.

Cabe ressaltar, portanto, que há também objetos intransitivos, que existem anteriormente à nossa pesquisa, sobre a realidade da estratégia que depende do que sabemos a respeito, ela já existe e ocorre na UFV. Assim, pela proposição de Bhaskar (1989), entendemos que as diferentes perspectivas transitivas, a Estratégia Clássica de abordagem econômica e a Estratégia como Prática de abordagem sociológica podem até rivalizar entre si, pois apresentam distintas interpretações sobre o mundo. Tanto que, mesmo com a rivalidade na dimensão transitiva, o mesmo não pode e não deve ocorrer na dimensão intransitiva, pois o mundo do qual se trata é o mesmo, ou seja a realidade da estratégia. Ademais, podemos mudar nossa compreensão sobre a realidade, a dimensão transitiva, mas o contrário não ocorre, que seria a mudança da dimensão intransitiva, o que significa a mudança do mundo físico, material e a sua essência. Não obstante, quanto ao mundo social, estaremos diante de uma característica complexa, pois o mundo é socialmente formado, mas de maneira que não diluimos a realidade intransitiva de seus objetos. De fato, a possibilidade de transitividade faz com que o engajamento na pesquisa científica possa formar e transformar o que conhecemos no mundo social com as instituições sociais.

Para Quaresma Junior (2016), o RC apresenta a dimensão potencial existente com poderes de conter ou expandir os poderes, relações e as explicações causais, independente dos sujeitos no nível empírico. De modo, que seria necessário desvelar as relações causais da dimensão intransitiva para a dimensão transitiva. Embora, o empírico possa ser caracterizado pela perspectiva positivista, o domínio potencial nos leva ao nível mais profundo

demandando uma perspectiva interpretativa da realidade social, numa espécie de luta discursiva em que o empírico visível nos leva a abordagem da estratégia mais funcionalista, econômica e prescritiva, enquanto o domínio potencial nos proporciona uma visão mais interpretativista, sociológica da estratégia. Embora, transpareça as divergências entre os dois domínios, para o RC é passível de integração por meio das práticas instrumentalizadas preconizadas por Tureta (2007), a práxis caracterizadas pelas microatividades direcionadas para a estratégia e pelos praticantes envolvidos diretamente na sua formação. O argumento ainda apresentado por Quaresma Junior (2016) é a interconexão cíclica e recursiva dos diversos elementos, sendo a práxis o desvelamento da dimensão intransitiva pela percepção subjetiva dos praticantes, sendo possível sua interpretação ao refletir e interpretar no nível do empírico ao trazer a tona essas percepções subjetivas para o mundo transitivo.

Logo, Bhaskar (1989) apresenta a fundamental perspectiva transformacional da relação entre estrutura e ação social para a abordagem crítica quando se procura estudar e investigar questões problemáticas na vida social. É a par dessa necessidade que reconhecemos as estruturas como existentes previamente aos eventos estudados, mesmo que sejam naqueles historicamente formados, reificados e transformados. Paradoxalmente, não perceber as estruturas causadoras de muitas das estratégias deliberadas, por exemplo, como prévias às interações e aos eventos, acabaria por apresentar uma inconsistência ontológica grave, com consequências epistemológicas para a explanação do processo de formação da estratégia na universidade. De tal modo que, essa preocupação *bhaskariana* é indispensável para se acercar da relação entre estrutura e ação social, tendo como base os conceitos de *práticas* e *posições* – as estruturas são, ao mesmo tempo, tanto a condição, *sincrônica* quanto o resultado *diacrônico* da ação social, ou seja, são prévias às práticas, contudo, podem ser nelas transformadas. Assim, Bhaskar (1989) considera que

as relações de que as pessoas passam a fazer parte são pré-existentes aos próprios indivíduos, cuja atividade cotidiana as reproduz ou as transforma.

É justamente nessas estruturas de relações sociais que o RC direciona o seu foco, como um movimento explanatório para compreender os eventos sociais. Assim, as relações sociais estruturadas e pré-existentes possibilitam uma perspectiva transformacional entre tais relações e as atividades em que os sujeitos sociais se engajam. No que tange às *posições*, conceito mediador entre relações sociais e atividades, essa posição deve existir previamente à sua ocupação, de modo que, se as mesmas pessoas ocuparem *posições* elaboradas recentemente, o novo conjunto de relações internas nas quais estão implicadas exercerá uma influência condicional sobre elas, casualmente e precisamente identificadas por meio de suas práticas transformadas e da elaboração da agência.

O RC se apresenta, neste trabalho, como base filosófica que fundamentou, consistentemente, a melhor compreensão sociológica e discursiva da formação da Estratégia como Prática na UFV, que considerou os processos interativos cotidianos dos diversos sujeitos em diferentes níveis hierárquicos e nas mais variadas situações e a subjetividade presentes nas decisões da realidade institucional e os efeitos destas nas estruturas da UFV. Desse modo, Tsoukas (1994) coloca a estratégia como um processo preponderantemente criativo, que não pode ser apreendido fora de seu contexto macrossocial. Por isso, há a necessidade de descrever significados identificacionais e representacionais atribuídos por praticantes em processos específicos com base em Fairclough (2003) apresentados na subseção 3.3 deste capítulo. Isso ocorre, de acordo com Clegg et al. (2004), porque a realidade é ilusória na abordagem deliberacionista, conduzida nos processos formais de formulação de estratégia pelo topo hierárquico institucional, pois a mesma se encontra muito distante da realidade e com isso gera uma falsa ordem dos planos futuros e das estratégias previamente

formuladas. Pois a realidade institucional é bem diferente ao ser caracterizada pela imprevisibilidade, pelo poder e pelos processos interacionais entre os sujeitos.

Logo, a *objetividade* como um dos elementos dessa corrente filosófica possibilita extrapolar as aparências das estratégias institucionais, ora prescritivamente modeladas, e buscar profundidade do fazer estratégia na prática, além da *falibilidade* do RC, que traz a necessidade de reflexão e do questionamento de que o mundo aparente em que estão situados os modelos das estratégias deliberadas no Plano de Gestão da UFV não é infalível. Desse modo, a possibilidade de uma análise subjetiva passa a ser real e demandada quanto ao processo de *fazer estratégia* do ponto de vista dos praticantes dessa ação na universidade. Assim, somente a *transfenomenalidade* possibilitaria ir além das aparências, potencializando ainda mais a concepção da Estratégia como Prática, de modo a desvelar o que, de fato, os praticantes da estratégia, os sujeitos sociais ufevianos, 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 Roy Bhaskar, nos possibilitou buscar, em seus desdobramentos, as entidades, as estruturas e os mecanismos explícitos e implícitos que determinam a operação e a execução do mundo social.

Dessa maneira, e com o objetivo de enriquecer a análise e a compreensão do fenômeno social da estratégia, buscamos, neste trabalho, apresentar também as contribuições e implicações da estratégia como prática discursiva. Dessa forma, os estudos do campo linguístico de Fairclough (2001;

2003) potencializam avanços cada vez maiores no campo dos estudos da estratégia, o que somente é possível dada a 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 a possibilidade da pesquisa seguir caminhos epistemológicos, teóricos e metodológicos distintos, rumo aos possíveis e novos esclarecimentos em relação ao fenômeno organizacional estratégico. Por isso, defendemos, nesta pesquisa, as várias possibilidades de diálogos nos diferentes campos do conhecimento, para que, assim, possa ser evitado um resultado parcial ou fragmentado.

Jarzabkowski e Spee (2009) observaram que, apesar de considerar as consistências das interações, na agenda de pesquisa da Estratégia como Prática, a compreensão entre os fenômenos sociais das ações macro e micro ainda permanece subdesenvolvida. Em consequência, Vaara e Whittington (2012) reconhecem essa lacuna e recomendam evidenciar a agência e suas respectivas práticas sociais em um contexto mais amplo da dimensão macro organizacional. Ao mesmo tempo, Golsorkhi et al. (2010) reconhecem as potencialidades do campo de estudos e suas possibilidades para florescer e se desenvolver ainda mais. Essa tem sido uma das questões fundamentais ao se utilizarem as análises das práticas sociais contemporâneas como a busca por uma melhor compreensão do processo de formação estratégica, bem como uma atividade socialmente realizada e moldada pelas interações entre estrutura e agência.

Todavia, para Orlikowski (2010), a maioria dos teóricos da prática rejeitam as manifestações distintas das entidades que constituem as estruturas e agências e, condicionem os exercícios analíticos inseparáveis da própria ação. Quanto a essa evidência, Archer (1995) reconhece ainda que, mesmo com a interpenetração de estruturas e agências, passíveis de exploração pela Estratégia

como Prática Social, ao proceder a uma análise de suas interações, uma sobre a outra, ao longo do tempo, as mesmas carecem de mais clareza.

Outros elementos com base no RC contribuem para a melhor compreensão do processo de Estratégia como Prática como a cultura e a reflexividade na mediação entre agência e estrutura. De fato, o estudo de Herepath (2014) buscou repensar tais interações na formação das estratégias com base em Archer (1995) e suas discussões posteriores sobre cultura (1996), agência (2000a) e, recentemente, de reflexividade (2003, 2007, 2010a, 2012), o que confirma novas possibilidades para a Estratégia como Prática. Assim, o uso da reflexividade contribui para o melhor entendimento da dinâmica que envolvem as ações dos diversos sujeitos sociais na execução de suas microatividades no cotidiano organizacional. O sujeito social ufeviano pensa e reflete no dia a dia institucional e acaba por direcionar e executar muitas das suas atividades.

3.2.1 Cultura e a reflexividade na mediação agência e estrutura

Cabe ressaltar que os conceitos de cultura e reflexividade desenvolvidos por Archer (2003) fazem distinção ôntica entre estrutura e agência para desvelarem e analisarem as interações em relação às dimensões estruturais, culturais, relacionais e temporais, posicionadas em conjunto. Além de serem mediadas pelas interações dos agentes, por meio da deliberação reflexiva ou socialização não-reflexiva, resultando, assim, numa prática social fruto de interações diferenciadas. A estratégia passa a ser dinâmica e mutável ou com certa estabilidade por um determinado tempo porque o sujeito é dotado de um conjunto de subjetividades e um repertório sóciodiscursivo utilizados conscientemente pela sua deliberação reflexiva, conseqüentemente, as

estratégias são passíveis de mudanças ao consideramos que os agentes são detentores da sua conversação interior como definida por Archer.

Em virtude disso, as possibilidades para a Estratégia como Prática, por meios metodológicos potenciais, são passíveis de exploração pelas implicações na dimensão empírica, a qual se tem evidenciado nos fenômenos organizacionais e, cada vez mais, na complexidade em suas interações. Por conseguinte, foi com essa recomendação que Herepath (2010), enquanto ex-membro do governo galês, desenvolveu um estudo com base no RC e nos conceitos de Archer (2003) e investigou as práticas estratégicas do governo do País de Galês. Cabe destacar, segundo Greenhalgh et al. (2009), que essa imersão naturalista do próprio pesquisador, como membro da organização, contribuiu excepcionalmente para o acesso privilegiado às informações, além de desenvolver visão e abrangência consideráveis e necessárias para a melhor compreensão do objeto sob investigação, tal qual como ocorreu no nosso estudo desenvolvido na UFV enquanto pesquisador e membro social e institucional nos últimos 20 anos na universidade.

Archer (2012) reforça a necessidade das apreensões das interações entre estrutura e agência, as quais ocorrem por meio das percepções, das preocupações e inquietações pessoais dos estrategistas em seu contexto social. Também destaca que, de acordo com a titularidade de cada um dentro da organização, formas distintas de se posicionar serão condicionadas pelos constrangimentos estruturais, interesses pessoais e direcionamentos, que podem ser conflitantes nas ações estratégicas. Para ela, as ações dos estrategistas são moldadas por estruturas profundas e pelo *poder para* e *poder sobre*, que emanam do conjunto hierárquico e burocrático relacional no qual estão inseridos.

O condicionamento estrutural e cultural influencia, de maneira consistente, as interações sociais e, conseqüentemente, promove mudanças, reproduções estruturais e culturais. Desta feita, um dos principais problemas,

apontados por Jarzabkowski (2008), pode ser melhor explicitado e respondido no campo da Estratégia como Prática de como as ações são reproduzidas ou modificadas nas instituições, ao longo do tempo. Segundo Archer (2000b), as propriedades emergentes estruturais e culturais moldam as situações em que os sujeitos, que *fazem* estratégia, se encontram e condicionam suas ações, não de forma determinística, devido às suas próprias potencialidades emergentes. Esse momento inicial das mediações estrutura-agência é influenciado e manifesta-se como emergente de primeira ordem, posicionando o *estrategista*, involuntariamente, no contexto social mais amplo e com distintos papéis organizacionais de seus interesses, dos custos de oportunidades, acompanhados de diferentes possibilidades de ação, além da sua liberdade interpretativa e espaço para se orientar direcionalmente, nas estratégias.

A segunda fase na mediação da estrutura-agência, segundo Archer (2003), é representada pelo condicionamento estrutural em que os *estrategistas* exercitam os seus poderes mentais subjetivos e reflexivos para elaborarem projetos estratégicos pessoais e coletivos. Durante práticas episódicas estratégicas; reuniões, encontros, seminários, audiências públicas, os estrategistas experimentam determinadas exigências, buscando erradicá-las, ou determinados benefícios, procurando retê-los, ou seja, seria o exercício de poder no campo, conforme a noção de Bourdieu.

Entretanto, Archer (2010a) afirma que essas negociações são alimentadas e atenuadas pela reflexividade e monitoramento dos agentes para fomentarem uma orientação estratégica. Diante disso, os conceitos de reflexividade e, também de cultura complementam os já estabelecidos para o RC, possibilitando contribuições para os estudos de Estratégia como Prática Social, fornecendo-nos um quadro explicativo para a análise das interações entre estrutura-agência, além de um ferramental para o desenvolvimento das análises sociotemporais e das emergências nas formações de estratégias particulares (ARCHER, 2010b).

Os trabalhos de Margareth Archer (2010a) continuam em curso. Posteriormente, ela refinou sua conceituação da mediação estrutura-agência em mais dois mecanismos: a orientação de rotina e a reflexividade, orientando as ações que exigem uma resposta mais criativa. Todavia, dos novos mecanismos, o foco principal é a *reflexividade* dos sujeitos sociais autoconscientes, comprometidos com a realização de seus projetos. Quanto a esse conceito, a autora teoriza a *agência reflexiva* como a gênese da *conversa interior*, um domínio próprio da privacidade do indivíduo e que, de fato, tem eficácia causal para com nós mesmos, nossa sociedade e as próprias relações estabelecidas entre ambos.

Esta flexibilidade ontológica da abordagem do RC possibilita uma metodologia baseada no dualismo analítico e facilita a análise e compreensão das interações estrutura-agência na prática e na formação da estratégia, em uma arena delimitada pela “teimosia estrutural, poderes e interesses hierárquicos”, conforme apontou Whittington (2010, p. 115).

Entretanto, Herepath (2014) ressalta que a abordagem desvela particularidades de poder na Estratégia como Prática, entre a ruptura que os estrategistas livres imaginam e acabam por executar, quando confrontados com os constrangimentos da estrutura social existente. Isso explicita para o pesquisador em estratégia os praticantes internos especializados com o poder de influenciar o debate e definir a agenda estratégica. Além disso, Chia (2004) complementa que a abordagem revela como os outros, diferentemente posicionados dentro do campo, respondem a tais restrições ou capacitações ao notarem as possibilidades periféricas, as quais flexionam os limites do seu poder discricionário estratégico, por meio do improvisado no enfrentamento e situando-se na deliberação reflexiva. Todavia, essa visão de agência reconhece que um estrategista, no topo, não pode moldar a realidade social como bem entende. Consequentemente, Joseph (2000) assevera que a interação estrutura-agência é

sensível à emergência do controle hegemônico ao promover a defesa e resistir às mudanças estratégicas, proporcionando, assim, o discernimento necessário para a direção estratégica e seus consequentes resultados.

Porém, para melhor compreender a Estratégia como Prática Social, faz-se necessário que os pesquisadores estejam imersos nos episódios estratégicos, e não focados em um olhar externo, como vem ocorrendo (EZZAMEL; WILLMOTT, 2004). As pesquisas, ora com participante, ora com espectador, sempre carecerão de um elemento essencial da testemunha. Esse direcionamento metodológico já fora apresentado por Balogun, Huff e Johnson (2003) sobre a necessidade do pesquisador em Estratégia como Prática Social envolver-se com os sujeitos de pesquisas como parceiros. De certo modo, o meu afastamento institucional para o treinamento em nível de doutorado possibilitou a minha inserção no contexto da universidade somente como pesquisador-observador do fenômeno organizacional da estratégia e estabelecer este tipo de parceria.

A agência é entendida no contexto de lógicas pré-existentes que apresentam poderes causais, conforme *domínio potencial* bhaskariano; no entanto, tal complexidade não explica a natureza dos eventos. Em vez disso, o *potencial* é para ser encontrado nos mecanismos causais os quais produzem os eventos que os sujeitos gravam como o *potencial*, e são esses mecanismos causais motivos de preocupação dos cientistas sociais que buscam identificá-los e explorá-los. As relações entre lógica e ação refletem-se no nível do *domínio potencial*, onde são experimentadas com o culminar das maneiras como os sujeitos sociais transpõem essas lógicas institucionais por meio de *scripts* precisos, regras e normas em determinados contextos (LECA; NACCACHE, 2006).

Para Quaresama Junior (2016) a relação entre o pensar e agir sobre a estratégia como prática com base no RC é ousado com desafios sobre os próprios conceitos de *pensar* e *agir* e as conexões entre o pensamento do RC e a

estratégia como prática. Enquanto a estratégia clássica difundida pelo modelo funcionalista e performático da estratégia focam o pensar, relegando o domínio do potencial *bhaskariano* como periférico e secundário. A estratégia como prática direciona para a abstração da realidade pelo modelo interpretativista do potencial. Assim, a estratégia como prática acompanha as mudanças e transformações históricas das organizações de maneira mais *strictu sensu* desvelando os poderes causais e possibilitando a melhor compreensão na coerência organizacional. Por isso mesmo, o foco está na trajetória e argumentação histórica, no passado institucional com uma evidente orientação temporal. A análise com base no RC auxilia no melhor entendimento de como ocorre às conexões entre a estrutura e agência.

Ao procedermos a uma transposição das considerações ontológicas para as epistemológicas, precisamos compreender os fenômenos sociais por meio dos processos relacionais entre as características observáveis das ações sociais e as estruturas não observáveis as quais moldam os eventos discursivos. O RC trata causalidade e intencionalidade como resultado da relacionalidade de estrutura e agência, considerando determinados contextos temporais e espaciais (FLEETWOOD, 2005). Portanto, as naturezas desses poderes e seus efeitos, em contextos e circunstâncias específicas, devem ser avaliados.

A orientação de reflexividade sugere a combinação sujeitos-contexto, mais ou menos propensos a desencadear estabilidade ou mudança. A conexão entre os sujeitos e as lógicas é expressa nos contextos e forma das ações em determinado tempo e espaço. Nessas ocasiões, as lógicas dominantes, profundamente enraizadas ao longo de muito tempo, são caracterizadas pela existência de princípios bem definidos e relativamente não contestados. Em tais momentos, os sujeitos se envolvem em sua *conversação interior* e, intersubjetivamente, são eliminados em direção a princípios pré-existentes de

organização, em uma orientação interacional que se manifestará em arranjos sociais, relativamente estáveis.

No entanto, de acordo com a abordagem do RC, a relação entre estrutura e ação não é fixa, precisamente porque os sujeitos têm a capacidade de refletir sobre suas circunstâncias sociais (ARCHER, 2003). Às vezes, esses sujeitos questionam acordos existentes (GREENWOOD; SUDDABY, 2006). Isso não significa necessariamente que eles vão agir sobre essas reflexões, todavia há a chance de que, como sujeitos, entrem em contato com várias lógicas, conscientes ou não, logo apresentam o potencial para as mudanças (EMIRBAYER; MISCHE, 1998). Os poderes causais não agem sobre os indivíduos de forma determinística, mas, segundo Goodrick e Reay (2011), eles possibilitam a sensação de forma diferente por meio desses arranjos distintos. Isso porque os sujeitos são reflexivos de formas diferentes, o que sugere alguma coisa sobre sua própria *biografia institucional* (SUDDABY ET AL., 2012).

A utilidade explicativa do RC é realizada na busca por múltiplos mecanismos causais, no surgimento de fenômenos, ao longo do tempo, nos arranjos institucionais e posições dos sujeitos *ufevianos*. Eles elaboram suas origens e capacidades reflexivas num processo integrado ao conceito de reflexividade de Archer (2003), para explicar o papel dos servidores dentro da ação condicionada, a qual permite delimitar como acessam as estruturas em relação à ação. Essa explicação sócio-histórica tem o potencial para as explicações causais de restrições e capacitações, elaboradas com base em como esses sujeitos desempenham suas funções acadêmicas, científicas, extensionistas e administrativas no cotidiano na UFV.

As ideias do RC possibilitam o desenvolvimento de conceitos mais consistentes das relações dos distintos níveis entre sociedade, universidade, os servidores e suas lógicas, contextos e ações. Isso nos permite refletir sobre a forma como os servidores vivem a UFV e os passos metodológicos

desenvolvidos, para apresentarmos como ocorre a aplicação da Estratégia como Prática. O avanço fundamental do pressuposto ontológico do RC é poder propiciar a devida atenção às capacidades reflexivas dos servidores, a qual reconhece a importância das experiências passadas na definição e se ele, o sujeito, avalia circunstâncias situacionais as quais podem facilitar ou dificultar as práticas estratégicas. Com isso, evidenciamos que se deve dispensar mais atenção às conversas informais durante as práticas discursivas episódicas dos sujeitos estrategistas e as influências de suas biografias pessoais, sociais e institucionais. De modo, que constituímos um diálogo artificial fruto das dezenas de relatos dos nossos entrevistados, as bases documentais e observação não participante formando narrativas que contemplaram as quatro principais práticas sóciodescursivas que evidenciaram as biografias macrosociais dos nossos sujeitos sociais.

Os trabalhos de Suddaby et al. (2012) e Herepath (2014) apresentaram um redirecionamento na posição marginalizada na qual se encontravam os sujeitos dentro dos estudos organizacionais. A nossa pesquisa na UFV teve também como objetivo envidar esforços para fazer parte dessa caixa de ressonância aos trabalhos recentemente desenvolvidos, ao buscarmos a valorização do posicionamento do sujeito na formação das estratégias e dos estudos organizacionais, contemplando a importância histórica e social desses sujeitos ambientados e expostos na universidade, ao longo do tempo, desenvolvendo, assim, uma biografia institucional particular.

Como o estudo desenvolvido contemplou as ações e os processos de formação das estratégias dos sujeitos sociais na UFV, a tarefa empírica foi explicar como a intenção da formação estratégica é traduzida em artefatos materiais e imateriais nesse contexto. Dessa maneira, procuramos nos mover a partir do nível micro, desvelando e compreendendo o escopo para a intenção da formação da estratégia. Para isso, refletimos sobre as modalidades de formação

da estratégia, assim como são moldadas por meio das ações dos sujeitos sociais. Essas ações de nível micro e unidades de nível meso de análise são formadas desde os blocos de formação para explorar a ação condicionada em relação aos servidores da universidade e as lógicas de modernização administrativa com base no *New Public Management*, por exemplo, além do próprio contexto sócio-histórico-político-econômico-cultural e administrativo da instituição e os sujeitos sociais pré-existentes, envolvidos nesse processo.

Para procedermos à operacionalização dos dados secundários coletados no Arquivo Histórico Central (ACH-UFV) e no Arquivo Histórico e à geração dos dados verbais durante as entrevistas no nível micro da organização, adotamos a metodologia da ACD, com base em Fairclough (2001, 2003), tendo seus pressupostos ancorados no RC.

3.3 Arcabouço teórico-metodológico da análise crítica do discurso

Nesta seção, apresentamos a metodologia da ACD, utilizada para a análise dos dados verbais empíricos gerados em campo. Todavia, engajamos na reflexão epistemológica antes de passarmos à elaboração dos percursos metodológicos que foram capazes de gerar explicações contextualmente informadas das relações entre os momentos discursivos e as dimensões extradiscursivas da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva.

Entretanto, antes de avançarmos na discussão, consideramos um breve contexto histórico da ACD que, segundo Wodak (2003), teve sua origem nos estudos linguísticos, mais especificamente na Linguística Crítica (LC), desenvolvida na década de 1970, na universidade inglesa de *EastAnglia*. A LC considera as representações linguísticas moldadas por sistemas de valores que são repassados à linguagem, essas mesmas representações refletiam as estruturas sociais. Assim, mesmo que Wodak (2003) apresente em seus textos a

similaridade entre a ACD e a LC, Magalhães (2005) discorda e argumenta que a ACD é uma continuação da LC.

A ACD chega ao Brasil em 1993 e, Izabel Magalhães, na Universidade de Brasília (UnB), introduz a obra nos meios acadêmico-científicos, bem como, em 1996, ocorre a publicação compartilhada sobre a ACD de Caldas-Coulthard e Coulthard entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade de Birmingham.

Após situarmos historicamente a ACD, continuamos a discussão com Fairclough (2000), que passa a considerar a redução entre as distâncias e a separação improdutiva das teorias da estrutura e da ação como a diferença mais significativa no modo de entender a relação entre linguagem e sociedade, pois, para a ACD, essa relação é interna. Os *gêneros discursivos* como partes de práticas sociais não apenas recebem informações das estruturas sociais como também produzem efeitos na reprodução e transformação destas mesmas estruturas. É em razão disso que Resende (2009) não apresenta a perspectiva teórico-metodológica da ACD como um campo homogêneo, já que esta se desenha por um conjunto de propostas teóricas sobre o discurso e seu funcionamento social e de quadros metodológicos para análises diversas. Então, diante desse campo aberto e interdisciplinar, recorreremos, como dito quanto ao pressuposto ontológico, a diferentes relações entre disciplinas para recontextualizarmos conceitos de estratégia.

Fairclough (1999) 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. Não obstante, é a partir dessa base ontológica que Fairclough (1999) organizou o conhecido modelo analítico que possibilitou identificar fenômenos e problemas sociais materializados nos *gêneros discursivos*. E tal possibilidade interdisciplinar fez

com que a ACD projetasse visibilidade e possibilitasse uma compreensão cada vez mais ampliada da vida social.

Desse modo, o modelo analítico da ACD deve ser direcionado para os problemas práticos da vida social, possibilitando uma crítica potencial e explanatória, construída com base no desvelamento, conforme coloca Bhaskar (1998), dos problemas identificados nas práticas sociais. Também é necessário partir da análise de como os significados foram e são formados na prática social. Além disso, esse modelo reforça a importância da dimensão das práticas sociais, o objeto de estudo da ACD ocorre na prática social, como (*ordens de*) discurso e não na linguagem como estrutura (*sistema semiótico*), tampouco como evento (*texto*). Isso justifica porque Fairclough (2003) afirma que, no nível intermediário das práticas sociais, a linguagem como (*ordens de*) discurso apresenta as combinações particulares de *gêneros*, *discursos* e *estilos* que compõem o aspecto discursivo de redes de práticas sociais, isto é, realmente o lado social da linguagem.

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 e que possam ser investigadas por meio da análise situada nos textos produzidos. Porém cabe ressaltar que não se trata de um campo homogêneo, mesmo porque há diversas abordagens. Contudo, segundo 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 tais efeitos nessa dimensão podem estabelecer mudanças materiais. Assim, as mudanças são mediadas pela formação dos significados. Isso quer dizer que o autor ainda reforça que tais efeitos na causalidade não implicam a regularidade ou um padrão de um tipo particular de texto. Todavia, as práticas sociais se encontram no nível intermediário do nível social, que converge no nível da

linguagem com as *ordens do discurso*, que Fairclough (2003, p. 220) define como “combinações particulares de gêneros, discursos e estilos, que constituem o aspecto discursivo de redes de práticas sociais”. Assim sendo, o primeiro modelo metodológico elaborado por Fairclough (1989; 2001) apresentava as três dimensões nas quais o discurso opera de forma dispersa e que são relevantes para o entendimento geral da análise dos *gêneros discursivos*.

O *texto* como a primeira dimensão que apresenta uma descrição dos aspectos relevantes da estrutura textual – *oral e escrito*. A segunda dimensão trata da prática discursiva, a interpretação do texto, sua produção, distribuição e consumo – leitura e interpretação. A terceira e última dimensão trata da *prática social*, a explanação das relações dos processos discursivos e sociais. Por isso, para uma ACD, é primordial se ater aos três níveis tridimensionais concomitantes.

No que concerne à segunda dimensão – *prática discursiva*, Fairclough (2001) explica que os aspectos intertextuais e interdiscursivos devem ser avaliados numa combinação da micro e da macro análises. Para ele, é a natureza da *prática social* que determina a prática discursiva. Assim, toda prática discursiva é uma prática social e vice-versa. Por isso mesmo, a terceira dimensão – *prática social* – possibilita buscar explicações micro e macrosociais da prática discursiva, objetivando uma compreensão de como as estruturas sociais moldam os textos e suas respectivas implicações, uma vez que a análise da prática social emerge os efeitos ideológicos e políticos que são carregados nos textos. Portanto, ao sermos capazes de identificar a natureza da prática social, seremos capazes de explicar os seus efeitos sobre ela.

Não obstante, no segundo modelo de Fairclough (2001) ocorre um aprimoramento no modelo tridimensional, com o objetivo de organizar a análise ao propor categorias analíticas para cada uma das três dimensões. A primeira dimensão – *o texto*, inclui o vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual. A

segunda dimensão – *a prática discursiva*, as categorias analíticas são produção, distribuição, consumo, contexto, força, coerência e intertextualidade. A última dimensão do modelo tridimensional – *a prática social* compreende a ideologia, sentidos, pressuposições, metáforas, hegemonia, orientações econômicas, políticas, culturais e ideológicas.

A proposta de uma condução macro na ACD como primeiro plano leva em consideração o modelo de análise proposto por Chouliaraki e Fairclough (1999), baseado na crítica explanatória de Bhaskar (1998; 2002), a ser processada nos seguintes estágios: Primeiro com um problema de atividade e reflexividade. Segundo, os obstáculos para serem superados: a) análise da conjuntura; b) Análise da prática particular, tais como i) práticas relevantes e ii) relações do discurso com outros momentos da prática. Por último, c) Análise do Discurso: i) análise estrutural e ii) análise interacional. No terceiro estágio, função do problema na prática e quarto e último estágio, reflexão sobre a análise.

Desse modo, são necessários a identificação do problema, a análise da conjuntura, e o percurso de uma rede de práticas que constituem determinada estrutura social e se ater às práticas sociais em particular, nos seus distintos momentos; à atividade material; às relações e fenômenos sociais e ao discurso. Assim, Patton (1990) ressalta a utilidade de se fazer uso de outros métodos combinados para contribuir e expandir as possibilidades de análise. De modo que, buscamos a triangulação metodológica para a coleta e geração de dados, além das bases filosóficas, teórico-metodológicos distintos para a melhor compreensão da Estratégia como Prática.

Igualmente, no estágio a seguir, é necessário olhar a função do problema na prática e se concentrar em apenas um aspecto da análise para abordar esse problema. Deve-se, nesse momento, passar da fase de explanação da prática que conduz ao problema para a fase da avaliação da prática, em termos de

resultados. Em seguida, é preciso investigar os efeitos reprodutivos das práticas e, por fim, preparar uma reflexão da análise.

Assim sendo, ressaltamos que o uso da Linguística neste trabalho de Estratégia como Prática tem um papel fundamental para a análise discursiva como instrumento para a crítica. Aliás, a abertura às relações interdisciplinares possibilita vantagens para o processo investigativo, de modo que essa é uma característica fundamental da abordagem crítica. Segundo Wodak (2003), a ruptura de fronteiras disciplinares e o reconhecimento para analisar problemas sociais discursivamente manifestos são necessários para se operacionalizarem conceitos e categorias distintas nas ciências sociais.

Todavia, Fairclough (2003) deixa claro que sua perspectiva social tem como base o RC e apresenta a sua estratificação da realidade de Bhaskar 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 social.

As práticas têm uma importância na obra de Fairclough (2001), pois ele define discurso como o momento das práticas sociais, um elemento da vida social interconectado a outros elementos. O discurso é uma prática social, pois consiste em uma dialética entre discurso e sociedade, sendo que o primeiro é moldado pela estrutura social e, ao mesmo tempo, é constitutivo dessa mesma estrutura. Portanto, para Resende (2009, p. 39), quando se faz análise do discurso, “o objetivo é mapear a relação entre escolhas linguísticas em textos e interações particulares e outros momentos não-discursivos das práticas sociais em análise”, nas quais a relação transformacional da estrutura-ação discursiva e da estrutura-ação social se repete.

Destarte, para Gomes (2011), os estudos discursivos críticos são um arcabouço teórico-metodológico com um viés direto nas práticas sociais e discursivas, além de desnaturalizar as práticas ditas universais, que se realizam

na organização social, buscando averiguar como as estruturas do discurso produzem, legitimam ou até mesmo questionam as relações de poder. Por meio da análise de *gêneros*, *discursos* e *estilos* em textos situados histórica e socialmente, possibilitam a investigação das relações entre aspectos discursivos e não discursivos de práticas sociais.

Para além, Fairclough (2003) apresenta três modos como o discurso figura simultânea e dialeticamente em práticas sociais – como o modo de (inter) agir, de representar e de identificar, correlacionando-se a três tipos de significados do discurso, ligados aos três elementos da ordem do discurso: *gêneros* – *significado acional*, *discursos* – *significado representacional* e *estilos* – *significado identificacional*.

Dessa maneira, o significado *identificacional* relaciona-se aos estilos, maneira de identificar a si e aos outros, e pressupõe identidades sociais e individuais. O *acional* é a relação de ação sobre os outros e, nessa perspectiva, os *gêneros* são maneiras de interagir e relacionar-se discursivamente e implicam relações com os outros, mas também ação sobre outros. Já o significado *representacional* é a relação com os discursos, com as maneiras particulares de representar aspectos do mundo, e pressupõe controle sobre as coisas e o conhecimento (FAIRCLOUGH, 2003).

Do mesmo modo, a *interdiscursividade* é um dos aspectos da hibridização de *gêneros*, *discursos* e *estilos*, que pode, como apresentam Chouliaraki e Fairclough (1999), ser uma estratégia de luta hegemônica a fim de servir a fins ideológicos. É comum o hibridismo de *gêneros* com vistas a esse objetivo que, geralmente, está relacionado ao poder e à ideologia.

Outro aspecto que merece ser considerado para a pesquisa é a *identificação*, um processo que não é puramente textual e não se resume somente à construção discursiva, o que demonstra a relevância do discurso na constituição de identidades nesse contexto. Igualmente, Ramalho e Resende

(2011) afirmam que, em nossa experiência de mundo, internalizamos discursos que nos servem de suporte para a formação de nossas identidades, e essas construções identitárias podem nos prover ferramentas para a ação transformadora. Logo, de acordo com Resende e Ramalho (2013, p. 9), o “discurso é um momento da prática social, interconectado a outros momentos igualmente importantes”. Prontamente, tal assertiva reforça a importância da análise do discurso, porque amostras discursivas podem transparecer a internalização de outros momentos da prática no discurso, tais como determinadas relações sociais e ideológicas.

O significado *identificacional*, relacionado ao conceito de *estilo*, representa o aspecto discursivo de identidades, que identifica os atores sociais em textos. Dentro desse significado, a categoria *avaliação* é constituída de afirmações *avaliativas* e *presunções valorativas*. As afirmações *avaliativas* são afirmações do que são considerados desejáveis, indesejáveis, relevantes ou irrelevantes. Os elementos *avaliativos* estão sujeitos a uma escala de intensidade, adjetivos e advérbios *avaliativos*, que se agrupam em conjuntos semânticos de termos variantes entre baixa e alta intensidade, como no *continuum* bom/ótimo/excelente. (FAIRCLOUGH, 2003)

Quanto às *presunções valorativas*, estas não são demarcadas com transparência de avaliação, em que os valores estão mais profundamente inseridos nos textos, ou seja, nos gêneros discursivos. Assim, os gêneros têm características discursivas que são moldadas no transcorrer de eventos sociais. Desse modo, é possível inferir que gêneros são maneiras de agir e de interagir e são culturalmente situados, o que significa pensar que há distintas formas discursivas. Além disso, Chouloaraki e Fairclough, (1999, p. 56) ressaltam que gêneros situados são ações específicas de uma rede de prática particular: “um tipo de linguagem usado na performance de uma prática social particular”. É por meio do gênero que se alteram, se confirmam e se destacam certas

representações sociais, crenças, modos de ação, bem como se constituem as identidades.

3.4 Considerações finais

A abordagem teórico-metodológica da ACD é uma proposta para estudos da linguagem que visam alcançar níveis mais profundos do *domínio potencial* de Bhaskar (1989), que compreendem suas entidades, estruturas e mecanismos que existem e operam 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.

Desse modo, para proceder à ACD, contamos com a análise de conjuntura da relação do discurso com outros momentos essencialmente não discursivos. A análise da conjuntura e da Estratégia como Prática e seus processos sociais no nosso objeto empírico garantiu a contextualização da análise discursiva, ou seja, garantiu que o gênero discursivo secundário - *a entrevista em profundidade* fosse analisada e relacionada às suas causas mais amplas e a seu contexto particular, de tal modo que vem de encontro ao princípio da profundidade ontológica bhaskariana, preconizado nesta pesquisa.

Partindo desse pressuposto, na análise discursiva, buscamos o gênero discursivo secundário, as entrevistas que figuraram como principal material empírico, pesquisando as conexões entre mecanismos discursivos na formação da estratégia. Dessa maneira, a análise intensiva como elemento do processo social, conforme recomendam Chouliaraki e Fairclough (1999), demandou um processo complexo que compreende duas etapas: a *compreensão* e a *explicação*.

A primeira demanda a *compreensão* de diferentes maneiras, uma vez que diferentes combinações das propriedades dos gêneros e do posicionamento

social, do conhecimento, das experiências e até mesmo das crenças do futuro leitor do trabalho final resultarão em diferentes compreensões. Por isso, parte da análise geral das práticas sóciodiscursivas, portanto, envolveu a análise de compreensões que envolveram descrições e interpretações. A segunda demanda é a *explicação*, que se situa na interface entre conceitos teóricos e material empírico, processo no qual, as propriedades significantes e específicas dos gêneros foram reelaboradas com base no RC e no arcabouço teórico da Estratégia como Prática, com a finalidade de demonstrar como o momento discursivo trabalhou na prática social.

Além das duas primeiras demandas, a ACD é orientada para a (*inter*) ação discursiva, de maneira que os recursos sociais (*ordens do discurso*) que possibilitem e constrem a interação sejam tanto verificados como observadas suas articulações.

A análise interdiscursiva de um gênero discursivo se relaciona à identificação dos discursos articulados e da maneira como são articulados, ao identificar no discurso uma parte do mundo representado e a forma particular pelo qual é representado. Também outra categoria analisada com base no *significado representacional é a do significado de palavra*. Segundo Fairclough (2001), os significados das palavras não são formulados individualmente, são variáveis socialmente constituídas e esses significados podem ser política e ideologicamente investidos.

Ainda outro significado, em menor grau e pouco utilizado nesta pesquisa, mas de interesse foi o significado acional e de gênero, a estrutura genérica dos *gêneros discursivos*, a *intertextualidade*, uma categoria de análise potencialmente forte pela sua carga de dialogicidade da linguagem apresenta-se como uma possibilidade. Mesmo que o texto aparente ser monológico, ele participa de uma cadeia dialógica, em que responde a outros textos e antecipa respostas.

De igual modo, o significado *identificacional* (estilo) também apresentou potencialidades para a nossa análise. Os estilos constituem o aspecto discursivo de identidades e estão relacionados à identificação de sujeitos sociais em textos. Assim, nos interessou saber como determinadas estratégias se projetam a partir dos sujeitos sociais e alcançam a estabilidade temporária que lhes proporciona um papel hegemônico frente aos sujeitos institucionais do nosso objeto empírico, embora a noção de *sujeito assujeitado*, outrora cunhada por Althusser, determinasse o sujeito e a estrutura.

Contudo, em nosso contexto, ao contrário, tal noção não procede, uma vez que a dialética é possível, porque os sujeitos sociais não são apenas pré-posicionados na forma como atuam em eventos e interações sociais, mas são agentes sociais reflexivos e criativos, que criam e mudam as situações. A par dessa possibilidade, Archer (1998) apresenta duas posições distintas de agentes: os primários e os incorporados na experiência de mundo. Segundo a autora, quando nascemos, somos posicionados involuntariamente, impossibilitados de operar escolhas – uma posição primária. Entretanto, à medida que desenvolvemos a reflexividade, transformamo-nos em agentes incorporados, com capacidade de agir coletivamente e de atuar na mudança social.

Além da primeira categoria relacionada ao significado *identificacional* apresentada, interessou-nos também a segunda: a *avaliação*, que trabalha com afirmações avaliativas, apresentando juízo de valor, afirmações com verbos de processo afetivo e presunções valorativas. Quanto às *presunções valorativas*, a formação de significado não está carregada do que, de fato, está explícito, mas do que está presumido, isto é, o implícito. Por isso, o trabalho da ACD é identificar também o que está *dito* em um texto, tendo como base as presunções *não ditas*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Introdução

Neste capítulo, retratamos as metodologias e técnicas que foram utilizadas para análises dos dados coletados e gerados em campo subsidiando as discussões dos resultados finais. Pois, conforme Fenton e Langley (2011), a perspectiva da Estratégia como Prática somente se converge significativamente se contemplar, em seu processo de investigação, os resultados das interações entre os sujeitos envolvidos que possibilitam as socializações, percepções e sentidos acerca do contexto de cada um dos atores sociais que constituem as práticas cotidianas da universidade. Portanto, essa é mais uma justificativa para a adoção da abordagem qualitativa utilizada nesta pesquisa, que será delineada a seguir.

4.2 Abordagem qualitativa

O delineamento da pesquisa quanto aos seus meios e fins é a abordagem qualitativa e a estratégia de pesquisa – *um estudo de caso histórico de inspiração longitudinal*. Detalhamos os procedimentos que foram utilizados: as consultas processadas pela pesquisa documental, as técnicas de entrevista em profundidade não estruturada com a foto elucidativa e o processo de observação não participante. Trazemos, também, algumas considerações da ACD utilizada para a análise de dados, e finalizamos com a exposição das considerações metodológicas.

Utilizamos técnicas de pesquisa qualitativas interdisciplinares que pudessem inovar os estudos das práticas estratégicas cotidianas no contexto da UFV, conforme recomendação de pesquisadores como Chia e Mackay (2007),

que abordam a necessidade de se romper com comprometimentos filosóficos e metodológicos e com as unidades de análise das pesquisas tradicionais que são aplicadas nos estudos da Estratégia como Prática. Para os referidos autores, o que vem ocorrendo são somente pequenas mudanças na maneira de explicar e comunicar os resultados das pesquisas, mais como uma continuidade do que como uma alteração da perspectiva de Pettigrew (1990) a disseminação no uso das técnicas qualitativas de pesquisa tradicionais. Desse modo, Chia e Mackay (2007) recomendam inovações na forma de conduzir as pesquisas nesse campo, esse foi o nosso desafio metodológico dado à concepção da estratégia como emergente e não deliberadamente formulada. Por isso, Rasche (2005, p. 14) já afirmava que o processo de *fazer estratégia* significa “*pensar dentro da ação*”. Portanto, não haveria uma distinção entre decisão e implementação e, com isso, foi indispensável que apresentássemos o nosso posicionamento ontológico para que a estratégia pudesse ser compreendida como uma “*estruturação linguística da realidade*”, que a constitui pelas “*performative speech acts*” (RASCHE, 2005, p. 17).

A defesa da necessidade de estudar estratégia considerando sua formação é apresentada por Samra-Fredericks (2004), que ressalta, também, a questão do discurso na estratégia, a sua preocupação em analisar como o uso da linguagem forma e obtém sentido e, além dos caminhos em que 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 é um objeto social formado por meio do discurso e da fala dos diversos membros da comunidade acadêmica da UFV, servidores: docentes, técnicos administrativos e operacionais que participam das atividades cotidianas onde as estratégias são pensadas, discutidas e formadas.

A necessidade de argumentação e sistematização bem delineadas nas pesquisas em estratégia, conforme recomendação de Teixeira e Albuquerque Filho (2011), enriquece a operacionalização de pesquisa e aprimora a capacidade de retratar a realidade. Porém, segundo os autores, o que se verifica, na realidade brasileira, são pesquisas carentes e mal sucedidas que deveriam ser rejeitadas, não pela base qualitativa, mas pela ausência de rigor compatível com os padrões adotados pelos canais de comunicação científicos que disseminam as produções acadêmico-científicas.

Ademais, os autores ressaltam, principalmente, os novos trabalhos com direcionamentos nas dimensões, os quais abordam a Estratégia como Prática e que, por ora, apresentam-se posicionados na centralidade da discussão atual no campo de estudos em estratégia.

Os autores recorrem às conclusões de Vergara e Caldas (2007), que acreditam que a predominância funcionalista nas epistemologias de pesquisas brasileiras é fruto do processo educacional no país. Este influenciado em parte pela formação *management* de nossos docentes, pelos consultores educacionais estadunidenses que atuaram na elaboração da Reforma Universitária de 1968 e introduziram a adoção de modelos que focam a produtividade e competitividade nas organizações. Os quais formam docentes e resulta em gerações de pesquisadores em estudos organizacionais que pouco incentivam a receptividade para a utilização de abordagens de análises alternativas, o que acaba por restringir os estudos numa perspectiva subjetiva. Por mais que a abordagem tenha se desenvolvido, nem sempre a mentalidade das pesquisas acompanha o mesmo ritmo. Nesse mesma perspectiva, Guba e Lincoln (1994) afirmam que a pesquisa delineada pela subjetividade, em função de uma base de pressupostos ontológicos e epistemológicos, difere, naturalmente, das aplicações e noções tradicionais de validade e confiabilidade. Por conseguinte, esta breve discussão nos alerta para a necessária e vigilante sistematização para assegurar a solidez e

a consistência metodológicas nos trabalhos de investigação em Estratégia como Prática. Ao fazer a escolha pela pesquisa qualitativa interpretacionista, já está elaborando determinadas pressuposições filosóficas as quais consistem em seu posicionamento ontológico, epistemológico, axiológico, retórico e metodológico.

Para melhorar o nosso conhecimento da estratégia, como fenômeno organizacional, é necessário nos apropriar do conhecimento dos diferentes métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Segundo Teixeira e Albuquerque Filho (2011), seja qual for a abordagem, uma preocupação comum deve ser capaz de justificar as reivindicações de conhecimento que compomos quando os utilizamos nas pesquisas. Essa perspectiva tem se projetado no meio acadêmico europeu pela proposta diferenciada que representa em relação às perspectivas tradicionais, sobretudo estadunidenses, as quais proferiram pouco ou nenhum destaque ao cotidiano das atividades organizacionais que formam as estratégias.

Na proposta inicial dos estudos nesse campo, Whittington (1996) chamava atenção para a questão ao buscar um novo direcionamento do pensamento de estratégia, o qual envolveria a comunidade universitária, os praticantes e o próprio ensino de estratégia. A Estratégia como Prática representa concepção relativamente nova de se estudar estratégia por mediação de princípios qualitativos. Nesse sentido, Jarzabkowski e Fenton (2006) mencionam a comunidade internacional virtual *Strategy as Practice*, as conferências ocorridas na Europa, Canadá e Austrália, com o contínuo crescimento no número de publicações em *journals*, com fator de impacto, por ilustrarem a relevância dessa linha de pesquisa. No entanto, mesmo em franca expansão, diante da carência, no campo de estratégia, de uma compreensão mais detalhada sobre as ações e práticas cotidianas as quais constituem o processo estratégico, Teixeira e Albuquerque Filho (2011) acreditam que mais aparatos

possam ser desenvolvidos, a fim de destacar novas opções de como lidar com o fenômeno estratégico ou reforçar a perspectiva da Estratégia como Prática.

O delineamento analítico da Estratégia como Prática deve se concentrar, segundo Jarzabkowski (2005), com ênfase na formação das estratégias do que as mudanças organizacionais; é imperativo, pois, compreender melhor as interações pelas quais a estratégia se revela ao longo do tempo. Por isso, nesta pesquisa, a adoção dos pressupostos ontológicos do RC e do arcabouço teórico-metodológico da ACD possibilitaram a leitura da realidade, a qual nos conduziu a maior riqueza de dados coletados e gerados que resultaram no sentido pretendido de explicar e compreender o fenômeno estratégico no contexto da UFV.

4.3 Delineamento da pesquisa

A pesquisa classificou-se, segundo Vergara (2005), quanto aos *fins*, como um estudo exploratório e descritivo. Previamente, não se identificaram, na literatura especializada nacional e internacional, estudos que abordassem o processo de formação de Estratégias como Práticas Sóciodiscursivas em universidades públicas, com uma abordagem crítica considerando seu aspecto sócio-histórico.

Assim, a pesquisa exploratória é também aquela realizada em áreas em que há poucos conhecimentos acumulados aplicados a determinados objetos empíricos. Por isso, o objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema no processo de implantação das estratégias, de modo a torná-las mais evidentes, como propõem nossas bases ontoepistêmicas. O caráter descritivo da pesquisa consiste, essencialmente, na busca pela possível precisão analítica com que os fenômenos ocorrem, sua relação com outros elementos, sua natureza e

características fundamentais, de forma que o RC e a ACD contribuam para estabelecer essa conexão com a Estratégia como Prática Sóciodiscursiva.

A geração e a coleta dos dados provenientes dos movimentos discursivos, conforme Fairclough (1989), possibilitaram ampliar informações em seu estado bruto, que, posteriormente lapidadas e tratadas analiticamente, objetivaram desvelar o processo de formação das estratégias emergentes *ufevidanas*. Para tanto, os dados verbais foram coletados e gerados *in loco* e em alguns *suportes* que pudessem viabilizar a identificação desses movimentos discursivos nos seus distintos gêneros, tipificados pela ACD. Em seguida, a geração de dados ocorreu de forma direta com os sujeitos sociais *ufevidanos*, quais sejam: os servidores docentes e os servidores técnicos de nível superior, médio e operacional, de maneira indireta, pela observação não participante.

Segundo Strauss e Corbin (1990), é necessário o uso da *sensibilidade teórica* para referir a habilidade de ver, descrever e interpretar, com profundidade analítica e criativa, aquilo que está nos dados, mesmo preliminares. Assim, Godoy (2012) considera a *sensibilidade teórica* como uma qualidade pessoal do pesquisador, um atributo que lhe possibilita ter *insights*, atribuir significado aos dados, enxergar e compreender o que está presente na situação em estudo, distinguir aquilo que é, ou não, pertinente para a investigação do fenômeno organizacional. De modo, que é necessário, segundo Gherardi (2015), cabe ao pesquisador avaliar a importância dos dados sob investigação no conjunto de ingredientes que são gerados pelas práticas.

Quanto aos *meios* de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e de campo. O levantamento bibliográfico, comum a todas as pesquisas, foi parte do processo de elaboração desta pesquisa, de forma que o seu aprofundamento, nas dimensões ontológicas, epistemológicas e metodológicas, foi necessário e em movimentos cíclicos. Assim, conforme Vergara (2005, p. 48), o levantamento bibliográfico é “um estudo sistematizado,

desenvolvido com base em material já publicado em livros especializados e artigos científicos”. Conseqüentemente, a busca de estudos e pesquisas consistentes, relacionados ao interesse de pesquisa e ao processo de investigação, foram procedimentos permanentes, com o auxílio do programa de referências computacional *my end note web* da Thomson Reuters.

Por conseguinte, Godoy (2012) recomenda que, ao considerarmos o entendimento como o principal objetivo da investigação científica, a qual contribuiu para o avanço do conhecimento, precisamos considerar as publicações anteriores na literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que foi pesquisado, qualificado e legitimado na área de interesse, uma vez que as mesmas constituem o veículo que, com maior rapidez, expressa as mudanças ocorridas no campo dos estudos em estratégia. Por isso, Hartley (1995) considera importante contar com uma estrutura teórica de referência consistente antes de iniciar a experiência do trabalho de campo e, assim que os resultados da pesquisa apresentem efeitos similares aos verificados na literatura científica, podemos concluir que houve um fortalecimento da validade interna do estudo, ganhos em possibilidade de generalização da aplicação teórica e expansão da teoria em nível conceitual.

4.4 Operacionalização de revisão integrativa da literatura

Segundo Galvão et al. (2008) afirmam que a sistematização da revisão integrativa da literatura permite verificar e analisar o *status quo* do conhecimento em determinada área, pois possibilita acessar o que foi construído ao longo de um determinado período, visualizar suas fronteiras teórico-metodológicas, acessando, inclusive, as publicações mais recentes na área em que incursionamos, com base nesse levantamento. Isso se dá porque o acesso ao conhecimento, por meio dos periódicos, possibilita ter contato com as últimas

conclusões e recomendações sobre determinada área, as quais, nem sempre, ocorrem em tempo hábil nas produções bibliográficas, por meio dos livros, dado o seu processo de produção, disseminação e consumo. Portanto, somente consideramos as produções bibliográficas em formato de livros, *handbooks* e similares, quando as mesmas apresentaram, de maneira clássica, significativa e de referência, a temática de partes de nossa pesquisa ou os clássicos da parte metodológica.

A fase inicial da pesquisa possibilitou a síntese dos conceitos, ideias e posicionamentos quanto aos estudos em Estratégia como Prática. Foi justamente esse desenho que moldou a revisão de maneira integrativa, possibilitando novas formas de pensar, aplicar e desenvolver a teoria. Primeiro, identificamos a temática da Estratégia como Prática e, também, seus desdobramentos em Estratégia como Prática Social e a, recente, Estratégia como Prática Discursiva, as quais denominaram, neste estudo, Estratégias como Práticas Sóciodiscursivas. Assim, ao delimitar, no abrangente campo dos estudos em estratégia, a vertente sociológica, seguimos para a elaboração da revisão integrativa.

Quanto à pesquisa de campo, foi necessário proceder a um mapeamento inicial que, segundo Godoy (2012), define um plano de atuação o qual incluía todos os passos envolvidos na coleta e no registro de dados, além do tempo necessário para a concretização. Portanto, a abordagem da pesquisa, segundo Mattos (2012), é a primeira dimensão metodológica a ser considerada para sistematizar a solução do problema de pesquisa.

A pesquisa de referência se apresentou com possibilidade de compreensão subjetiva das atividades simbólicas que os sujeitos sociais *ufevianos* empregam na formação das estratégias. Assim sendo, a representação e o envolvimento dos sujeitos sobre o fenômeno organizacional *estratégia* assumiu prioridade como objeto de estudo no nosso campo empírico. Essa visão levou em conta que as estratégias se constituem numa dimensão temporal e os

grupos e sujeitos sociais que as constituem são mutáveis. Por isso, Minayo (1993, p. 20) afirma que as “instituições, leis, visões de mundo são provisórios, passageiros, estão em constante dinamismo e potencialmente tudo está para ser transformado”.

Por conseguinte, o estudo também se caracterizou como um *estudo de caso histórico de inspiração longitudinal*, em que movimentos discursivos foram coletados, apreendidos e resignificados pelas consultas documentais em determinados e eventuais momentos da história da universidade. Quanto à apreensão dos discursos gerados pelos movimentos discursivos dos sujeitos, consideramos um corte temporal de no mínimo 15 anos de tempo de serviço dentre os servidores: docentes e técnicos de nível superior, ativos e aposentados. Portanto, as caracterizações da pesquisa apresentadas convergem para a abordagem qualitativa.

Em vista disso, Godoi (2005) sugere que fenômenos sociais são diferentes na essência dos fenômenos físicos e não podem ser analisados, na sua totalidade, com o mesmo instrumental e estratégia de pesquisa. De modo que, para a compreensão profunda, são exigidas estratégias adequadas de percepção dos acontecimentos.

Dessa forma, a metodologia que utilizamos destacou a necessidade de consultar, ouvir, questionar e observar os caminhos para a coleta e geração de dados, o que justificou a utilização da pesquisa documental, da entrevista em profundidade não estruturada com foto-elucidação e da observação não participante, dentre as várias técnicas que compõem os procedimentos da pesquisa qualitativa, numa abordagem não só natural, mas também em busca do *domínio potencial* bhaskariano.

A orientação de pesquisa que busca particularmente a exploração, explanação, desvelamento e lógica indutiva, segundo Patton (1990), é baseada em estratégias qualitativas. Dessa maneira, a orientação determinada pelo nosso

objeto de estudo só intensificou o que nos relata Lima et al. (2002) como a crescente expansão da pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais, pois a compreensão de grande parte dos fenômenos organizacionais, dentre eles a Estratégia como Prática Sóciodiscursiva, exige um conhecimento explicativo, conforme a recomendação de Godoi et al. (2012), com base em estratégias de pesquisa que alcancem os significados intersubjetivos e compreensivos do conhecimento.

Dentre os procedimentos metodológicos de operacionalização e experiência em campo, como pesquisador, fui o principal instrumento de investigação e tive contato direto por meio da observação não participante, com a possibilidade de apreender representações significantes e consistentes dos comportamentos e situações observados.

Caber ressaltar que a própria perspectiva qualitativa da pesquisa é determinada pelas transformações do campo da filosofia da linguagem, função desta de passar da representação à ação, quando o nível de análise deixa a dimensão psíquica para se encontrar situado, segundo Bhaskar (1989) e Fairclough (2003), em movimentos e interações discursivas. Desse modo, ao nos ocuparmos da forma simbólica, a visão qualitativa passa a interessar não pela gramática e estrutura interna, conforme Godoi e Balsini (2012), mas sim, pela preocupação com sua dimensão discursiva de mediar e formar, pelas experiências, as relações sociais. A pesquisa qualitativa exigiu o meu envolvimento e interação num prazo considerável de dois anos com as evidências empíricas. Esse envolvimento possibilitou, segundo Cassel e Symon (1994), a formação de uma interação com os membros da instituição durante as entrevistas, ao receberem, pela observação, *insights* importantes para a compreensão coletiva.

Igualmente, essa formação teórica com base qualitativa na percepção de Glaser e Strauss (1967) foi uma posição indutiva importante para se aproximar

do ambiente institucional *ufeviano*, enquanto pesquisador, sem premissas predeterminadas; sendo assim, as experiências emergiram do campo e foram os dados verbais que as fundamentaram. Logo, essa possibilidade indutiva no desvelamento de estratégia da universidade possibilitou uma derivação de dados e conceitos das evidências empíricas importantes para a pesquisa.

A concepção para a pesquisa, segundo Merriam (2002), apresenta características importantes para a condução do processo. A primeira é o ambiente natural como fonte direta e indireta dos dados; a segunda, a compreensão do fenômeno *estratégia*, a partir da perspectiva dos sujeitos sociais. Por isso, o envolvimento e a imersão com a estratégia na instituição ocorreram pelas entrevistas em profundidade, de modo que essa técnica, particularmente, é recomendada por Stein (2013) em sua pesquisa sobre as universidades estadunidenses como uma potencialidade, que o mesmo deixou de explorar, considerando uma limitação metodológica em seus estudos. Assim, a entrevista, em profundidade, possibilitou uma análise qualitativa crucial, pois, segundo Rocha e Cereta (1998), essa possibilidade oferece maior inserção no fenômeno da formação da estratégia a ser desvelada e é considerada no bojo do conjunto das nossas estratégias de pesquisas.

4.5 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa é relevante para a investigação teórico-empírica nas pesquisas qualitativas, que será apresentada na segunda parte desta tese, por isso a opção pela denominação *estratégia de pesquisa* à tradicional *método de pesquisa* faz-se no sentido de nos aproximarmos mais do nosso objeto empírico. O sentido dessa escolha não ocorreu somente pela alteração semântica, como também pelo posicionamento crítico, pois, segundo Godoi et al. (2012), essa é uma posição que se faz necessária em relação à ausência de aproximação entre

sujeito e objeto, além de essa opção terminológica *estratégia de pesquisa* apresentar uma gama de pensamentos, práticas e habilidades que, segundo Denzin e Lincoln (2000), possibilita transpor do paradigma estático ao mundo empírico e dinâmico.

A breve discussão dos pressupostos da estratégia de pesquisa, *estudo de caso histórico de inspiração longitudinal* e, suas características e critérios de avaliação quanto ao rigor científico é indispensável, pois, segundo Godoi e Balsini (2012), os trabalhos apontam muitos problemas e fragilidades nas metodologias qualitativas as quais se aplicam aos estudos organizacionais brasileiros. Porém o desenho da pesquisa qualitativa, de acordo com Patton (1990), não é completamente especificado e fechado *a priori* da pesquisa de campo, e sim emerge e se desenvolve durante o processo, como afirmam Guba e Lincoln (1994), dada a flexibilidade desse desenho, consistente com a abordagem e que, para Godoi e Balsini (2012), está embasado pela consistência fundacional da epistemologia e metodologia.

Assim, apresentamos todas as tipologias de técnicas de coleta, de geração e de análises e interpretações dos dados para uma busca consensual dos nossos pares nos meios acadêmico-científicos. Isso, embora necessário, de fato não vem ocorrendo com regularidade nos estudos organizacionais, como verificam Godoi e Balsini (2012) nas classificações em teses, dissertações e periódicos científicos em estudos organizacionais brasileiros. As autoras concluem que um simples levantamento descritivo dessa classificação demandaria um desafio metodológico e uma imprescindível análise crítica dos trabalhos produzidos.

Outro ponto a ressaltar, diferente da não generalização dos resultados das pesquisas qualitativas, principalmente nos estudos de caso, é a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos que, em muito, contribui para as generalizações da sua aplicação, posto que, quanto maior o entendimento do

processo e sua aplicabilidade, maior a contribuição metodológica. Portanto, esta pesquisa, mais do que descrever os caminhos metodológicos para investigar a complexidade dos fenômenos organizacionais e desvelar suas estruturas invisíveis, também pretendeu entendê-la em primeiro, pois, do contrário, como afirmam Pozzebon e Freitas (1998), a ausência das estratégias de pesquisas, tanto quanto seu uso equivocado, não só impedem a expansão com qualidade do conhecimento como geram perdas substanciais no campo dos estudos organizacionais.

Podemos considerar, então, que, nos procedimentos metodológicos, concentra-se, segundo Patton (1990), a força de controle da pesquisa. Assim, dentre esses procedimentos, o *estudo de caso*, enquanto estratégia de pesquisa, é um dos mais difundidos nos estudos organizacionais.

4.6 Estudo de caso

O propósito desta seção foi apresentar e discutir o *estudo de caso* enquanto possibilidade de investigação da estratégia organizacional. De acordo com Yin (2009), o *estudo de caso* permite uma investigação que preserva as características sistêmicas e significativas dos acontecimentos da vida real nas organizações, tal como foi conduzido nesta pesquisa. Ainda, segundo o autor, trata-se de uma forma de pesquisa social empírica em que a investigação de um fenômeno e de um contexto não é claramente definida e que múltiplas fontes de evidências são utilizadas; uma estratégia adequada quando as perguntas da pesquisa são *como* e *por quê*. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é o mais indicado, pois o objetivo foi observar a estratégia e como ela ocorre no mundo real. Quanto a análise dos resultados ocorre com base na interpretação, evitando-se as análises casuais.

Quanto às pesquisas que demonstram a necessidade de qualificação dos fenômenos, Yin (2009) apontou alguns aspectos que, segundo ele, orientam o pesquisador, oferecendo-lhe suporte ao esforço e empenho interpretativos, quando o objetivo for cobrir fatos cotidianos dos sujeitos sociais que se pretende estudar; quando a constituição desses fatos exigir que o pesquisador compreenda os anseios e sentimentos dos envolvidos e, ainda, quando houver interesse em desvendar significados.

Assim, o estudo de caso deve apresentar uma descrição holística e intensiva da *estratégia* bem delimitada nesse tipo de pesquisa e sua proposta. Segundo Merriam (2002), o estudo de caso está mais interessado na descoberta e na interpretação do que na verificação de hipóteses que, aliás, não é utilizada quando se deseja compreender uma situação em profundidade. Por isso, o estudo de caso, para Hartley (1995), visa prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Além disso, procedimentos descritivos, segundo Godoy (2012), estarão presentes, tanto na forma de obtenção dos dados pelas transcrições das entrevistas e documentos, quanto nos relatórios de disseminação dos resultados.

O que se pretende obter, como resultado final de um estudo de caso, é o que Geertz (1989) chamou de *thick description*, ou seja, uma descrição densa e literal do que está sendo estudado e que é apresentada, de acordo com Godoy (2012), ao utilizar a narrativa acadêmica como modo para descrever imagens e analisar situações. Embora o estudo de caso nem sempre tenha um caráter etnográfico, a descrição densa tem sido usada para se referir ao tipo de narrativa que é esperada como produto final, de modo que estudos de caso adotem um enfoque indutivo no processo de coleta, geração e análise dos dados.

Cabe ressaltar, segundo Merriam (2002), que, ocasionalmente, tentativas de premissas possam ser lançadas e tais expectativas sempre estarão sujeitas à reformulação durante o processo de investigação. O estudo de caso, além de

conter uma rica descrição do fenômeno estudado, possibilita desenvolver categorias conceituais que possam ilustrar, confirmar ou opor a suposições teóricas. Portanto, foi fundamental obter um volume considerável de informações que possibilitem interpretar ou teorizar sobre o fenômeno *estratégia*.

Um ponto a destacar nos estudos de caso, na área organizacional, segundo Godoy (2012), é a recorrência a outros campos disciplinares ao fazer uso de suas propostas teóricas e de suas técnicas de coleta, geração e análise de dados, de tal modo que conceitos da Filosofia, da Sociologia e da Linguística estão presentes neste estudo. A autora ainda explicita que essa estratégia de pesquisa é indicada quando se busca resposta a problemas em situações a partir da prática. Assim, o seu uso converge com o propósito da nossa investigação: identificar os momentos discursivos das práticas sociais dos praticantes da estratégia na universidade.

Os problemas de pesquisa procuram responder a questões sobre processos: *por quê* e *como* as coisas acontecem e também a questões de descrição, interpretação, explicação e compreensão dos fenômenos organizacionais. No mais, são especialmente úteis quando a pesquisa deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos.

Cabe destacar que foi possível uma análise processual, contextual e de conjuntura, em algumas situações, longitudinal, das várias ações que ocorreram no interior da universidade e dos significados a elas atribuídos. Portanto, é uma estratégia de pesquisa indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas que são informais e, de acordo com

Godoy (2012), até *secretas*, veladas ou mesmo *ilícitas*, de não conformidade institucional.

Quanto à definição do tipo de estudo de caso, Yin (2009) recomenda a escolha de um caso único e relevante, que apresente um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada ou um caso importante, raro ou interessante o qual valha a pena documentar, ou sirva de propósito revelador. É importante destacar que a Escola de Ensino Superior em Viçosa nasceu de uma decisão eminentemente política de um viçosense em franca carreira política nacional, projeto concretizado por um estadunidense, consolidada por um brasileiro multiprofissional e com experiência internacional orientando uma equipe de trabalho composta de 92% de operários analfabetos. Entretanto, Flick (2004) ressalta que o caso único, examinado em profundidade e em consistência, deva ser o ponto de partida para que se empreendam análises comparativas futuras.

Outra possibilidade assentada, no estudo de caso, é a alternativa de, segundo Godoy (2012), se formar uma base explicativa que forneça respostas para questões teóricas do estudo e contribuição de cada conjunto de dados, categorias encontradas e de conceitos elaborados para explicação do fenômeno em questão. Isso para que os resultados não venham a ser entendidos como proposições genéricas, mas que sejam sempre provisórias, e a sua organização apresentada servirá de referência para pesquisas futuras.

Além disso, segundo Taylor e Bogdan (1998), verificamos quando aconteceria a saturação dos dados para encerrar a coleta ou geração dos mesmos. Na presente pesquisa, depois de 48 entrevistas, foi possível identificar que a continuidade da busca já não forneceria novos elementos significantes. A fase de geração de dados apenas se concluiu no ponto quando novos dados nada mais acrescentavam, ponto em que o processo analítico *exauriu* os dados. É importante salientar que, nesse tipo de estudo, a análise não foi a última fase do processo de pesquisa, ela foi concomitante com a coleta, a geração e a análise de

dados, logo foi cíclica e recursiva. Assim, conforme Tesch (1990) recomendou, iniciamos com o primeiro conjunto de dados, de modo a torná-los paralelos aos procedimentos de coletas integradas aos próprios dados gerados.

Em relação às questões do rigor e do atendimento a critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caso passa pelo entendimento do significado que se atribui aos conceitos de fidedignidade, validade e generalização neste tipo de pesquisa. Essa discussão sobre a questão da generalização e da validade externa é antiga e, de acordo com Godoy (2012), teve início na década de 1970. Contudo, garantir a generalização, como validade externa, não é regra na pesquisa qualitativa, assim sendo, de acordo com Stake (2000), não faz sentido neste caso. Para esse autor, o caso é relevante e importante por si mesmo, não havendo necessidade de o pesquisador indagar acerca da sua possibilidade de generalização para outros casos. O estudo de caso pode prover *experiência vicária* aos seus leitores, constituindo uma fonte de generalização denominada *naturalística*. Segundo essa perspectiva, o conhecimento profundo de um caso em particular pode auxiliar o pesquisador no entendimento de outros. A generalização *naturalística* configura-se no âmbito do leitor que, a partir da sua leitura do caso e com base em sua própria experiência, fará associações e relações com outros casos, transferindo os achados da investigação para outros cenários empíricos, espaciais e temporais. Entretanto, para que isso aconteça, Geertz (1989) recomenda que o relatório de pesquisa deva ser claro, sistematizado e detalhado a fim de produzir uma descrição densa. Embora, este não tenha sido um dos nossos objetivos específicos na pesquisa, apresentamos esta contribuição metodológica no campo das pesquisas qualitativas.

Quanto à validade interna, Godoy (2012) afirma que são necessárias conclusões apoiadas em dados. Por isso, Silverman (2000) corrobora que a validade interna pode ser conduzida no formato de premissas provisórias. Assim

o resultado do estudo foi planejado a partir de um resultado integrado, o qual descreveu o fenômeno de forma holística e compreensiva.

O modelo que se construiu no decorrer do processo investigativo foi sedimentado à medida que constantemente era confrontado. De acordo com Silverman (2000), a confiabilidade está associada ao grau de consistência das informações coletadas e as narrativas geradas de maneira que as práticas foram identificadas e atribuídas sentidos, o que fizemos em diferentes momentos da pesquisa e com a verificação por diferentes pesquisadores. Logo, como sugere Godoy (2012), enriquecemos o desenvolvimento do trabalho com a revisão constante dos pares, já em suas versões preliminares do relatório final de resultados.

A ampla utilização dos estudos de caso em organizações confirma, segundo Godoy (2012), a pertinência e a relevância dessa modalidade de investigação para o avanço do conhecimento científico na área de administração. Em relação à administração pública, depois da década de 1990, Meneguzzo (2000) assevera, através das principais publicações internacionais de administração pública - *Public Administration Review* e *Politiques et Management Public* - a predominância na utilização dessa estratégia para estudos empíricos, seguida pelas análises comparativas, de correlação e longitudinais, para estudos não-empíricos, nos quais ainda predominam as publicações na área. O autor ainda ressalta o quanto são incipientes os estudos que consideram o contexto histórico em estudos empíricos que apresentam como objeto as organizações públicas. Portanto, o estudo de caso favoreceu o meu engajamento de doutorando, enquanto pesquisador, com o cotidiano da instituição, proporcionando uma compreensão longitudinal e profunda e, ao mesmo tempo, ampla e integrada da realidade social presente na instituição.

Caracterizamos as ações que pudessem ir ao encontro da formação das estratégias, de modo que é possível, com o estudo, identificar as ações

reconstruídas no dia-a-dia, apresentando, assim, uma maturidade no processo que possibilitou prospectar algumas conclusões acerca da questão de pesquisa. Essa finalidade exigiu uma descrição do fenômeno e, portanto, demandou uma estratégia de pesquisa que viesse a permitir que os fatos da vida real e do cotidiano social e acadêmico fossem identificados em seu percurso contextual e temporal.

Uma vez que estabelecemos o caso a ser estudado, foi importante, conforme Godoy (2012), definir as unidades de análise, estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador para, assim, decidir *onde, quando, quem, o que e como* observar, de modo que, como unidade de análise para este estudo de caso, os sujeitos sociais de pesquisa identificados para a geração de dados foram constituídos pelos servidores. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram identificados como unidades de análises da seguinte forma: E1, E2, E3, sucessivamente, embora fizéssemos distinções de gênero, servidor e servidora universalizando para docentes, técnicos de nível superior, médio e operacional. Os entrevistados foram professores de todas as áreas de conhecimento na UFV e técnicos administrativos de nível operacional, médio e superior de diversos setores da instituição, a faixa etária foi de 45 a 70 anos e a maioria com mais de 15 anos de tempo de serviço na universidade (ver Apêndice B).

Devido a natureza do estudo, foi considerada a amostragem típica, *não-probabilística*, pois os sujeitos-chave, entrevistados, foram escolhidos por acessibilidade e indicação dos próprios entrevistados. Foi possível identificar em alguns servidores-chaves com mais tempo de serviço o sentimento em relatar os *acontecidos* que vivenciaram ou tiveram conhecimento por meio de parentes e amigos, além de conhecimentos sobre a memória institucional ou trabalhos publicados tendo a ESAV, a UREMG ou a UFV como objetos. A indicação de alguns desses sujeitos foram recomendados durante a pesquisa em campo.

Em relação, ao acesso nos Arquivo Histórico e ao ACH-UFV, neste estudo de caso, dadas as características de uma universidade pública – objeto empírico da investigação - foi relativamente fácil, mesmo que tenhamos conhecimento das dificuldades impostas ao acesso, em algumas organizações, à documentação interna e aos sujeitos sociais.

O estudo de caso buscou a compreensão de um caso particular em sua idiossincrasia e complexidade, o que significou que não estamos falando apenas de uma escolha metodológica, mas, fundamentalmente, da escolha de um determinado objeto a ser estudado. Assim, a investigação partiu do campo empírico de um *estudo de caso histórico de inspiração longitudinal* clássico, focando, no primeiro momento, a coleta de dados e a produção do material ampliado, considerando os 90 anos de história institucional (1926-2016). Nesse período, por meio da consulta documental, identificamos os movimentos discursivos *petrificados* e marcados pelas ordens de discurso em documentos históricos, livros, atas de conselhos superiores, livro de ouro, discursos de inauguração, jornais e publicações institucionais e imagens do acervo fotográfico, os quais evidenciaram dados representativos para o nosso objeto de estudo. No segundo momento, considerando-se a vivência dos entrevistados e com base nas interações com as fotografias históricas e contemporâneas, foi possível gerar dados que cobrissem uma fase de toda a história institucional da universidade, de importância significativa, principalmente a partir da sua federalização em 1969. Quando não rememorado pelas próprias vivências e experiências do sujeito, foram baseadas nas lembranças repassadas pelos pais e avôs, que também estiveram inseridos neste contexto sócio-histórico da instituição.

Assim, este estudo de caso constituiu numa investigação, com a base ontológica do RC e os usos dialógicos da ACD, para estudar e compreender as práticas sóciodiscursivas. Contudo, antes mesmo do início da experiência do

trabalho de campo, seguimos, conforme Godoy (2012), a reconstituição histórica da trajetória institucional, a estrutura e o funcionamento organizativo da universidade que serão apresentados com o seu contexto macrossocial no capítulo cinco da segunda parte desta tese, intitulado *Salvando a Lavoura entre os Mares de Morros de Minas*.

Acrescenta-se ainda que, em um dos seus momentos discursivos de considerável importância, constatamos, na elaboração do Plano de Gestão da universidade, a ferramenta gerencial clássica para a implantação das estratégias *deliberadas*: a explícita adoção formal da corrente teórica europeia da Estratégia como Prática. Por isso que, como um ambiente institucional em uma organização que tenha evidenciado discursivamente uma prática coletiva mais evidente da Estratégia como Prática Social, consideramos que tais peculiaridades, dentre outras apresentadas, também se tornaram um caso particularmente importante e interessante nesta investigação.

É relevante frisar, contudo, que parte considerável das investigações classificadas como *estudo de caso* constitui o que Merriam (2002) denomina de estudo de caso qualitativo básico. Conforme levantamentos de Godoi e Balsini (2012), muitos estudos de caso buscam descobrir fenômenos com coleta e geração de dados por meio de entrevistas, observações e análise documental, resultando em categorias e fatores, mas não apresentam profundidade; o que os levam a se tornarem genéricos.

Portanto, para não incorrer nesse risco, conduzimos o caso de acordo com a classificação de Yin (2009) e centramos a nossa atenção numa instância em particular, a *estratégia*, contudo ampliamos o olhar para as múltiplas dimensões incorporadas com bases ontológicas do RC e metodológicas da ACD. Desse modo, o estudo de caso possibilitou, segundo Godoy (2012), uma fonte com potencial consistência de dados e informações para situações da natureza prática da estratégia e suas implicações políticas, históricas, sociais e

discursivas, que contribuirão tanto com a pesquisa acadêmico-científica quanto para o ambiente institucional.

4.7 Triangulação metodológica na coleta e geração de dados

4.7.1 Pesquisa documental

Os documentos são fundamentais como fonte para as pesquisas nas ciências sociais, principalmente, por representar as evidências nas mais diversas situações e contextos de um período. As informações documentadas sobre a UFV foram registradas ao longo da sua trajetória institucional e possibilitou o dimensionamento temporal e longitudinal para compreensão sócio-histórica. Embora, Sá-Silva et al. (2009) sugere que é uma técnica pouco utilizada pelos pesquisadores em algumas áreas das ciências aplicadas, recomenda que a mesma deva ser valorizada para a melhor compreensão das contextualizações macrossociais.

A utilização da pesquisa documental nessa pesquisa teve o objetivo de identificar informações sobre a caracterização do nosso objeto de estudo, seus principais acontecimentos e fatos nos últimos noventa anos. O acesso foi facilitado com o suporte de toda a equipe de arquivistas e historiadores da UFV a um baixo custo, embora tenha demandado tempo para as consultas e organização das informações que foram digitalizadas. Uma das vantagens foi o acesso a informações não contempladas em livros sobre a instituição e que não poderiam ser coletadas ou geradas por meio de outras técnicas. Utilizamos as informações para suplementar as demais técnicas de entrevista em profundidade e a observação não participante por considerar os documentos, ao contrário da pesquisa bibliográfica sem um tratamento científico, embora tenha sido também

o nosso objeto de investigação. De modo, que foi o nosso principal insumo informacional para as contextualizações.

Após três meses de revisão integrativa de literatura no campo da Estratégia como Prática no primeiro semestre de 2014, concomitante, a disciplina de Pesquisa Bibliográfica e Comunicação Científica, iniciei as visitas ao ACH-UFV e ao Arquivo Histórico da UFV. O primeiro momento de coleta dos dados foi para subsidiar as informações preliminares do contexto macrossocial histórico da universidade para o exame de qualificação que aconteceu em outubro de 2014.

De modo que as visitas quase diárias por um período de quatro meses possibilitaram um volume de informação considerável provenientes de livros comemorativos institucionais, biográficos e autobiográficos de ex-alunos, livros de entrevistas com dirigentes, atas de conselhos superiores, prospectos, álbuns de formaturas, discursos de paraninfos, livro de ouro, vídeos de divulgação institucional de valor histórico, vídeos contemporâneos em VHS e CD, revistas, relatórios acadêmicos, de construção, de avaliações institucionais, de prestação de contas, plano de gestão, livros de legislação de importância histórica, informes acadêmicos, informativos diversos, *flyers* de programação de eventos, boletins, convites e todas as coleções dos jornais UREMG Informa, UFV Informa e Jornal da UFV compreendendo o período de 1965 a 2015, informações editadas mensalmente em meio século. Quando da visita aos servidores para agendamento das entrevistas foi comum a doação e empréstimo de importantes materiais impressos como livros e revistas temáticas sobre a UFV, que complementaram as informações já organizadas para a geração de dados com os sujeitos de pesquisa.

Em relação ao último acervo de publicações jornalísticas institucionais fui contemplado em primeira mão, quando uma servidora, ao aposentar, fez a doação de todas as edições encadernadas dos jornais, informes administrativos e

portarias editadas pela administração superior. A coleção teve início com sua irmã em 1965 até o seu falecimento em 2008, ano que a servidora aposentada da UFV deu continuidade a coleção. O acesso e leitura de parte considerável desse material foram importantes para auxiliar na formação de um mosaico de informações que embasaram as contextualizações macrosociais apresentado no quinto capítulo – *Salvando a Lavoura entre os Mares de Morros de Minas*; a primeira parte do capítulo seis – *Navegando em outros Mares* e em diversos contextos dos capítulos seguintes da segunda parte da tese. Além de subsidiar como repertório mental para as interações durante as entrevistas em profundidade não estruturada.

4.7.2 Entrevista em profundidade não estruturada

Nesta seção, apresentamos os procedimentos de coleta e geração dos dados que subsidiaram, em campo, em contato com os sujeitos sociais, a etapa empírica da investigação.

Conforme recomendam Vaara et al. (2010), consideramos todo tipo de material relativo à estratégia como fontes importantes de material empírico. Muitos documentos, na UFV, encontram-se disponíveis publicamente, contudo há outros que só foram resgatados no trabalho de campo, no arquivo histórico e museu, para serem apreendidos por técnicas de pesquisas sistematizadas, para obtenção junto aos sujeitos sociais, envolvidos diretamente com o objeto de pesquisa.

Nesse estágio, adotamos a pesquisa documental, a entrevista em profundidade não estruturada com foto elucidatória e a observação não participante. Contudo, grande parte das pesquisas qualitativas, de acordo com Godoy e Balsini (2012), utiliza apenas entrevista na geração de dados primários, apesar de, em muitos casos, anunciar a utilização também de observação e

análise documental, quer por se tratar de coleta de dados secundários, no caso da técnica documental, quer pela ausência de rigor na utilização da técnica de observação. Não se poderia falar em triangulação, e sim, em instrumentos complementares à entrevista. Além disso, os trabalhos que anunciam várias técnicas, quase invariavelmente, não apresentam os dados e resultados originados pelas técnicas. Logo, para evitar esse problema metodológico, adotamos a sistematização *pari passu* das técnicas a fim de não incorrerem no questionamento quanto à qualidade e ao rigor da sua utilização.

Em relação à entrevista em profundidade não estruturada, a técnica foi aplicada com os sujeitos sociais ufevianos ativos e aposentados na instituição, pois acreditamos que produziram parte substancial dos significados implícitos no domínio potencial de Bhaskar (1989) e das dimensões sócio-discursivas de Fairclough (2003).

O próprio termo *entrevista* é usado tão livremente que o único aspecto comum entre suas diferentes utilizações é simplesmente a fala. Essa técnica tem sido a mais utilizada nos estudos organizacionais, como afirmam Godoi et al. (2012), sendo a mais comum na abordagem qualitativa para gerar dados primários.

Ao conduzirmos a técnica de entrevista, seguimos a recomendação de Vaara et al. (2010), enfatizando a própria experiência do entrevistado. Segundo Godoi e Mattos (2012), a entrevista serve para desvelar emoções, sentimentos e subjetividades, de maneira que a primeira etapa na geração de dados foi a entrevista em profundidade não estruturada de maneira individual. Segundo Duarte (2004), a entrevista pode ser definida como uma forma de relato, constituída por uma conversação continuada entre informante e pesquisador e responsável pela escolha do tema discutido. Trata-se, nesse caso, de uma entrevista destinada à análise qualitativa.

As entrevistas são fundamentais quando se precisa e deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos delimitados. Pois permitiram fazer um mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que permitiram descrever e compreender como preside as relações que se estabelece no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004).

Kotler e Armstrong (1996) apontaram algumas vantagens para esse tipo de técnica de geração de dados: a entrevista individual caracteriza-se pela flexibilidade, rapidez e quantidade de dados que podem ser obtidos a um custo razoável. O alvo de qualquer entrevista, na pesquisa qualitativa, é apreender o assunto sob o ponto de vista do entrevistado. Dessa forma, tenta-se compreender como e por quais motivos o entrevistado chegou a desenvolver e a apresentar essa perspectiva em particular. Para atingir esses objetivos, a entrevista apresentou as seguintes características: baixo grau de estruturas impositivas; preponderância de intervenções abertas; foco em situações específicas e sequências de ações do mundo do entrevistado.

Ichikawa e Santos (2012) afirmam que a matéria-prima para o trabalho de pesquisa é a narrativa do indivíduo entrevistado. Por meio dela, tentamos apreender as relações sociais em que o fenômeno relatado e seu narrador estavam inseridos. Assim, Lang (1996) corrobora que, por meio dessas percepções individuais, pode se chegar ao nível das relações sociais e de questões organizacionais. A entrevista não contém apenas histórias dentro dela, senão, também, análises e avaliações do passado e do presente, silêncios, interditos e toda uma série de elementos que podem informar sobre visões de mundo e elaborações subjetivas.

O trabalho de campo com as entrevistas envolveu, previamente, o procedimento piloto com a condução de três entrevistas em profundidade não estruturada com foto elucidada em uma *via mediada* com apresentação sequencial e cronológica das fotografias em *slide show* em um *suporte tablet* conforme recomendação de Buchanan (2001); e mais três entrevistas na mesma ordem de apresentação cronológica das fotografias no *suporte papel* e, por recomendação de Rouleau (2015) dispostas na mesa de três em três para que o entrevistado fizesse a escolha não só da ordem, mas a escolha da fotografia e falasse o *que* e o *quanto* tivesse interesse sobre cada uma das imagens representadas, não sendo necessariamente condicionado a falar sobre todas as fotografias. De modo, que os melhores resultados foram observados, após a transcrição, com o *suporte papel* no tamanho 12 cm x 8 cm, principalmente, quando observado que as falas eram decorrentes daqueles sujeitos com a foto em mãos.

Em relação a condução das 42 entrevistas seguintes, assim como no piloto *suporte papel*, as fotografias históricas estavam em preto e branco e, as fotos contemporâneas em cores e no mesmo tamanho. Após a indicação da ordem de interesse pelo entrevistado, o mesmo era estimulado sutilmente sempre que possível, quando não o fazia naturalmente, a pegar a fotografia, enquanto fazia sua explanação.

A abrangência das fotografias selecionadas compreendeu quase um século de história da instituição e teve início com sete fotografias significativas da década de 1920 retratando o início da construção, o cotidiano de Viçosa e a fotografia mais histórica desse período com a inauguração da ESAV no dia 28 de agosto de 1926. Em seguida, a interação foi mais intensa com a exposição de 18 fotografias da década de 1930 que representavam o importante cotidiano e particularidades da fundação da ESAV como a produção de todo o mobiliário utilizado no internato e setores administrativos, além da área de lazer no *campus*,

a cidade de Viçosa, o Internato, os docentes, exposições, as primeiras atividades extensionistas, a relação com a elite agrária, a atividade extensionistas de puericultura, as aulas praticas, visitas de autoridades, organização do *campus* e principais personagens da ESAV. Este foi o período mais representativo para a universidade na primeira metade do século XX com bases nas consultas documentais, quando da mudança do experimentalismo científico de Rolfs ao pragmatismo moderno e ao pacote estatístico de Griffing, exigindo mais tempo de rememoração. Em relação a década de 1940 reservamos três fotos que representavam as aulas práticas modernas e a transformação do *campus*. Quanto a próxima década de 1950 foram expostas duas fotografias, uma da terraça e outra da vista parcial da parte central do *campus* em expansão. A única fotografia escolhida para a década de 1960 teve como referência o Projeto Purdue com a vista parcial aérea da Vila Gianetti - *Vila dos Americanos*, residencial dos professores estadunidenses responsáveis pela criação e consolidação da pesquisa e pós-graduação em Viçosa durante a transição da ESAV para UREMG, considerado o segundo grande momento histórico na segunda metade do século XX, com a presença e influência dos Estados Unidos e do governo militar. Quanto às décadas de 1970, 1980, 1990 e início do século XX foram definidas uma foto representativa para cada intervalo de 10 anos que possibilitasse visualizar as mudanças estruturais no *campus* e na própria cidade de Viçosa. A década seguinte até o ano de 2010, selecionamos fotos contemporâneas aéreas que representassem o cotidiano estudantil no *campus*, vistas parciais aéreas da UFV *campi* Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, após REUNI e, uma foto emblemática apresentando o antigo e moderno com as construções paralelas. A primeira em estilo arquitetônico clássico, representado pelo Edifício Presidente Arthur Bernardes – o *Bernardão* considerado o marco zero e principal *cartão postal* do *campus* e, a segunda pelo estilo moderno

inspirado na Brasília de Oscar Niemeyer em concreto maciço, vidraças, estruturas metálicas e composição de espelhos d'água na entrada (ANEXO A).

Porém, antes de conduzir a entrevista e como assevera Bom Meihy (1996), o procedimento foi composto de uma *pré-entrevista*, correspondente à etapa de preparação do encontro com o entrevistado, no qual foram feitas a apresentação e a exposição das informações sobre a pesquisa, situando a colaboração do entrevistado e revelando, inclusive, as indicações de como cheguei ao seu nome. Neste momento foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)-(ver Apêndice A), quando também consultei o entrevistado sobre a concordância de que seu depoimento fosse gravado, de modo que, ao final da entrevista, foi solicitada ao entrevistado autorização para se utilizarem suas falas e comunicado que o discurso das entrevistas seria analisado. Portanto, nessa etapa registramos a autorização, além de solicitarmos, por escrito, autorização com assinatura para uso do material que seria elaborado logo após a entrevista ou depois da transcrição.

Consoante Ichikawa e Santos (2012), tivemos a obrigação profissional e ética de ouvir tudo quanto foi descrito com toda atenção, conscientes de que o entrevistado não deveria e não tinha obrigação de corresponder às expectativas teóricas ou metodológicas da nossa pesquisa. Ao final da entrevista, elaboramos um contrato com o entrevistado, estabelecendo os procedimentos para a utilização da transcrição, sem edição e, seria devolvida ao depoente com autonomia para complementações, alterações ou supressão de palavras, frases ou trechos. Apenas três depoentes teceram mais algumas considerações adicionais com o objetivo de esclarecer os relatos.

Adotamos esse procedimento de forma que, ao procedermos à ACD, optamos por considerar os dados gerados sem edição, com expressões coloquiais porque adotamos uma entrevista em profundidade não estruturada, conduzida por uma lógica conversacional livre sobre a universidade. Tal procedimento foi

caracterizado pelo surgimento das questões nos contextos e no curso natural da interação para que não houvesse uma previsão de perguntas nem de reações a elas, mas sim, que tudo fosse passível de análise. Ao contrário, das orientações com análise do conteúdo, em que o texto poderá ser editado ao verificar somente regularidades e frequências de palavras.

A entrevista foi um gerador de dados conduzido sob a perspectiva do entrevistado. Segundo Godoi e Mattos (2012, p. 304), “o encarregado de organizar e manter a conversação é o entrevistador, o que cria em geral uma ilusão de fácil comunicação que faz parecer breves as sessões prolongadas”. Por isso, a entrevista em profundidade é também designada qualitativa de acordo com Sierra (1998), que define a entrevista como objeto de investigação, constituído pela vida – experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. A interação com os sujeitos durante a geração de dados, a posterior transcrição e, por fim, a conferência do que foi dito e escrito possibilitaram três momentos distintos de aprofundamento dos dados e de contatos como os sujeitos. Esses momentos, em muito, explicitaram os sentidos durante o processo de análise, formando um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e algumas vezes, reflexiva do sujeito, independentemente de sua participação como ator. A prática da entrevista em profundidade, conforme Alonso (1998), destina-se à obtenção de informações de suas práticas, de como os sujeitos diversos atuam e ressignificam suas práticas individuais e coletivas.

Uma característica da pesquisa qualitativa apresentada que foi verificada é a demanda de tempo necessário a sua condução, de maneira que a costumeira apresentação de vantagens e desvantagens na adoção das técnicas de pesquisas é verdadeira. Para Valles (1997), a questão mais inconveniente ao se adotar a prática da entrevista em profundidade é a demanda de tempo que a mesma exige em todo o seu processo com agendamentos, realizações e interação durante as

entrevistas, posteriores transcrições e conferências, além de imprevistos em todas as fases descritas.

Quanto à questão de confiabilidade, Godoi e Mattos (2012) afirmam que é a mesma discutida em outras práticas discursivas. As autoras acrescentam que a entrevista é um construto comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação por meio da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos. Os resultados da entrevista somente podem ser avaliados e validados na análise enquanto produções discursivas.

Outra questão, evidenciada por Valles (1997), é que não há, à disposição do pesquisador, no âmbito qualitativo, as habituais fórmulas matemáticas de cálculo do tamanho amostral para universos grandes ou pequenos, níveis de confiança, erro amostral ou cálculos de variância. Devido a isso, a seleção dos entrevistados não se ajusta aos critérios da amostragem sociodemográfica, segundo lógica de proporcionalidade e representatividade estatística. As técnicas quantitativas fixam, *a priori*, o desenho amostral da pesquisa, enquanto, na realidade da visão qualitativa, o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias à sua investigação. Por conseguinte, segundo Valles (1997, p. 93), “as amostras nos estudos qualitativos não estão geralmente pré-especificadas, elas evoluem uma vez começado o trabalho de campo”. Igualmente, deve-se adotar a estratégia habitual para a definição da amostra teórica - o princípio de *saturação* - ou, como preferem alguns pesquisadores qualitativos, a definição de Glaser e Strauss (1967), princípio de *redundância*. Isso gera a confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento e discussão do tema.

Quanto à condução da entrevista, Sierra (1998) e Holstein e Gubrium (1997) prescrevem o uso de um guia, não como um protocolo estruturado de perguntas, mas sim, como lista de tópicos temáticos e áreas gerais. Ao contrário

Alonso (1998) faz uma crítica em relação ao uso de guias de entrevistas, o entrevistador tem de atuar por meio de movimentos discursivos sutis, para provocar o entrevistado a falar, evitando canalizar ou conduzir sua fala. Dessa forma, procuramos estabelecer um ambiente de conversa informal sobre o contexto da universidade ao longo dos seus 90 anos, tendo como base as fotografias que cobriam diferentes períodos históricos e contemporâneos de mudanças e transformações institucionais. Entretanto, foi necessário previamente as entrevistas e com base na pesquisa documental desenvolver um repertório mental de personagens, datas e fatos do contexto macrossocial das últimas décadas com o propósito de desenvolver a interação e dispor de possíveis *deixas* para o entrevistado.

As fotografias foram apresentadas em quatorze momentos com três fotos cada cobrindo os principais fatos de cada década. Ao longo da interação, evitamos sempre abordagens e palavras que remetesse aos conceitos e práticas estratégicas. A interação se processou livremente para que o entrevistado falasse abertamente sobre diferentes temas e assuntos relacionados à universidade. Mesmo que essa liberdade demandasse mais tempo na geração de dados, o que, de fato, ocorreu na maioria das entrevistas. Nesse sentido, Alonso (1998) afirma que qualquer desenho prévio de suas intervenções - *questionário ou guia* - provocará o corte, e a fala do entrevistado derramar-se-á no discurso do entrevistador.

Quanto à gravação, Godoi e Mattos (2012) recomendam as transcrições para eliminar quaisquer imprecisões das anotações e ampliar a possibilidade de acesso público aos resultados, com elevado detalhamento. As autoras ainda complementam que, por meio da imprevisibilidade de uma conversação e da criatividade relativamente indeterminada da fala, a virtude da entrevista reside em abrir as portas da vida cotidiana ao estranhamento subjetivo, além de promover o questionamento das manifestações latentes no nível do verbalmente

manifesto. Logo, o objetivo mais importante da entrevista qualitativa, segundo Sierra (1998), é a busca da formação de discursos motivacionais por meio de outros como o silêncio, o estímulo ou a clarificação retrospectiva. Por esses meios, conduzimos, sutilmente, o entrevistado a expressar o que sentia, e não apenas o que pensava e recordava, tudo em tom de conversa informal, um bate-papo, tendo a universidade como pano de fundo. Em quatro dessas interações ocorreram em cafés na livraria do *campus* e duas em espaços abertos de convivência, as demais entrevistas ocorreram nos gabinetes e laboratórios. Destaco a facilidade no uso do gravador digital que dispõe de *software* para a organização dos arquivos em áudio e a possibilidade de controlar a velocidade das falas e eliminação de ruídos para a melhor operacionalização no processo de transcrição.

Por conseguinte, passamos do nível lógico-racional do *domínio empírico* bhaskariano para o *domínio potencial*, que se encontra no nível subconsciente. Desse modo, a inacessibilidade da informação, no caso de pessoas, conforme Cáceres (1998, p. 297), fora um “fato marginalizado pelo paradigma cientificista da investigação distributiva, obrigou a investigação social a adotar técnicas de interações verbais já utilizadas, com êxito, pela prática psicanalítica e a psicologia de grupo”. Isso, ainda comentam Ibañes et al. (1996), ao preço de ser necessário inverter a relação entre meios e fins, já que, na ótica psicanalítica, o discurso é um meio e, na investigação social, é um fim.

No que concerne ao envolvimento do pesquisador, Demo (2000) afirma que é fundamental na prática da entrevista, pois, como demandam as estratégias qualitativas, necessariamente, me envolvi na vida dos sujeitos. Com base na conversa e na relação dos dados, informações e acontecimentos de que tinha conhecimento ou tinha vivenciado nos últimos 30 a 40 anos na universidade, me coloquei presente, ouvindo e permitindo a expressão livre dos interlocutores. Tais procedimentos, para Godoi e Mattos (2012), acabam por resultar em certo

clima de informalidade, e o simples fato de os sujeitos poderem falar livremente a respeito de um tema colabora para diminuir o distanciamento entre pesquisador e pesquisado.

Portanto, como no estudo de caso, a generalização não se aplica à técnica qualitativa de entrevista. Conforme afirma Alonso (1998, p. 77), “os resultados da entrevista por si mesmo não retêm a possibilidade de generalização indiscriminada nem tampouco de universalização”. Por isso mesmo, Godoi e Mattos (2012) asseveram que, a partir da visão crítica acerca da redução da entrevista aos seus elementos formais e da consciência da técnica como ilusória, passamos a conceber a prática da entrevista como evento comunicativo pleno, dialógico ou, ainda, discursivo e complexo. Para as autoras, a entrevista é um drama interpessoal com um enredo e narrativa desenvolvida.

Consoante Mattos (2012) é preciso dar legitimidade à fala de um entrevistado para um significado interpretativo, pois há sempre um significado de ação para além do significado temático da conversação. Na presente pesquisa, a situação da entrevista constituiu um jogo de interlocução em que, quando precisei saber algo a mais, sugeri ao entrevistado um exercício de lacunas a serem preenchidas. Para esse preenchimento, considerei que os entrevistados sabiam ou tentariam se reinventar como personagens, mas não sem autor, como personagens cujos autores coletivos são as experiências culturais, cotidianas, nas quais os discursos atravessam e ressoam em suas vozes. A arena de significados, para ser completa, segundo Silveira (2002, p. 134), precisa anunciar “a abertura do espaço para mais um personagem: o próprio entrevistador, que – fazendo falar de novo tais discursos – fará uma releitura e os reformulará, a eles trazendo novos sentidos”.

A entrevista foi um evento negociado. Dentre os princípios interligados do pensamento complexo, a recursividade representa a ruptura com a ideia linear de causa e efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que

tudo o que foi produzido retorna sobre aquilo que o produziu, formando um ciclo autoconstutivo, auto-organizador e autoprodutor. Na prática conversacional da entrevista, de acordo com Godoi e Mattos (2012), o entrevistador e o entrevistado falam e são falados, produzem-se e são produzidos como sujeitos por meio dos efeitos performativos da linguagem.

Por isso, a linguagem ocupou lugar central na metodologia. É forçoso atentar para o fato de que, trate do que se tratar, a ciência só pode fazê-lo no limite da linguagem, seja formal, seja natural. Pensamos linguagem e formamos nossa vida social por ela, por isso a ênfase não recaiu sobre a minha consciência como entrevistador nem sobre o entrevistado, mas sim, sobre o texto produzido. Portanto, adotamos a entrevista não estruturada que, segundo Laville e Dione (1999, p. 188), é o tipo de entrevista “em que deixa ao entrevistado a decisão pela forma de conduzir a resposta”. Durante a entrevista, ocorre uma interação linguística, o relacionamento que se forma é único e adotam matizes diversas ao longo dos contatos.

Em conformidade com Mattos (2012), muita coisa pode ser percebida subliminarmente pelos atores ali envolvidos com o outro, tanto o entrevistador quanto o entrevistado. Evidentemente, a maioria dessas percepções não chegou a alcançar consciência clara, e muito menos verbal, mas foi suficiente para provocar leves reações e comportamento linguísticos, de parte a parte, os quais determinaram o verdadeiro significado do pensamento do entrevistado e o rumo de sua fala. A universidade como pano de fundo e o tema da abordagem mais aberto e com bases nas fotografias foram significativos para uma proveitosa interação e com um volume considerável de detalhes.

Assim sendo, a entrevista foi considerada satisfatória porque evoluiu para certo diálogo, momento importante para o seu aprofundamento ou redirecionamento. O entrevistado não se colocou numa situação de ter que

responder algo estabelecido previamente. Cada entrevista foi singular e pôde produzir surpresas para o interesse maior da pesquisa.

Segundo Mattos (2012), o elemento linguístico desaparece quando a entrevista é reduzida a texto, como se faz na análise de conteúdo, o que permaneceu tão somente foram às práticas sociais e discursivas para a ACD. Segundo crítica da autora, a análise de conteúdo, se arma no esquema de categorias e, após *triturar* a autenticidade do texto oral, tentar buscar os significados, quando já terá perdido o elo com a realidade. A dimensão simbólica do que se diz é mais forte que a semântica e o significado, uma resultante global do ato de fala.

Quanto à validade das entrevistas, Mattos (2012) ainda acrescenta que não faz sentido validar interpretações das entrevistas, porque os fatos nunca comportam uma única interpretação. O que se faz é ter contribuições dos *pares* ao texto interpretativo, e isso sempre ocorrerem após as apresentações de trabalhos em eventos científicos, considerações de revisores em periódicos e membros de bancas de teses. A questão central consiste no exame de argumentação que fundamenta, precisamente, aquela interpretação desenvolvida na análise. Cabe ressaltar que, no nosso caso, todo esse processo interacional só foi possível e enriquecedor na sua condução pela técnica de suporte e intermediação por meio das fotografias. As próprias fotos se encarregavam de estabelecer a sintonia e a receptividade inicial da conversa de maneira informal, tal como ocorre em uma visita de cortesia ou em um contato social em ambiente familiar ou entre amigos, quando o álbum de fotografias está ali, na mesa de centro da sala de estar, à disposição e prestes a iniciar um denso diálogo sobre fatos, acontecimentos, histórias, que passam a ser vivenciados e memorados com base nas imagens retratadas.

4.7.3 Técnica de pesquisa fotográfica de elucidação

Mesmo com o incentivo por mais metodologias visuais nas pesquisas organizacionais, uma das técnicas, ainda, pouco exploradas, é a pesquisa fotográfica, considerada, por Buchanan e Bryman (2007), como uma das técnicas criativas em estudos organizacionais. A viabilidade e o uso da fotografia é uma das alternativas para a pesquisa qualitativa organizacional, principalmente ao combinar entrevistas em profundidade quando se busca contextualizar, historicamente, determinadas realidades organizacionais. Mesmo assim, Ray e Smith (2012) se surpreenderam com a pouca utilização dessa técnica. Todavia, recentemente, de acordo com Corley e Gioia (2011), a área de estratégia tem se apropriado dessa possibilidade, mesmo de maneira tímida, ao contrário de outros campos do conhecimento nas ciências sociais (VINCE; WARREN, 2012).

Dentre as possibilidades nas técnicas visuais, a fotografia é a que apresenta relativa facilidade na produção e processamento, além da flexibilidade e acessibilidade em arquivos organizacionais. É possível apreender aspectos da realidade organizacional, sem os efeitos ou distorções, frutos de um possível viés da memória, principalmente ao se conduzir as entrevistas sem algum *suporte* físico de rememoração. Outra vantagem, de acordo com Buchanan (1998), é proporcionar as apreensões dos fenômenos organizacionais em tempo real. No caso desta pesquisa, quando acompanhamos um processo histórico em toda a universidade ou, ainda, como recomendam Sood e Pattison (2006), por meio das combinações das fotos históricas e contemporâneas da ESAV, UREMG e UFV, fornecendo um panorama do fenômeno ao longo do tempo, isso possibilitou, de acordo com Warren (2009), a incorporação de diversas vozes dos sujeitos sociais.

Ademais, no campo da estratégia, ainda possibilita, segundo Jarzabkowski e Spee (2009), dar vozes a sujeitos que são negligenciados no desenho metodológico nesse tipo de pesquisa organizacional. Por isso, a possibilidade da utilização no delineamento metodológico apropriamos do extenso conhecimento de uso subjetivo que, segundo Martins (2011), já se encontra consolidado em campos da Sociologia e da Antropologia.

A utilização da fotografia aproximou os participantes para mais perto do campo e evocou a emoção de muitos deles. Alguns, com uma relação histórica, social e familiar com a instituição, chegaram a lacrimejar ao lembrarem certos momentos vivenciados e relatados pelos pais e avôs naquele ambiente de estudo, de trabalho, de lazer, enfim, com um grau de significância considerável em suas vidas. Além disso, a fotografia ofereceu um panorama para prospectar a realidade, segundo a percepção dos sujeitos.

No final da década de 1960, os pesquisadores iniciaram o uso da fotografia com mais um objetivo, além de simplesmente documentar o ambiente. Segundo Harper (2005), o trabalho de Collier (1994) foi capaz de obter informações úteis com a fotografia na discussão conduzida por meio de um grupo focal. Desde então, essa perspectiva passou a ser denominada abordagem de *foto elucidção*, dado o valor interpretativo da fotografia para apreender um significado de uma imagem. Posteriormente, o potencial dessa técnica também fora relatado na teoria crítica (WANG; BURRIS, 1994).

Quanto aos estudos organizacionais no cenário internacional, o mesmo tem se orientado pelas fotografias para estudar as características faciais de executivos (WONG; ORMISTON; HASELHUHN, 2011), a identidade profissional (WARREN; PARKER, 2009), os ambientes de empresas de varejo (VENKATRAMAN; NELSON, 2008), os retratos dos executivos e a formação da imagem de liderança empresarial (GUTHEY; JACKSON, 2005), os espaços de trabalho (FELSTEAD, JEWSON; WALTERS, 2004), o consumo das

famílias (HEISLEY; LEVY, 1991) e o desenvolvimento cultural e econômico (SOOD; PATTINSON, 2006). O uso interdisciplinar das fotografias demonstra a viabilidade e a flexibilidade quando se buscam as análises dos níveis individuais e extraorganizacionais, o que enriquece a compreensão e expande as contribuições teóricas.

Verificamos, ainda, estudos sobre as características de liderança (DAVISON, 2010) e as mudanças de processos organizacionais (BUCHANAN, 2001), com fotografias em *slide show*, para promover as interações e expor os complexos processos, considerando outros pontos de vista os quais possibilitaram a compreensão mais profunda dos detalhes do processo.

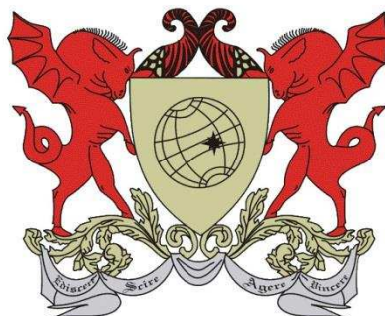
Outra questão importante, segundo Ray e Smith (2012), é quanto ao uso e ao papel da fotografia na pesquisa desenvolvida, que precisa se alinhar à orientação filosófica da pesquisa. Ela é mais comum em pesquisas críticas, interpretativistas e realistas, além de se buscar, de acordo com Warren (2008), o papel dos participantes e da complementação com outras estratégias de pesquisa, como o estudo de caso e a etnografia.

A foto elucidativa é a interpretação de fotografias por parte dos participantes da pesquisa, que pode ser feita com uma única foto ou com várias, consideradas significativas naquele contexto. Assim, durante a nossa interação, utilizamos 42 fotos selecionadas pelo critério de importância dos eventos retratados com base na prévia pesquisa documental. Os principais fatos históricos e contemporâneos do cotidiano institucional e suas mudanças e transformações estruturais que fossem visíveis e representativos, de forma que cobrissem toda a trajetória institucional em seus três momentos distintos: 1) do tempo da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), 2) do período da Universidade Rural de Minas Gerais (UREMG) e por fim, 3) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Nossa fonte fotográfica foi contemplada e enriquecida com a iniciativa, em 2005, por dois servidores, o professor José Marcondes Borges e do técnico de nível superior, o economista Gustavo Soares Sabioni ao solicitarem a Universidade da Flórida informações sobre o acervo fotográfico de Rolfs. Em resposta, o arquivista da biblioteca Carl Van Ness encaminhou no dia 17 de fevereiro de 2006, cinco DVDs, com aproximadamente 600 fotografias da *Peter Rolfs Collection*. Este acervo contém fotos raras dos primeiros anos da universidade desde 1922, como o cotidiano de trabalho registrado pelas lentes de Rolfs. A UFV tem feito um esforço para disponibilizar paulatinamente todo o acervo em ambiente *on-line*, por meio do repositório institucional da universidade. Algumas das fotografias reproduzidas para esta pesquisa são da *Peter Rolfs Collection*.

A UFV dispõe de acervos documentais e fotográficos consideráveis produzidos ao longo da sua história e a coleção apresenta mais de 10 mil fotografias já tratadas e organizadas. De modo, que é possível observar toda a trajetória da instituição, desde seu período pré-ESAV ao retratar o cotidiano das relações pessoais, institucionais, culturais e acadêmicas. As coleções consultadas se encontram organizadas em quatro seções: ESAV, UREMG, UFV e Viçosa. O trabalho de pesquisa documental ocorreu sem restrições com a entrada e saída registradas pelo controle do ACH-UFV e com orientações dos técnicos arquivistas e historiadores para o acesso e manuseio, com luvas e máscaras necessários à preservação, bem como as normas para consulta dos documentos. Após a seleção das fotos e reprodução no próprio ACH-UFV foi inserida a marca d'água digital com o título *Arquivo Central e Histórico da UFV e o Brasão Institucional* (Figura 1), em seguida procedeu ao controle interno para a saída e a autorização para utilização na pesquisa e para futuras publicações científicas com a assinatura do termo de consentimento.

Figura1 – Brasão da UFV



Fonte: www.ufv.br (2015)

As fotos foram disponibilizadas em quatorze momentos representando quase um século desde as primeiras obras para a construção da universidade. Assim como na dinâmica da interação em um álbum de família e, segundo recomendação de Rouleau (2015) o servidor ficaria a vontade para selecionar e falar sobre determinada foto de seu interesse e conhecimento, determinando o tempo de interação com bases em suas memórias ou esgotamento do assunto. Embora, tenha estipulado entre uma hora e uma hora e meia para entrevistas, a maioria teve como média quase duas horas de exposição. Apenas duas interações ultrapassaram esse tempo, inclusive ao término da entrevista, o local de trabalho já estava fechado, sendo necessário chamar a vigilância da universidade.

De acordo com Ray e Smith (2012), o processo para o uso das fotografias, em pesquisas organizacionais, também possibilita a coleta e produção das fotografias, a elucidação da foto, a análise e, consoante Mitchell (2011), as considerações éticas relacionadas à confidencialidade dos indivíduos, a não divulgação das especificidades e a localização da organização. Quanto às fotografias históricas das primeiras décadas, as autorizações foram concedidas por questões éticas e de direito de imagem. As fotografias contemporâneas

foram selecionadas do domínio público ou produzidas de maneira que não fosse possível identificar os indivíduos em tomadas na área do *campus* da instituição.

Cabe ressaltar que a questão ética perpassa as leis de direitos autorais, pertencentes aos logos e marcas nas fotografias presentes em publicações científicas, sendo inerentes ou não ao objeto de pesquisa. Quanto ao uso de logotipos fotografados, Venkatraman e Nelson (2008) afirmam que, durante o processo de pesquisa, pode ser considerado justo, caso não tenha nenhuma pretensão comercial. Portanto, em caso de publicações futuras, conforme Davison (2010), as devidas autorizações serão requisitadas pelos editores das revistas científicas que comercializam as suas publicações.

A nossa observância quanto a autorização e aprovação no Comitê de Ética da UFLA e da UFV se fizeram necessárias pelas futuras submissões de artigos e publicações de livros com o uso de fotografias e suas contribuições para o campo da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva. Deste modo, o Projeto de Pesquisa foi submetido para avaliação no Comitê de Ética com Seres Humanos da Universidade Federal de Lavras, em maio de 2015, como instituição participante. O projeto foi registrado sob o código CAAE 44607515.1.0000.5148, aprovado e autorizado pela Universidade Federal de Lavras somente em março de 2016, depois de cumpridas as exigências de ajustes em três fases distintas, em cada uma dessas fases foi necessário um tempo médio de um mês para nova apreciação e, assim sucessivamente. Além do tempo decorrido pelos ajustes, foi necessário aguardar quatro meses de greve dos servidores da UFLA, neste período para que a finalização do processo no Comitê de Ética em Lavras fosse finalmente encaminhado para a UFV. Assim, o Projeto de Pesquisa na Universidade Federal de Viçosa, como centro co-participante, foi aprovado e autorizado em 30 de maio de 2016 sob o código 44607515.1.3001.5153. Cabe ressaltar, que esta fase burocrática institucional da pesquisa foi lenta, sendo necessária o seu acompanhamento operacional e

sistematizado com rigor até o final do seu processamento para que não inviabilizasse a pesquisa e futuras publicações extraídas da tese.

Em alguns casos, pesquisadores usam fotografias de arquivo e reproduzem as imagens alterando o rosto, artefatos materiais ou possíveis elementos os quais possam ser passíveis de identificação. Mesmo assim, na publicação final, a propriedade e os créditos referentes devem ser explicitados. Desse modo, procuramos nos certificar da autorização do Arquivo Central e Histórico da UFV (ACH-UFV) quanto ao uso das fotografias nos processos interacionais, durante as entrevistas.

Dentre as possibilidades no uso das fotografias produzidas, Ray e Smith (2012) apresentam três tipos: a) as produzidas pelo pesquisador, b) pelos próprios sujeitos de pesquisa e c) a seleção e coleta de fotos em arquivos históricos. As fotografias produzidas pelos próprios participantes, conforme utilizadas nas pesquisas de Venkatraman e Nelson (2008), são o tipo mais comum entre os três apresentados. Nesta pesquisa foram utilizadas duas possibilidades, as fotografias históricas de arquivo institucional e as produzidas e coletadas na primeira parte da observação não participante. Os autores (2012) argumentam que as pesquisas interessadas em mudanças estruturais longitudinais, processos de trabalho e perspectivas, entre os níveis organizacionais, devem considerar a inclusão de fotografias para enriquecer outras técnicas qualitativas. Nesta pesquisa, algumas fotografias recentes da universidade, de uso e domínio público, foram selecionadas e outras que foram providenciadas, mas sempre considerando a ausência ou não identificação de rostos dos indivíduos no enquadramento.

O uso da fotografia tem sido valorizado, principalmente, durante as entrevistas, quando se compartilha determinados temas com os sujeitos de pesquisa, conforme estudos de Sood e Pattison (2006) e de Vince e Warren (2012). Entretanto, ambos os estudos relatam, também, as questões éticas e as

políticas editoriais e de espaços em determinados periódicos para publicações acadêmicas. Além da preocupação apontada por Swan (2010), ao utilizar fotos de arquivos, quanto à possível falta de compreensão do contexto da foto, a intenção do fotógrafo, o que foi deixado de fora do quadro, além das políticas editoriais para publicação dos artigos com relação aos direitos autorais para a reprodução de imagens são questões importantes a serem consideradas. Assim conforme Rouleau (2015), seguimos a recomendação pelo uso de três fotos simultâneas para que o sujeito se detivesse em uma ou mais fotografias com um contexto de sua compreensão. A experiência demonstrou que quanto maior a contextualização da fotografia por parte do entrevistado, maior foi a demanda de tempo exigida para a explanação. Embora em alguns casos, os sujeitos sociais não identificaram uma ou outra personagem de importância histórica e relação significativa com a instituição. Verificando neste caso em particular, que a própria instituição não projeta maior visibilidade de sua participação na história institucional.

Desta forma, seguimos a recomendação de Ray e Smith (2012), a seleção das fotografias foi conduzida pelos próprios sujeitos de pesquisa para a discussão, com o objetivo de sinalizar aproximação e confiança no julgamento do membro institucional e, assim, reduziu potencialmente a distância de poder na relação pesquisador-participante, a fim de se conduzir uma relação de proximidade e abertura, durante a entrevista, além de aumentar o interesse e a vontade dos participantes em se envolverem com a pesquisa.

A respeito das análises no momento do uso das fotografias, verificamos a dificuldade que muitos pesquisadores encontraram com os dados visuais ou mesmo a ausência de explicações *pari passu* para a codificação e a análise em estudos anteriores, conforme destacam Vince e Warren (2012). Assim para a nossa geração e análise de dados, como em muitas pesquisas conduzidas por foto elucidada, enfatizamos mais o texto gerado com base nas entrevistas em

profundidade do que as análises das próprias fotografias utilizadas nas entrevistas.

Em relação a identidade organizacional, Ray e Smith (2013) recomendam o uso das fotografias destes elementos organizacionais que podem apreender e determinar o grau e o tipo de compreensão compartilhados ou não entre diferentes níveis hierárquicos na organização, ao observarem o quão duradouro são determinados elementos na identidade organizacional.

Na preocupação e reintrodução das interações dos indivíduos, como foco nas pesquisas de Estratégia como Prática, em que as emoções, interpretações, comportamentos são reconhecidos como manifestações de estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), os recursos visuais se apresentam como grandes aliados no suporte metodológico. Além disso, a perspectiva da Estratégia como Prática está preocupada com todos os indivíduos, independente dos seus níveis hierárquicos, e não só com os gestores do topo (WHITTIGNTON, 2003). Portanto com a fotografia facilmente apreendemos informações relacionadas ao cotidiano dos membros da organização.

Outro recurso visual que se encontra em uso, nos estudos organizacionais, são as imagens gravadas, porém exigindo mais elementos, tempo e habilidades no conjunto de análises; contudo se encontram mais avançadas pelo auxílio de *softwares* e da análise pela Gramática do Design Visual. Ao contrário da análise qualitativa de fotos, a utilização do *software* ainda é incipiente, mas se encontra em desenvolvimento. Por isso, Ray e Smith (2012) ainda complementam relatando a necessidade de mais estudos e publicações que orientem pesquisadores organizacionais por meio desse tipo de coleta e análise de dados. Segundo os autores, os periódicos organizacionais internacionais estão prontos para trabalhos com fotografias e métodos visuais, conforme relata Warren (2005) sobre a conversa com o editor da *British Academy of Management*, ao afirmar que a revista está aberta à pesquisa

fotográfica. Tal confirmação se verificou, também, com Bansal e Corley (2011), os quais afirmam que o editorial de 2011 da *Academy of Management Journal* indicava que o periódico estava aberto a novas técnicas de coleta e análise de dados, especificamente, fotografias. Logo, o momento é propício para a condução de pesquisas que considerem o uso de fotografias na pesquisa organizacional.

As considerações finais sobre a interação com a foto elucidadora demandaram mais tempo que uma entrevista estruturada convencional, tanto para a saturação dos dados verbais como pelo tempo médio das entrevistas porque ao rememorar fatos, eventos, episódios com base nas imagens, o sujeito tem a liberdade de rememorar e divagar sobre outros temas e assuntos que fogem do contexto. Entretanto, por outro lado, esse *vai e vem* durante a interação possibilitou mais flexibilidade e liberdade do sujeito se expor, posicionar e falar o que ele realmente considerou importante e significativo naquele momento com base naquela imagem. Isto é vantajoso porque somos contemplados com determinadas falas e exposições de importância para a pesquisa, que ao contrário da estruturada poderíamos limitar e *podar* o sujeito impedindo que ele chegasse a esse nível de exposição. De modo, que muitos contaram verdadeiros *causos* relacionados direta ou indiretamente as práticas estratégicas da universidade.

Logo, além do trabalho prévio de consulta documental, das entrevistas em profundidade não estruturada com foto elucidadora, procuramos apreender mais informações durante todo o processo de coleta e geração de dados com a observação não participante. Cabe ressaltar, segundo Pozzebon e Freitas (1998), está é uma particularidade do *estudo de caso* ao conduzir uma pesquisa: a posição do pesquisador enquanto investigador-observador, logo, a combinação com a observação não participante também se estabeleceu como importante técnica de combinação metodológica nessa triangulação metodológica.

4.7.4 Observação não participante

Uma das atividades da pesquisa de campo foi à observação de como ocorreu à formação das estratégias na UFV, pelos processos das práticas sóciodiscursivas, tendo como referências as atividades cotidianas institucionais, desenvolvidas por alguns membros-chave da comunidade acadêmica. Assim, para melhor compreensão dos sentidos das práticas e de como os mesmos são formados pelos sujeitos sociais, identificamos a necessidade de não meramente observar, de forma passiva, os fatos sociais presentes na instituição, mas de também buscar esforços para apreendê-los na ótica dos próprios atores sociais participantes. Consoante Whittington (2002), as estratégias são formadas pelos indivíduos, e elas podem ser compreendidas pelo estudo sistematizado das práticas cotidianas de uma organização.

A observação não participante possibilitou a análise do comportamento nas condições naturais, valorizando a maneira como as interações são organizadas, e não somente o seu conteúdo ou significado subjetivo atribuído às mesmas pelos participantes. Contudo, Burawoy (2003) ressalta a necessidade de se considerar o contexto dessas interações na análise de dados, de maneira que seus resultados preliminares sejam compartilhados e sirvam tanto para o pesquisador quanto para os informantes, e não somente ao término da investigação, como o que ocorre em muitas pesquisas empíricas.

A proposta foi apresentar uma postura de pesquisador com inspiração etnográfica na observação não participante, a qual, na pesquisa de campo, foi de grande importância para transpor possíveis barreiras na relação de investigação sujeito-sujeito. Recentemente, Silva e Gonçalves (2016) já estimulava o desenvolvimento de inspiração etnográfica ou similar nas pesquisas da estratégia como prática. A inspiração etnográfica na observação é medida em termos de acesso, pois, a possibilidade dessa postura é rica, sendo possível observar

possíveis mudanças da pesquisa e do pesquisador no campo de investigação para que, desse modo, se possa aproximar ao máximo da realidade.

Segundo Cunliffe (2010), a postura requer muita dedicação e, principalmente, tempo. Assim, a minha imersão para apreender uma mescla de textos, fotografias, filmes e, também, histórias pessoais e cotidianas vivenciadas na pesquisa de campo, fez com que eu estivesse envolvido, e me inserisse nesse campo, não como membro, mas como pesquisador-observador com o caderno de notas num período de dois anos. Requer atenção a detalhes ocorridos que implicam a observação, ou seja, mergulhar no contexto social e estar abertos a possíveis eventos. Foi importante buscar a relação informal e deixar clara a proteção dos participantes, mantendo, assim, suas identidades confidenciais, sempre que necessário em todas as oportunidades de interações quase diárias pelo campus e setores administrativos e acadêmicos da universidade.

Produzimos os relatos descritivos em notas enquanto se encontravam em campo, de maneira direta, no âmbito organizacional da unidade empírica, conforme recomenda Wall (2009) e foi útil no conteúdo informacional complementar para a formação das narrativas das práticas sóciodiscursivas apresentadas na segunda parte deste trabalho. Essa ação auxiliou, ao final, uma visão descritiva e interpretativa que contribuiu para a compreensão da Estratégia como Prática por meio de uma visão de campo baseada na pesquisa. Ademais, no caso da pesquisa organizacional, a simples descrição é insuficiente. Por isso, é indispensável o pensamento crítico para o seu desenvolvimento por meio das diversas dimensões a serem contextualizadas.

Quanto à metodologia utilizada para a pesquisa nesta abordagem, Balogun et al. (2003) apresentam a discussão sobre as possibilidades de se observar o processo do *fazer estratégia na prática*, por meio de estudos de caso, para não ficarem delimitadas a uma baixa capilaridade em ambientes complexos e diversos. Por essa razão, seguimos sua recomendação ao combinarmos a coleta

e geração de dados com as observações registradas em nota, entrevistas e análise documental, para que os sujeitos da pesquisa pudessem, de fato, gerar dados significativos no processo de produção de conhecimento. Assim, para possibilitar uma visão mais ampla e flexível, foi necessária a combinação de diferentes metodologias de pesquisa, que se incorporou à amplitude e efetividade do tempo. Segundo os autores, o compromisso dos participantes pode ser conquistado pelo objeto de pesquisa e o interesse que o mesmo provoca dentro da organização.

As anotações quase diárias funcionaram como suporte para os registros das situações que foram observadas no cotidiano, nas comunicações, conversas, objetos e estruturas que, até então, passavam despercebidos pelo *campus*, como por exemplo, o marco em homenagens ao governo militar de Emílio Garrastazu Médici e ao patriotismo já na entrada da universidade com o lema *Sempre a serviço da Pátria* (Figura 2), representando um período da histórica da UFV.

Tais dados foram utilizados como recurso de memória e auxílio para a contextualização das entrevistas, nas interlocuções, não somente o discurso foi importante, mas o extralinguístico frequentemente auxiliou nas interpretações das falas dos sujeitos sociais. Desse modo, as diferentes técnicas e suportes metodológicos complementam e combinam o processo de coleta e geração de dados em uma associação do cotidiano e nos diversos contextos institucionais para posterior análise.

Figura 2 - Placa alusiva ao patriotismo.



Fonte: Do Autor (2015).

4.8 Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados e gerados passaram pela ACD, com vistas a aprofundar as informações, as observações e análises, além de buscar elementos interpretativos, analíticos e explicativos do fenômeno organizacional, procurando profundidade e força explicativa.

No âmbito da análise do material empírico, apresentamos a ACD para o tratamento dos dados para o resultado da pesquisa. É importante ressaltar, segundo Alves e Blikstein (2012), que a condição do discurso tende a ser intertextual, dialógica e polifônica. Por isso, reforçamos que a ACD é a decodificação, no plano da estrutura profunda do intertexto em que se absorve as verdadeiras intenções.

Enquanto a análise do conteúdo é a decodificação no plano da superfície, as organizações são espaços preenchidos por “histórias não formadas e fragmentadas a serem capturadas por uma criação de sentido: *sensemaking* de retrospectiva”. (BOJE, 2001, p. 3). Assim, a opção pela ACD é um processo que, forma-se *a posteriori*, capaz de gerar diferentes teias de significados, diferentes caminhos de interpretação.

Os discursos estão presentes nas organizações e tem importância fundamental como criadores de espaços simbólicos, nos quais a hegemonia dos fatos, da informação e da racionalidade técnica pode ser desafiada ou colocada em segunda ordem. Esse seria o domínio potencial, a organização não administrada, segundo Gabriel (2004), que a define como a dimensão da organização na qual as fantasias e as emoções podem encontrar abrigo em formações simbólicas. De qualquer forma, ainda há um espaço no campo hegemônico das organizações para a criação de histórias e discursos oficiais, por vezes, com um forte propósito mercadológico, tanto para o público externo quanto para o interno. Aqueles que detêm o poder procuram sempre ditar seu

próprio sentido sobre os outros, por meio dos enunciados presentes nas formações discursivas - missões, valores, imagens, *sites* e comunicação oficial. Mesmo assim, Boje (2001) afirma ser essas formas de discursos oficiais passíveis de uma análise que revele os seus significados ocultos, contradições e antidiscursos.

Os sujeitos sociais da UFV representaram o mundo de uma maneira particular, com diferentes olhares sobre o mundo. Essas relações são embasadas e associadas nas próprias relações que desenvolveram em Viçosa ou mesmo fora da universidade conforme suas posições sociais, econômicas, políticas e de históricos familiares. Assim, cada sujeito apresentou sobre o mesmo fenômeno um discurso diferente compatível ou não com demais discursos apreendidos no contexto da UFV de acordo com suas inter-relações pré-existentes. Os discursos foram analisados considerando os contextos sócio-históricos que determinaram seu grau de naturalização em relação a outros discursos. De modo que podem ser reproduzidos e incorporados em maior ou menor grau por determinado grupo social.

4.9 Procedimentos de Análises das Práticas Sóciodiscursivas

Apresentamos as principais categorias e significados *faircloughianos* utilizados nos procedimentos de análises das quatro práticas sóciodiscursivas dos capítulos de internacionalização, proteção e bem-estar social, expansão e comunicação social. As nossas escolhas tiveram com referências os significados: *representacional* e *identificacional*.

Em relação ao *representacional*, recorreremos a interdiscursividade e escolhas lexicais que apresentam os discursos presentes nos fragmentos de como os sujeitos sociais enxergam e representam partes desse mundo, a lexicalização utilizada determina essa visão de mundo em particular como o uso de metáforas

e posicionamentos ideológicos relacionados às suas atividades cotidianas, as metáforas também possibilitaram realçar ou ofuscar determinados elementos representados por meio de uma escolha ao formar a ideia da realidade com base em uma maneira de ver o mundo. Tais palavras podem ser carregadas de sentidos e significados como forma de hegemonia que podem ser questionadas, passíveis de ressignificações conforme as mudanças do contexto macrossocial. As representações são estabelecidas pelas suas posições sociais, econômicas e familiares. Além das suas representações com sujeitos agentes e beneficiados em uma relação dinâmica entre ativos e ou de sujeição enquanto passivos, o uso das personalizações das instituições reforçando a formação discursiva de cumplicidade, solidariedade e identificação.

Quanto ao significado *identificacional*, escolhemos as categorias de modalidade que atuam nos julgamentos dos sujeitos sociais quanto às possibilidades, probabilidades ou obrigações no que está sendo dito, o que deve ser verdadeiro e necessário; a objetivação quando não evidencia claramente a posição representada pelo sujeito e a subjetivação ao evidenciar a afinidade e a relação de proximidade do sujeito com o que é representado. Além das categorias de avaliação e valores, as afirmações avaliativas concedem um atributo, um verbo, advérbio ou sinal de exclamação ou interrogação demonstrando um grau de intensidade. Assim, as análises mais significantes presentes nos fragmentos *ipsis litteris* apreendidos nas falas dos sujeitos sociais *ufevianos* foram agrupadas para apresentação e análise de acordo com a similaridade das práticas discursivas.

4.10 Considerações finais da metodologia

As considerações metodológicas atendem às necessidades de não gerar desconfiças em relação às estratégias de pesquisa, às técnicas e às análises dos

dados que foram coletados e gerados. Por isso, procuramos elaborar um relato minucioso dos procedimentos, pois, de acordo com Yin (2009), esses serão preservados na forma de protocolo de como foi conduzida a pesquisa.

As explicitações das regras, das sistematizações, dos pressupostos teóricos e metodológicos que nortearam o trabalho pelas consultas durante a pesquisa documental, a entrevista em profundidade, a pesquisa fotográfica e a observação não participante fazem parte das discussões e resultados que dizem respeito aos critérios de rigor e de confiabilidade adotados na avaliação de pesquisas científicas as quais se utilizam desses recursos com maior regularidade.

Para a primeira fase, antes mesmo da inserção em campo, foram delimitados os objetivos de pesquisa, principalmente no que tange ao contexto em que se situam os sujeitos sociais e a uma constante revisão de literatura que trata a Estratégia como Prática Sóciodiscursiva, requisitos fundamentais que enriqueceram e efetivaram o processo da coleta de dados.

Nesse momento, acreditamos que os fragmentos cumpriram um papel significativo na organização e na operacionalização primária do volume de material empírico para posterior tratamento analítico. Para a ACD, muito do que foi dito é profundamente subjetivo e foi analisado, visto se tratar do modo como aqueles sujeitos observam, vivenciam e analisam seu tempo histórico, seu momento e seu meio social.

Para a transcrição dos dados verbais das entrevistas, foram tomados todos os cuidados necessários. Após cada entrevista, foi processada a conferência de fidedignidade ao se ouvir a gravação, acompanhar e conferir cada frase do texto transcrito em mãos. Cada entrevista realizada foi lida antes de se partir para a próxima, a fim de se corrigir possíveis erros na condução e evitar prováveis falas induzidas dos entrevistados, em decorrência da minha postura, enquanto pesquisador, para, assim, reavaliarmos os rumos da investigação. A

análise final consistiu em dar sentido ao conteúdo do mosaico presente nas falas dos sujeitos apresentados nos fragmentos, tendo, como referência, os objetivos da pesquisa e o contexto em que os depoimentos foram colhidos.

Os dados da pesquisa foram resultantes da ordenação do material empírico coletado e gerado no trabalho de campo. Esses dados passaram pela interpretação dos fragmentos das falas dos entrevistados, falas essas organizadas em torno de práticas contextuais, e pelo cruzamento posterior desse material com as referências teóricas e conceituais, no décimo capítulo – *Estratégias como Práticas Sóciodiscursivas*, orientadoras deste trabalho. Isso preliminarmente implicou a formação de um novo texto, articulado nas falas dos diferentes informantes, promovendo uma espécie de *diálogo artificial*, de *storytelling* entre elas, como também aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes.

Para melhorar o desenho de pesquisa, Patton (1990) recomenda a combinação de metodologias no estudo do fenômeno, entretanto, Godoi e Balsini (2012) ressaltam que a triangulação metodológica que visa aumentar a validade interna não é uma simples mistura de várias técnicas, o que poderia dificultar o trabalho com o material discursivo. Por isso, a necessidade de combinação ou triangulação de vários materiais empíricos passa a ser uma estratégia que contribuiu para conferir rigor à investigação qualitativa e assegurar uma compreensão, em profundidade, do fenômeno em questão. Assim é possível empregar vários sentidos, o que implica a validade de triangulações também espaciais, sociais, temporais, teóricas e analíticas.

A operacionalização e a triangulação são as soluções ideais para os problemas metodológicos envolvidos nos estudos de questões sensíveis, mais suscetíveis a erros de interpretação (LANG, 2007), de modo que essa triangulação possa aumentar a validade externa, bem como assegurar a consistência interna e a confiabilidade. Isso significa que metodologias devem

ser escolhidas seletivamente para neutralizar as ameaças à validade de cada abordagem.

Em relação à triangulação dos instrumentos metodológicos são necessários, o tempo, a competência e as dificuldades na publicação. O autor afirma que a triangulação requer muito tempo de envolvimento, recursos e esforços, logo os pesquisadores devem desenvolver um conjunto mais amplo de competências. Geralmente, os desafios surgem das restrições existentes, tais como limites de páginas em periódicos. Apesar desses obstáculos, as pesquisas com triangulação têm sido realizadas e publicadas, uma característica fundamental é o seu pluralismo metodológico, o que frequentemente resulta em uma pesquisa superior, se comparada à unidimensional.

A combinação pode proporcionar melhor compreensão dos problemas de pesquisa e dos complexos fenômenos organizacionais, de modo que a flexibilidade e a possibilidade de integração de técnicas enriqueçam o desenvolvimento e os resultados das pesquisas. Consequentemente, a essência da triangulação é sempre a ideia de complementariedade. Embora as análises de Okayama, Gagg e Oliveira (2014) apontaram que 82% das pesquisas com a abordagem da estratégia como prática utilizaram entrevista em profundidade e quase 50% algum tipo de observação, 38% se apoiaram em documentos. Embora, somente 35% fizeram triangulação destas técnicas.

Uma limitação muito comum, neste tipo de pesquisa, é a pouca disponibilidade de participação dos sujeitos de pesquisas, já que a coleta e geração aconteceram no ambiente de trabalho natural dos sujeitos. Entretanto, no caso da UFV, o que observamos foram poucas mudanças do que já estava previamente agendado e apenas dois entrevistados escolheram horários após o expediente de trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso, segundo Yin (2009), existe a necessidade de um período de tempo considerável para a coleta e geração de

dados, principalmente ao se considerar os imprevistos e atrasos para essa fase da pesquisa. Contudo, na nossa pesquisa, a demanda maior ficou por conta da duração média dessas interações, de duas horas, o que impossibilitava uma maior frequência e regularidade no agendamento das entrevistas. Consequentemente, o volume de informação gerado foi considerável o que demandou, concomitante, mais tempo para cada transcrição.

Como em um estudo de caso não buscamos a naturalização do mundo social, pois retrata a especificidade de uma realidade que apresentou resultados não generalizáveis, dada a subjetividade nas falas e nos textos e a limitação a um determinado período, por ocasião da coleta e geração de dados. A realidade poderá, muito possivelmente, apresentar diferenças se os dados forem coletados em outro momento, limitação temporal; em outra universidade, limitação espacial, além de, a cada momento, ter-se uma nova leitura e interpretação.

É preciso assumir a pesquisa como processo de mudanças das nossas crenças, pois, conforme Godoi et al. (2012), aprendemos que o melhor caminho para encontrar algo em que acreditar é escutar tantas sugestões e argumentos quantos forem possíveis. Os resultados de uma pesquisa suscitam questões adicionais que se originaram de novas pesquisas para ratificar, refutar ou complementar as *visões formadas*, possibilitando o acúmulo de experiências e o avanço do conhecimento. Essas considerações corroboram a visão evolutiva dos estudos organizacionais de Motta (2000), embasada no conceito de racionalidade, demonstrada por Ramos (1989). Isso ressalta que a Administração deve resgatar a racionalidade substantiva em sua essência e, assim, superar o domínio da razão instrumental, que tem provocado a degradação do ser humano ao considerá-lo unidimensional.

Essa é uma oportunidade de contribuir na renovação da agenda de pesquisa em Estratégia como Prática, promover a interface com outras áreas do conhecimento das Ciências Sociais e Humanas, bem como dos Estudos

Linguísticos, por novos caminhos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, para que a abordagem de pesquisa não se isole. Da mesma forma, a Estratégia como Prática tem muito a oferecer à pesquisa social contemporânea na prática, em suas atividades, nas instituições e no discurso.

O foco da análise das Estratégias, como práticas sóciodiscursivas em uma universidade pública federal, com base nas perspectivas do RC e da ACD, acrescentou a aplicação endereçada a outras questões cruciais nos estudos organizacionais contemporâneos. A partir disso, o imperativo de continuar a pesquisa em estratégia como prática teórica e empiricamente, para melhor entendimento dessas atividades, processos e práticas que caracterizam a estratégia organizacional e o *fazer* estratégia.

5 ASPECTOS MACROSSOCIAIS: SALVANDO A LAVOURA ENTRE OS MARES DE MORROS DE MINAS

5.1 Introdução

Este capítulo aborda o contexto de formação histórica, social e política do objeto de estudo. As pesquisas documentais foram conduzidas *in loco* no Arquivo Histórico e no Arquivo Central Histórico da UFV e as consultas foram realizadas nos acervos documentais e fotográficos, livros institucionais e nas coleções dos jornais institucionais da UFV a partir da sua federalização e no sítio eletrônico *www.personagens.ufv.br*. Essa fase da pesquisa ocorreu nos anos de 2014 e 2015 e antecedeu ao trabalho de campo com a geração de dados por meio das entrevistas em profundidade com foto elucidada.

A caracterização do objeto não poderia ser descrita sem antes considerar os aspectos históricos, sociais, políticos, econômicos, culturais e administrativos que estão relacionados à trajetória institucional do estabelecimento de ensino. Assim, apresentamos, nas seções seguintes, a localidade escolhida para a fundação da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV 1926-1948), a situação do ensino superior agrícola no país, as principais personagens responsáveis pela idealização, fundação, consolidação e condução da Escola em Viçosa, na primeira década de funcionamento, bem como os principais fatos da sua transformação em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG 1948-1969) e posterior federalização, em 1969.

Ao longo de todo o tempo, a universidade teve uma trajetória acadêmico-administrativa particular, que teve desdobramentos em sua organização interna e efeitos na administração universitária do país. Este resgate temporal com base documental permitiu verificar seus diferentes contextos. A partir de uma explanação global, auxiliou na melhor compreensão das quatro

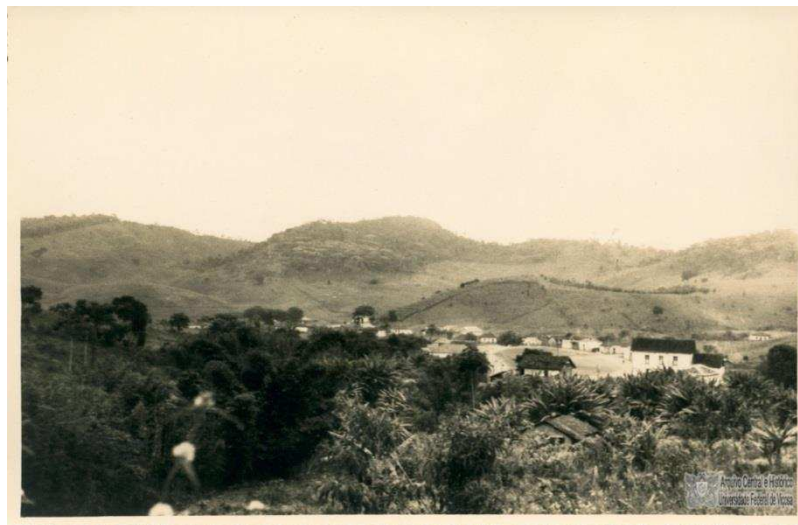
estratégias como práticas sóciodiscursivas desveladas durante a pesquisa, a saber: internacionalização, segurança e bem-estar social, expansão e comunicação social. As contextualizações macrosociais presentes neste capítulo foram fundamentais para as discussões e análises dos efeitos e desdobramentos das principais estratégias na Universidade Federal de Viçosa.

5.2 Vila de Santa Rita do Turvo a Viçosa

Apresentamos uma pequena cidade mineira frente às fases de mudanças e transformações sociais, políticas, econômicas e culturais transcorridas de maneira particular. Nesse sentido, daremos ênfase aos aspectos educacionais e políticos e as suas implicações, de sua formação e inserção social, que a moldaram, paulatinamente, na última década do século XIX e metade do século XX. O pivô dessa descrição histórica são as causas e consequências da instalação, nessa localidade, de uma Escola Superior no início da década de 1920.

A Vila de Santa Rita do Turvo surgiu no século XVIII, no auge do período da mineração. Dada a sua proximidade geográfica à região aurífera, tornou-se uma das principais fontes de abastecimento de gêneros alimentícios, como arroz, feijão, milho e mandioca, para as populações da região de Vila Rica, atual Ouro Preto, e Ribeirão do Carmo, hoje Mariana. Contudo, a sede da vila incrustada em um vale entre os *mares de morros* de Minas, comum naquelas regiões, denominada, outrora, Vila de Santa Rita do Turvo, passou a denominar Viçosa de Santa Rita em 1876, uma homenagem ao bispo Dom Viçoso. O estado de Minas Gerais que tem as mais antigas cidades do país, mas essa se tratava de uma pequena cidade, recém-criada, que receberia, nos exatos 50 anos de sua fundação, um modelo internacional de Escola Superior Agrícola com grandes pretensões de expansão, dada a vastidão do terreno adquirido pela ESAV.

Figura 3- Vista parcial da cidade de Viçosa na década de 1920.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Na Figura 3, observamos a cidade que foi crescendo no entorno desse limite e muitos bairros e condomínios foram construídos, nas imediações, para professores, atrelando sua expansão diretamente à expansão da universidade.

É importante destacar que a região também passou a ser uma das rotas para a capital do Império, Rio de Janeiro, além do Caminho Velho, que seguia pela parte central do estado. As primeiras famílias pioneiras, vindas de Ouro Preto e Mariana, instalaram-se em fazendas, em 1800. Entretanto, com o esgotamento da mineração, sua pequena base econômica, diversificada na agricultura e pecuária, entra em declínio e logo encontra na monocultura do café a principal atividade da região, alterando, assim, a paisagem com a nova agricultura de montanha no entorno do vilarejo. Após algumas décadas de produção e diante da crise do mercado mundial do café, a região passa a buscar na pecuária leiteira sua nova sustentação econômica. É em meio a essas transformações em toda a grande região da Zona da Mata mineira que se instala, em Viçosa, pequena cidade de aproximadamente três mil habitantes, com pouco mais de 350 casas, uma Escola Superior de Agricultura e Veterinária.

A localização da ESAV sempre foi objeto de polêmicas, dúvidas e questionamentos. Uma das principais questões colocadas sempre foi o seu distanciamento dos grandes centros e o seu difícil acesso. Porém, cabe ressaltar alguns dos motivos da escolha, tais como a visibilidade em virtude da passagem dos trilhos da Companhia de Estrada de Ferro Leopoldina pela região rural de Viçosa, em 1886, autorizada pelo Decreto n. 4.976, de cinco de junho de 1872, que integrou os fazendeiros e comerciantes dos municípios da Zona da Mata e alavancou a produção de café, até então transportada por tropas de mulas até os portos do Rio de Janeiro. Quando da volta, os mesmos tropeiros traziam produtos manufaturados e sal. A Leopoldina ia ao encontro da Estrada de Ferro D. Pedro II, na província do Rio de Janeiro. Apesar disso, uma nova passagem regular, com o desvio da ferrovia para a sede do município, ocorreu em agosto de 1914, sob novo controle e expansão da *The Leopoldina Railway Company*, que se encontrava, desde 1898, sob influência de acionário de credores britânicos, com sede em Londres. Esse novo trecho expansionista incluía a passagem pelo terreno da futura sede da ESAV, por isso, a ferrovia teve papel fundamental para ligar Viçosa e, posteriormente a ESAV, ao mundo, não só impulsionando as primeiras famílias que formaram as pequenas colônias de imigrantes portugueses, espanhóis, japoneses, alemães, italianos, libaneses e sírios na cidade, como também sendo preponderante para o próprio estabelecimento da Escola (Figura 4).

Porém, com o declínio da lavoura cafeeira e as restrições decorrentes da II Guerra Mundial, o governo federal assumiu, em 1950, o controle da Estrada de Ferro Leopoldina, que foi incorporada mais tarde à Rede Ferroviária Federal (RFFSA) quando da sua criação, em 1957.

Figura 4 - The Leopoldina Railway Company, 1925 – campus ESAV.



Fonte: ACH – UFV (2015).

A questão da localização da ESAV terá um papel importante, principalmente, a partir da discussão da prática sóciodiscursiva de comunicação social que será apresentada neste trabalho. Esse foi, inclusive, um dos motivos dos técnicos da Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO) à época da transferência da Escola Nacional de Florestas de Viçosa para Curitiba, na década de 1960. O transporte ferroviário foi o principal meio de acesso a Viçosa até a década de 1970, quando a ferrovia passou a operar apenas o transporte de carga, até 1994, com a Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA). Esta depois foi privatizada e passou ao controle da Ferrovia Centro Atlântica (FCA), empresa do grupo VALE, criada pelo Programa Nacional de Desestatização, e operou por mais alguns anos, de forma irregular, até encerrar as atividades em 1998.

Atualmente, há uma discussão sobre essa descentralização geográfica, principalmente em virtude da organização de centenas de eventos científicos anuais em Viçosa. Como o transporte aéreo é o mais utilizado na redução dessas distâncias, os palestrantes e conferencistas precisam se deslocar por via terrestre, partindo dos aeroportos do Rio de Janeiro ou de Belo Horizonte, em viagens médias de seis horas, por estradas sinuosas. Em parte, isso é um transtorno e alguns convites são declinados em decorrência dessa questão. Embora, à partir do dia 15 de agosto de 2016, a cidade tenha sido contemplada com quatro voos semanais para Belo Horizonte pelo Projeto de Integração Regional – Modal aéreo por meio da Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais e a Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas, uma realidade a um esforço interrompido há 36 anos quando se pensou no estabelecimento de voos regulares até a capital do estado.

As poucas vias de acesso a Viçosa não eram pavimentadas e, por isso, nos períodos chuvosos o transtorno era maior. A primeira estrada pavimentada foi inaugurada só em 1973. No início da década de 1980, quando do seu falecimento, o professor Paulo Mário del Giudice, fundador do exclusivo Sistema de Previdência Social Complementar e de Saúde para uma universidade pública federal (AGROS), estava em Brasília justamente com o intuito de envidar esforços para ativar os voos comerciais regulares do aeroporto da universidade. Não obstante, a aparente descentralização geográfica não foi empecilho para que muitos chegassem à ESAV, à UREMG e à UFV não só do Brasil, mas do exterior, como poderá ser confirmado no sexto capítulo desta tese – *Navegando em outros Mares*, que trata da prática sóciodiscursiva de internacionalização.

5.3 A escola superior: aspectos institucionais

A educação superior chegou ao país tardiamente, pois houve grande resistência à criação de escolas superiores desde o período Brasil-Colônia. Durante séculos, as opções das elites brasileiras eram Teologia e Direito em Portugal e Medicina na França. Fora isso, só tínhamos cursos propedêuticos, uma situação bem diferente da América Espanhola, em que as universidades já estavam presentes desde o início da colônia. A Universidade de São Domingos foi a primeira a ser criada em 1538. A Universidade da Cidade do México e a Universidade de Lima, no Peru, foram criadas em 1551; a de Santa Fé, de Bogotá, em 1573; em Córdoba, Argentina, em 1613; Caracas, em 1721; em Santiago do Chile, em 1738, e a de Quito, em 1791, de modo que o ensino superior sempre foi deixado em segundo plano no Brasil e, apesar de planos e projetos, essa situação perdurou por todo o período Imperial.

Quanto ao ensino agrícola no Brasil, a situação não era muito diferente, apesar de uma aparente preocupação, pois o regente D. João VI já apresentava, oficialmente, algum sinal com a criação do Horto Real em 1808 e com os que vieram em seguida, como espaços para estudos e pesquisas. Ainda tivemos outros atos do governo durante o período Imperial, tendo, no final desse período, iniciado o primeiro curso na área de ciências agrárias na Bahia, em 1877, com a Escola Superior de Agricultura de São Bento das Lages.

Segundo Capedeville (1991), o Regente já tinha conhecimento de que o Brasil não obtinha êxito de todo proveito da agricultura por falta de bons princípios e por ignorância nos processos, o que explicava o vagaroso progresso e melhoramento nessa área. A tentativa de mudança foi oficializada pela Carta Régia de 25 de junho de 1812, para a implantação do ensino agrícola, porém, as próximas escolas só vão surgir mesmo no período da República, em 1891: a Escola Superior de Agricultura Eliseu Maciel, em Pelotas, Rio Grande do Sul;

em 1901, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, em Piracicaba, São Paulo; e, em 1908, a Escola Agrícola de Lavras, Minas Gerais, que, em 1938, passa a denominar Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL).

Somente em 1910, quase um século depois da decisão do Regente D. João VI, o ensino agrícola é regulamentado no país e, nesse mesmo ano, é criada a primeira Escola Superior de Agricultura e Veterinária do Brasil no Rio de Janeiro, atual Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), mas que só entra em funcionamento em 1913. Nesse período, o país apresentava somente cinco escolas superiores, além de patronatos agrícolas e escolas agrícolas de primeiro grau. Entre 1910 a 1929, mais 15 escolas foram criadas, dentre elas, a ESAV, em Viçosa. Destas, muitas foram extintas, mesmo as criadas posteriormente, entre 1930 e 1961. Tais escolas se caracterizavam pela oferta do curso de Agronomia ou Veterinária, ou ambos.

Somente a partir de 1961 surge o primeiro curso de Engenharia Florestal do país, em Viçosa. O Brasil contava, nesse ano, com apenas 12 cursos de Agronomia e oito de Veterinária. Em 1971, os de Agronomia já eram 22; os de Veterinária não passavam de 17; os de Engenharia Florestal, cinco, e os de Zootecnia, quatro. Cabe destacar que o ensino agrícola e veterinário eram vinculados ao Ministério da Agricultura e só foi incorporado ao Ministério da Educação em 1967, véspera da Reforma Universitária de 1968.

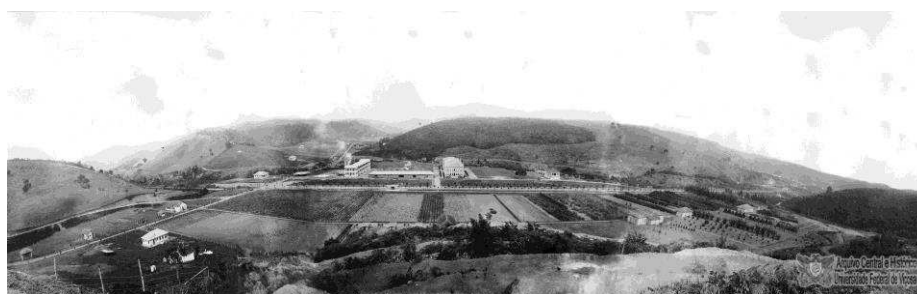
Esse lento crescimento da área de ciências agrárias no Brasil passa por uma mudança quando da criação, em Viçosa, da primeira pós-graduação brasileira na área de ciências agrárias e, por consequência, também a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), ambas em 1973.

Quanto ao motivo principal da criação da ESAV, Borges (2006, p.56) afiança que o Presidente Arthur Bernardes, em seu discurso de inauguração,

confirma que “o grande interesse do Brasil estava ainda na agricultura, no aumento da produção como solução de todas as dificuldades financeiras”. Porém, até a inauguração, foram vários os desafios, desde a dificuldade no processo de compra, devido à resistência de alguns proprietários, até à própria construção do *campus* em uma região com vários problemas de capital humano e disponibilidade de recursos materiais para a construção da escola.

Dos aproximadamente 500 operários contratados para a obra, 92% eram analfabetos e 98% apresentavam algum tipo de verminose, além dos graves problemas de saúde, educação, falta de mão de obra, obtenção de materiais para a construção, localização geográfica, falta de água encanada, luz elétrica, dentre outras questões. De fato, o responsável pela empreitada de fundar uma escola superior modelo internacional esteve diante de um desafio. Em um dos relatos um servidor sintetiza: *“Rofls era um cara arrojado, aventureiro, saiu de lá e parar num país tropical montar um curso agrícola numa cidade pequena que não tinha mão de obra, teve que treinar a mão de obra. Imagina você hoje ser chamado pra ir lá pra África abrir uma escola lá no meio do nada, começar tudo do zero, foi mais ou menos isso!”*^{E34} (Figura 5).

Figura 5 – Campus ESAV, 1929.



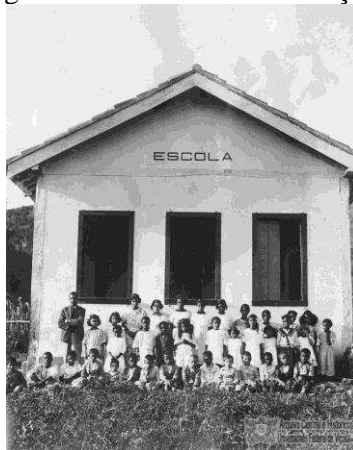
Fonte: ACH – UFV (2015).

Parecia uma missão impossível, mas foi justamente parte dessas dificuldades que deu início a uma das principais estratégias como práticas

sóciodiscursivas da universidade. Suas práticas de proteção, segurança e bem-estar social passaram a ser consideradas modelos no país, nas áreas de educação infantil, proteção social ao servidor, sistema de assistência nas áreas de saúde e previdência complementar, sistema de consumo com as cooperativas e supermercado e o conhecido sistema de assistência estudantil, com seu internato, bem como as diversas modalidades de bolsas para estudantes que, no capítulo sete – *Cuidando da Grande Família Ufeviana*, serão analisadas e contextualizadas.

A partir de sua criação, a ESAV desempenhou um importante papel de alfabetização de operários, de seus filhos (Figura 6) e de parte da população das cidades vizinhas, distantes até 25 km, que se deslocavam a cavalo para se alfabetizarem. Nesse processo, em particular, tivemos a participação da esposa de Rolfs, a Sra. Effie Rolfs, que visitava os casebres na área rural, no entorno da universidade, incentivando os pais para que seus filhos frequentassem a escola de alfabetização no *campus* da ESAV. (Figura 7).

Figura 6 - Escola de alfabetização.



Fonte: ACH-UFV (2015).

Figura 7 - Effie e Clarissa Rolfs visitando casebre na área rural.



Fonte: ACH-UFV (2015).

A Sra. Rolfs participou ativamente do processo de construção e formação da ESAV até o seu falecimento, em 1929. As ações de Effie Rolfs nos poucos anos em Viçosa tiveram desdobramentos sociais com impactos que chegam aos nossos dias. As atividades de alfabetização nunca foram interrompidas em mais de 90 anos (VER ANEXO B). Assim, temos um caso peculiar em um *campus* de uma universidade federal, uma escola de ensino fundamental e médio, a Escola Estadual Effie Rolfs.

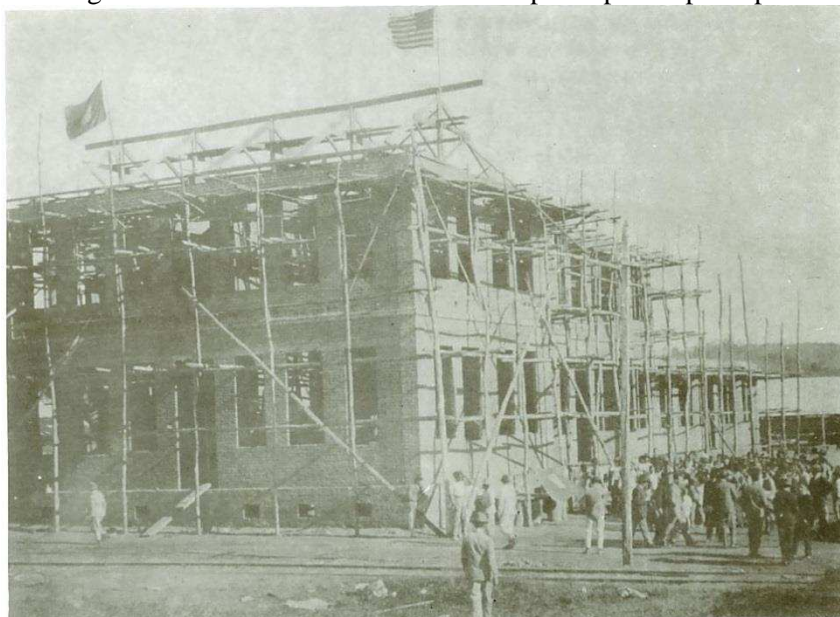
A primeira década em Viçosa foi fundamental para o início de diversas práticas de bem-estar social que demarcam a trajetória institucional da UFV, com consideráveis transformações nos aspectos educacionais, de saúde, lazer e culturais para a região. Segundo Borges e Sabioni (2006), a Escola, já no início, providenciou a formação da Banda de Música da ESAV. Às quintas-feiras, no Salão Nobre, eram apresentadas leituras, declamações e números de canto.

Ademais, após a aquisição do terreno necessário para o início das obras e o lançamento da pedra fundamental, os pioneiros tiveram mais um trabalho paralelo de combate à saúva, com a extinção de mais de mil formigueiros, somente na parte principal da Escola. Ao se iniciarem os trabalhos agrícolas, ocorreu um fato pitoresco: não havia burros na região que soubessem puxar

arado. Foi então que o Prof. Rolfs disse: “*os burros daqui não podem ser mais burros de que os burros do meu país*”. Assim, mais um trabalho extra: a famosa mula *Ruana* foi adestrada pelo próprio diretor para o desempenho de suas tarefas.

Na inauguração oficial da Escola no dia 28 de agosto de 1926, data de aniversário de Arthur Bernardes, a ESAV era considerada a maior escola agrícola da América Latina. Estavam presentes o Presidente Arthur Bernardes e Fernando de Mello Viana, que estava a frente do governo de Minas Gerais. A cerimônia foi presidida pelo Prof. Rolfs e, no dia 29, foi hasteada a bandeira brasileira. Embora a bandeira estadunidense estivesse sempre presente em posição de destaque, durante as consultas documentais foi possível identificá-la por diversas vezes, nas paredes de espaços fechados e no topo do Prédio Principal em construção. (Figura 8).

Figura 8 - Bandeira estadunidense no topo do prédio principal.



Fonte: Livro 70 anos – a trajetória da escola de Viçosa (2015).

Todavia, a primeira aula só teve início no dia 1º de agosto de 1927, com o curso Médio, ministrada pelo Prof. Diogo Alves de Mello, com uma formação e carreira na área de agricultura, desenvolvida nos Estados Unidos.

Apesar da denominação de Escola Superior, importa ressaltar, segundo Potsch (1991), que eram nos níveis fundamental e médio que se desenvolviam as primeiras etapas na escala de evolução do ensino prático agrícola. Já nesse período, foi iniciada a organização da biblioteca, hoje uma das maiores da América Latina. O curso superior só ofereceu a primeira aula no dia 1º de março de 1928, ministrada pelo Prof. Hermann Rehaag, da área de Zootecnia. O internato, por sua vez, só foi inaugurado no dia 26 de junho de 1928.

Passados alguns anos, a instituição dá início à formação da sua identidade, com o professor João Moogen de Oliveira que, considerando a própria sigla da ESAV, criou a expressão “Estudar, Saber, Agir e Vencer”, modificada para “**Ensinar, Saber, Agir e Vencer**”, como também foram traduzidos para o latim “*Ediscere, Scire, Agere e Vincere*”, vocábulos imortalizados pelo brasão da UFV e inscritos nas quatro pilastras, marco inspirado por Rolfs na sua *alma mater*, Universidade Estadual de Iowa, e construído pelos servidores da ESAV em homenagem ao fundador, por ocasião da sua saída da escola e mudança para Belo Horizonte, em 12 de dezembro de 1929. Esse marco se encontra no limite da cidade que dá acesso ao *campus*, sendo uma referência simbólica das fronteiras dos campos científico e empírico, do lado externo as palavras estão em latim e na parte interna do *campus*, as traduções para o português.

5.4 Principais personagens institucionais

Arthur Bernardes, idealizador da ESAV, nasce no dia 08 de agosto de 1875, na localidade que um ano depois passa a ser denominada de Santa Rita de

Viçosa. Segundo Paniago (1991), Bernardes, na infância, candeava bois, fazia pequenos serviços de roça e entregava o leite todas as manhãs pela pequena cidade.

Em 1887, aos 12 anos e um ano após a chegada da ferrovia a Viçosa, segue para o reconhecido Colégio Caraça de Ouro Preto, onde permanece por dois anos, abandonando os estudos por falta de recursos financeiros. Retorna a Viçosa e vai trabalhar no comércio. Consegue fazer uma reserva financeira e, em 1894, com uma bolsa concedida pelo governo mineiro Afonso Pena, retorna a Ouro Preto para o Externato do Ginásio Mineiro.

Em 1896, aos 21 anos ingressa na Faculdade de Direito e, em 1899, transfere-se para o último ano da Faculdade de Direito de São Paulo, bacharelando-se em 1900. Nessa última etapa teve, como colegas de classe, Fernando Mello Viana e Raul Soares, que também tiveram relações diretas e indiretas com a universidade em Viçosa, além de ter sido veterano de Monteiro Lobato. De volta a Viçosa, inicia sua carreira como o primeiro viçosense diplomado em Direito. Esse fato foi comemorado na cidade com recepção e baile de honra.

Em 1903, Bernardes casa-se com Clélia Vaz de Mello, filha de Carlos Vaz de Mello, político viçosense conhecido desde o período do Império, que falece em 1904, ano em que Bernardes é eleito vereador pelo distrito de Teixeiras, com 52 votos. O seu ingresso no legislativo municipal coincide com a herança política do sogro. Já em 1906, assume a Presidência da Câmara Municipal de Viçosa e, em 1907, assume a cadeira de Deputado Estadual. Em 1909 torna-se Deputado Federal e, em 1910, Secretário das Finanças de Minas Gerais. Em 1915, é novamente Deputado Federal.

Em 1918, assume o governo de Minas Gerais e nomeia os colegas de classe da época de São Paulo: Raul Soares, Secretário do Interior, e Fernando Mello Viana, Procurador Geral do Estado. Raul Soares foi o principal

articulador da candidatura de Arthur Bernardes à Presidência, tendo se apresentado como seu sucessor no governo de Minas. De fato, Bernardes é conduzido à Presidência e Soares ao governo, apesar de Soares não conseguir completar o mandato, por causa de problemas cardíacos, falecendo em 1924 e Fernando Mello Vianna completa o mandato até 1926.

Nesse período à frente do governo, Bernardes idealiza a Escola Superior de Agricultura e Veterinária e encontra, no estadunidense Peter Henry Rolfs, o fundador que concretiza essa ideia para implantar o que ele considerava avançada e moderna prática agrícola. Pretendia-se romper com o empirismo e a ignorância ainda presentes no Brasil, assim como preconizava o discurso oficial do regente Dom João VI, um século antes. No início do século XX, essa ideia é incorporada à figura responsável por todos os males no atraso da agricultura brasileira, tendo se apresentado no Jornal Estado de São Paulo, de autoria de Monteiro Lobato, o Jeca Tatu. Esse interdiscurso seria reproduzido sistematicamente por Bernardes e as demais lideranças da ESAV até a década de 1940.

Em 1922, Bernardes é eleito Presidente do Brasil e o governa em estado de sítio até 1926. Nesse mesmo período, o colega de classe e ex-procurador do Estado, Fernando Mello Viana, conduz o governo de Minas. A poucos meses do fim do mandato presidencial, Rolfs e Bello Lisboa dão vida às principais edificações na sede da nova Escola Superior, baseada no modelo estadunidense dos *Land Grant Colleges*. Esse foi um dos últimos atos de homenagem a Bernardes, na presidência e a Fernando Mello Vianna, no governo de Minas.

Com a saída de Bernardes, Fernando Mello Vianna assume a Vice-Presidência da República na chapa com o paulista Washington Luís. Porém, próximo do término do mandato, Washington não indica seu sucessor um mineiro, mas um paulista, quebrando o acordo da política café com leite.

Bernardes, agora Senador, cargo assumido em 1929, lidera, com Getúlio Vargas, a Revolução de 1930 e a derrubada de Washington Luís.

Era o fim da República Velha. Não é nem mineiro nem paulista quem assume o poder com a promessa de promover a reforma da Constituição: é o gaúcho Getúlio Vargas, que não cumpre a promessa.

Por essa razão, novo levante ocorre, com a Revolução Constitucionalista de 1932. Dessa vez, Bernardes apoia os paulistas em nova Revolução, é preso nas proximidades de Viçosa e exilado. Perde seus direitos políticos por três anos, retornando ao Brasil em 1934.

Em 1935, sob a nova Constituição que marcou o início da Nova República, elege-se Deputado Federal, fazendo oposição ao governo Getúlio Vargas. Mas Bernardes perde esse mandato em 1937, com o Estado Novo.

No ano de 1943, apesar de afastado da vida pública, assina o manifesto pela redemocratização do País, conhecido como “Manifesto dos Mineiros”. Com a queda de Getúlio, em 1945, Bernardes retorna à vida pública, na Terceira República, já com 70 anos de idade.

Em 1953, enquanto Deputado Federal, envolve-se intensamente com campanhas de caráter nacionalista, assim como Monteiro Lobato que cunhou “*o petróleo é nosso*”. Assume papel de liderança nacional na campanha do petróleo e consegue ver o seu posicionamento ser vitorioso com a criação da Petrobras. Além disso, luta contra a criação do projeto de um órgão internacional na Amazônia, o Instituto da Hiléia Amazônica.

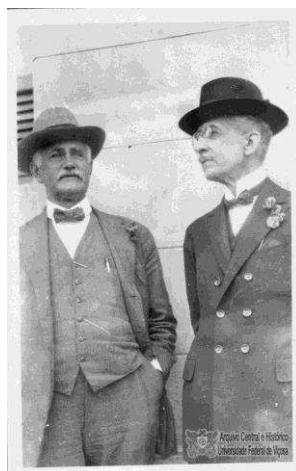
Bernardes falece em 1955, aos 80 anos, no Rio de Janeiro. Um pouco antes, o já Senador Fernando Mello Vianna inclui a Universidade Rural de Minas Gerais no programa para o recebimento das subvenções federais, após uma tentativa frustrada de federalizar a UREMG. Porém, os professores e dirigentes da universidade demonstraram insatisfação relativa a tal ato, uma vez que foi realizado sem o conhecimento da comunidade acadêmica de *Viçosa*.

Todavia, segundo Mello Viana, a federalização da UREMG em 1950, pela Lei 1254, de 4 de dezembro, foi “*na melhor das intenções*”.

Peter Henry Rolfs, o fundador da ESAV, nasce no Estado de Iowa, em 1865, e passa os seus primeiros anos de vida na fazenda de seu pai, em Le Claire. Em 1889, recebe o grau de bacharel em Agricultura e, em 1891, o de mestre, iniciando, logo em seguida, sua carreira como professor de Ciências Naturais, na Faculdade Agrícola da Florida, em Lake City. Lá, ele fica até 1899, quando assume a função de botânico e bacteriologista na Faculdade Clemson, na Carolina do Sul, até 1901.

De acordo com Potsch (2006), é reconhecido o pioneirismo em Micologia e Fitopatologia do Prof. Rolfs, o que o levou ao Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Ele vem a atuar em Miami, Flórida, dirigindo o setor de Introdução de Plantas Tropicais e marcando novamente seu pioneirismo com o cultivo e enxertia de abacateiros.

Figura 9 - Rolfs e Bernardes.



Fonte: ACH – UFV (2015).

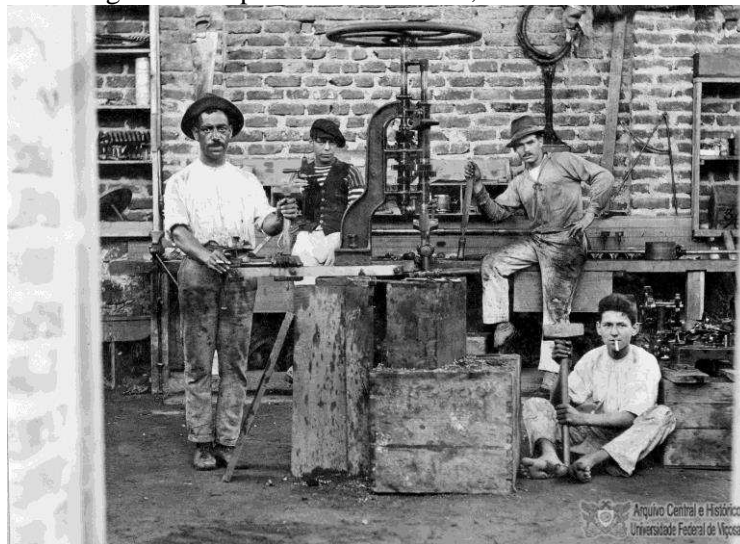
Em seguida, assume a direção da Estação de Agricultura Experimental da Universidade da Flórida, em Gainesville. Em 1915, Rolfs já ocupava o cargo de Diretor da Escola de Agricultura da universidade e é nesse cargo, já no término do doutorado, em 1920, que ele recebe o convite de Bernardes, (Figura 9) por intermédio do Embaixador do Brasil em Washington, José Cochrane de Alencar, filho do grande romancista brasileiro, o cearense José de Alencar.

João Bello Lisboa, o consolidador da ESAV, nasce em 1892, em Vassouras, Estado do Rio de Janeiro e estudou na Academia do Comércio, em Juiz de Fora, com poucos recursos, porém, com bom aproveitamento escolar, foi contemplado com uma bolsa de estudos integral e obteve o grau de Contador. Posteriormente, na Escola Politécnica do Rio de Janeiro, gradua-se em Agrimensura, nas Engenharias Industrial, Mecânica e Elétrica, em 1918, e na Engenharia Civil, em 1919.

No ano de 1918, secretaria uma comissão de estudos nas Índias Inglesas e em outras partes do mundo. Logo em seguida, assume, por dois anos, as obras de reforma urbanística na cidade de Ponte Nova, Minas Gerais. Em agosto de 1922, ocupa o cargo de engenheiro do Estado de Minas e, quase imediatamente, a função de engenheiro auxiliar das obras da ESAV, em setembro daquele mesmo ano. Em dezembro, já era o engenheiro chefe.

Sua formação polivalente lhe possibilitou produzir, no próprio local, todo o material utilizado na construção. Para isso, ele montou olaria, pedreira, carpintaria, marcenaria, ferraria, fábrica de telhas e tudo o mais necessário para a infraestrutura. (Figura 10).

Figura 10 - Operários da Ferraria, década de 1920.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Após a inauguração da ESAV, é nomeado Professor de Engenharia Rural e Vice-Diretor, cargo que ocupou até 21 de janeiro de 1936. Durante o seu período em Viçosa foi interprete e tradutor de Rolfs. Depois de deixar a ESAV, exerceu os cargos de prefeito de Ubá e de Uberaba, em Minas. Posteriormente, foi Secretário de Agricultura, Indústria e Comércio do Rio de Janeiro e encarregado do Setor de Agricultura da Coordenação Econômica para a II Guerra Mundial. Como última atividade profissional, foi fazendeiro e industrial e fixou residência em Rio Casca, Minas. Faleceu em 1973, aos 81 anos, em Belo Horizonte.

5.5 A transição institucional

Após a cassação da autonomia da ESAV, em 11 de novembro de 1936, pela Lei nº 146, e a formatura da primeira turma de Medicina Veterinária, a ESAV recebe o segundo diretor estadunidense, John Benjamin Griffing, de uma nova geração de pesquisadores com novas e modernas metodologias do que a

geração do Prof. Rolfs; por isso, Griffing era considerado um professor moderno, embora Rolfs apresentasse também certa sistematização conforme afirma um servidor “*Eu vi a caderneta de campo do Rolfs em português, pra treinar, de coisas banais, tipo... preciso comprar uma vaca!*”! Mas, você vê esse ímpeto de planejamento”. **E8**

John Griffing nasceu em 1885 e teve uma formação sólida e eclética nos Estados Unidos, passando pela Universidade Estadual do Kansas, Universidade Drake, Universidade de Columbia, Universidade de Cornell e Universidade do Sul da Califórnia. Sua experiência no magistério, nos campos científico e administrativo, incluía instituições dos Estados Unidos e da China. Em particular, na China, foi responsável por três departamentos: de Melhoramento do Algodão, da Educação Rural e de Extensão na Universidade de Nanquim. Desenvolveu novas variedades de algodão, tanto estadunidenses como chinesas, consideradas, naquela ocasião, as melhores do mundo.

John Griffing assume a direção da ESAV na véspera do natal de 1936 e presencia, no dia 31 de dezembro, as esposas dos professores e outras servidoras da Escola criarem a Associação Feminina “Effie Rolfs”, com o objetivo de oferecer assistência a carentes, prática presente na escola antes mesmo da inauguração, com trabalhos voltados para educação, saúde e alimentação.

Imediatamente, em 1937, impulsiona as pesquisas em Viçosa, com métodos considerados modernos com bases estatísticas, e estimula os primeiros professores *esavianos* para as primeiras viagens internacionais, visando a estudos e a aperfeiçoamentos na pós-graduação. Assim, naquele ano, inicia-se o processo de internacionalização acadêmica no que se conhece hoje como mobilidade *out*, com a capacitação de docentes em nível de mestrado e doutorado, principalmente nos Estados Unidos, mas também na Alemanha, Espanha, França e Inglaterra. O retorno desses professores, embevecidos com as práticas dos *Land Grant Colleges*, fomentou, mais tarde, a transformação dos 21

anos da antiga ESAV em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG).

O período de permanência de Griffing em Viçosa já estava predeterminado: dois anos. Por isso, uma política agressiva de capacitação dos 32 professores fora estabelecida, com treinamento no exterior, liberando dois professores a cada ano para as melhores universidades estadunidenses e europeias, pois, segundo o seu discurso de despedida, em julho de 1939, considerava que poderia, dessa forma, fazer muito mais pela ESAV do que o pouco tempo à frente da direção da Escola, com tempo suficiente para fortalecer mais ainda o intercâmbio internacional de ideias, dos entendimentos mútuos e da amizade. Ele ainda afirmava a tamanha ignorância dos Estados Unidos em relação ao Brasil, demonstrando que os brasileiros tinham mais conhecimento sobre o seu país.

O seu legado, de imediato, influenciou as práticas de internacionalização em Viçosa, gerando efeitos nas décadas seguintes. Ademais, foi também responsável direto por introduzir uma mudança nas práticas de pesquisas desenvolvidas na ESAV: a estatística passa a ser mais pesada e métodos quantitativos, mais modernos. Logo, a UREMG e o projeto Purdue seriam a consolidação dessas práticas científicas. É importante ressaltar que os dois ex-alunos da ESAV, Antônio Secundino de São José e Geraldo Gonçalves Carneiro, foram os pioneiros na busca de novas tecnologias e transferências de conhecimentos utilizando esses métodos. Em seguida, foram professores em Viçosa e ambos assumiram a direção da Escola nos anos seguintes.

A partir do período UREMG, a pesquisa é moderna, adota os pacotes estatísticos estadunidenses e as pesquisas de melhoramentos genéticos. Ainda que a universidade preservasse parte da fase inicial muito mais prática, a pesquisa começou a despontar e resultou em aplicabilidade no planejamento da abertura do cerrado brasileiro. Foi quando os militares se aproximaram da UFV

por entenderem que a universidade estava preparada para responder às políticas públicas do Governo Militar, o que sintetiza bem a posição de um dos servidores entrevistados: “*a UFV tem um **senso de oportunidade**, ela se moderniza sempre, né. Ela se moderniza sempre num momento **muito oportuno**.”**E8***

O professor Griffing permanece na ESAV até o dia 05 de julho de 1939, tendo demonstrado entrosamento no campo científico local, publicado cinco trabalhos em língua portuguesa, estendendo e fortalecendo, mais uma vez, a cooperação entre a ESAV e as demais universidades estrangeiras, além de ter incentivado a criação da Ceres, a primeira revista técnico-científica dos professores de Viçosa, lançada naquele 1º de julho e distribuída em 59 países. Na sequência, José de Melo Soares de Gouvêa é admitido provisoriamente para direção da ESAV, cargo no qual permanece até o dia 15 de janeiro de 1940.

O próximo diretor é Geraldo Gonçalves Carneiro, agrônomo formado pela ESAV em 1931, que assume como professor da cadeira de Zootecnia no ano seguinte. Carneiro estava na primeira dupla de professores da ESAV encaminhados para os Estados Unidos, em 1937. Ele cursa o mestrado na Universidade Estadual de Iowa e, em seu retorno, assume a direção da Escola de 1940 a 1944, tendo sido o primeiro ex-aluno a dirigir a ESAV. Em agosto de 1940 é lançado, pelos estudantes, o primeiro número do periódico técnico-científico, a revista Seiva. Foi na sua gestão que, pelo Decreto lei nº 824, de janeiro de 1942, do interventor que governava Minas, Benedito Valadares Ribeiro, e pelo seu secretário de Agricultura, Israel Pinheiro da Silva, o curso de Medicina Veterinária foi transferido para Belo Horizonte. Esse curso passou a formar a Escola Superior de Veterinária que, em 30 de janeiro de 1961, pela Lei nº 3.877, federalizou-se e integrou as unidades da UFMG.

Ainda em 1942, no dia 25 de maio, foi criada a Cooperativa Estudantil dos Alunos e Professores da ESAV (CEAPUL), que mais tarde passaria a ser denominada COOPASUL. Mesmo com a saída do curso de Medicina

Veterinária, a Escola continuou a ser chamada informalmente de ESAV – Escola Superior de Agricultura de Viçosa. Somente em 1948, quando da transformação da ESAV em Universidade Rural de Minas Gerais (UREMG), o curso de Medicina Veterinária volta a fazer parte dos cursos oferecidos em Viçosa. Também foi em 1942 que se instalou, em Viçosa, a primeira Estação Experimental de Conservação de Solos do Brasil, conduzida pelo Prof. João Quintiliano de Avellar Marques, lotado no Departamento de Engenharia Rural.

O diretor Carneiro é licenciado para assumir a Superintendência da Companhia Açucareira do Rio Doce entre 1945 e 1946. Cursa o doutorado em Zootecnia, retorna à UREMG em 1958 e permanece por mais 20 anos, aposentando-se em 1978. Geraldo Gonçalves foi o tradutor da obra *Animal Breeding*, de Jay A. Luch, considerado, por muito tempo, o texto básico de Melhoramento Animal.

A direção da ESAV, a partir de 1944, passa a ser conduzida novamente, nos dois anos seguintes, pelo interventor estadual José de Mello Soares de Gouvêa, agrônomo natural de Tombos – MG e formado pela ESALQ/Piracicaba. Ele foi diretor do Horto Florestal de Belo Horizonte e, à época da inauguração da ESAV, encontrava-se no Amazonas, após estudos sobre a Borracha, no curso técnico em Borracha, na Escola Politécnica do Norte, em Londres. Gouvêa também foi prefeito de Manaus.

De volta a Minas, recebeu a responsabilidade pela conservação das estradas de rodagem que partiam de Belo Horizonte. Em 1928, foi nomeado Inspetor de Agricultura; depois, Superintendente, Chefe de Serviços no mesmo órgão e, por fim, Assistente Técnico de Agricultura até sua designação, pela primeira vez, como Diretor da ESAV, entre agosto de 1939 e janeiro de 1940.

Em 1944, ocupa o cargo de Superintendente de Produção Vegetal e volta a assumir a direção da ESAV de 1944 a 1946, quando é convidado pelo

interventor Alcides Lins, que governava Minas, para assumir a Secretaria de Agricultura do Estado de Minas Gerais.

Assim, o Professor Diogo Alves de Mello, responsável pela primeira aula ministrada na ESAV, no dia 1º de agosto de 1927, assume como diretor *pró-tempore* do dia 20 de dezembro de 1946 a 17 de fevereiro de 1947. Diogo Alves de Mello teve um papel importante na universidade antes mesmo da inauguração, sendo considerado um dos professores fundadores da Escola.

Esse fluminense de Samambaia, nascido em 1893, teve uma formação sólida, também nos Estados Unidos. Após o primário no Colégio Batista no Rio de Janeiro, muda-se para os Estados Unidos para concluir a ensino médio na Faculdade William Jewell, em Missouri. Posteriormente, em Columbia, recebe o grau de bacharel em Ciência da Agricultura, na Universidade de Missouri, em 1922.

No ano seguinte, ministra aulas de Agronomia Vocacional, Química Orgânica e História Política dos Estados Unidos no ensino médio de Highland, no Kansas. Após breve experiência como professor, volta ao Brasil e atua como auxiliar de ensino agrônomo no Ministério de Estado dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio (1924-1926), tendo assumido, também, a inspeção de vigilância sanitária vegetal do Serviço Biológico de Defesa Agrícola.

Em 1927, muda-se para Viçosa e passa a fazer parte do corpo docente da ESAV, sendo nomeado, em 1928, professor catedrático, com atuação até 1953. Logo após, atua como extensionista no Serviço do Café da Secretaria da Agricultura de Minas, mas, em 1954, retorna à UREMG como professor na Escola Média de Agricultura, transformada em Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF), tendo sido diretor, por duas vezes, desse estabelecimento.

A ESAV volta a ter outro ex-aluno na direção, o professor Antônio Secundino de São José, no período de 1947 a 1949, tendo sido este o último diretor no período ESAV (1926-1948). Foi durante sua gestão, em 13 de novembro de 1948, que, pela Lei nº 272, assinada pelo Governador Milton Soares Campos e pelos seus Secretários de Agricultura, Américo René Giannetti, e de Finanças, José de Magalhães Pinto, é criada a Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), composta pela Escola Superior de Agricultura, a Escola Superior de Veterinária, a recém-criada Escola Superior de Ciências Domésticas - que só entra em funcionamento em 1º de agosto de 1952 - a Escola de Especialização, Serviço de Experimentação e Pesquisa e Serviço de Extensão.

Secundino nasceu em 1910, em Presidente Olegário/MG, e teve sua formação primária e ginásial em Uberaba, Minas. Aos 17 anos, muda-se para Belo Horizonte com o objetivo de cursar Direito, mas antes decide, por recomendação da mãe, visitar um amigo da família em Viçosa, o padre Álvaro. Segundo Pacheco (2006), essa visita se deu no ano da inauguração da ESAV. Nessa ocasião, ao visitar também a escola, ele decide pelo curso de Agronomia, que conclui em 1931. Enquanto estudante, foi Secundino quem criou a Marcha Nico Lopes, uma marcha humorística e crítica, realizada em Viçosa tradicionalmente desde 1929.

Após a graduação, vai trabalhar no Instituto Agrícola em Maruípe, Vitória, Espírito Santo, todavia, logo é convidado pelo Professor Bello Lisboa para assumir como professor assistente no Departamento de Agronomia da ESAV. Em 1937, foi promovido a Chefe do Departamento de Genética, Experimentação e Biometria. Nesse mesmo ano, é um dos primeiros professores a cursar a pós-graduação nos Estados Unidos. Com o apoio de Griffing, consegue uma bolsa de treinamento na Estação Experimental de Stoneville,

Mississippi, e, em seguida, na Universidade Estadual de Iowa, quando conhece Henry Wallace e Lindstrom, um dos grandes nomes do milho híbrido.

De volta ao Brasil, organiza o Departamento de Genética Vegetal e convida um aluno recém-formado como assistente, Gladstone Drummond. Secundino trouxe dos Estados Unidos uma coleção de variedades de milho inadequadas ao nosso clima, apesar dos avisos de que o trabalho fracassaria comercialmente, já que nenhum milho comercial havia sido produzido no Brasil. O tempo confirmou que Secundino e Drummond estavam certos.

Em 1941, foi Secretário de Agricultura da Paraíba. Em 1942, assessor técnico da Comissão Brasileiro-Estadunidense de Produção de Gêneros Alimentícios, vinculada ao Ministério da Agricultura e à organização *General Mills* dos Estados Unidos, que operavam o esforço de guerra. Foi nessa atividade que conheceu o estadunidense John Ware, futuro sócio.

Ao fim da guerra, com a indenização recebida, no dia 19 de setembro de 1945, em conjunto com Dee William Jackson, John Ware, Gladstone Drummond e Adylio Vitarelli, cria a Agrocerec Ltda., uma empresa com foco nas experiências com o milho híbrido, em uma pequena fazenda de 65 hectares, na cidade de Rio Novo, Minas Gerais. Em seu velho jipe, após uma fase crítica de aceitação por parte dos agricultores, vem o sucesso, mas, precisando de capital para expandir a produção, assinou contrato com o conglomerado administrado pelo milionário estadunidense, Nelson Rockefeller.

Em 16 de fevereiro de 1947, aceitou o cargo de Diretor da ESAV e permaneceu na condução da Escola até o dia 23 de janeiro de 1951, quando voltou à Agrocerec. Numa fusão com a IBEC, criaram a Sementes Agrocerec S/A, com participação majoritária estadunidense, mas com orientação e operações nas mãos de Secundino e sua equipe. Expandiram-se para o Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Goiás.

Secundino sempre teve uma relação muito forte com Viçosa. Foi membro vitalício da Associação dos Ex-Alunos desde 1935, tendo sido seu presidente de 1935 a 1938, de 1956 a 1958 e de 1968 até o fim de sua vida. Estava sempre em Viçosa, no dia 15 de dezembro, nos encontros de ex-alunos.

5.6 De Escola Superior à Universidade Rural

Nova fase se inicia em Viçosa, em novembro de 1948, com a transformação da ESAV em Universidade Estadual Rural de Minas Gerais (UREMG). Joaquim Fernandes Braga, ex-aluno da primeira turma do curso médio e presente naquela primeira aula do Prof. Diogo Alves Mello, assume a direção da UREMG como o primeiro Reitor em Viçosa, no dia 07 de setembro de 1949, em pleno feriado nacional.

Natural de Visconde do Rio Branco, cidade vizinha a Viçosa, conclui o curso médio em 1928 e o curso de Agronomia em 1932, na ESAV. Segundo o Informativo UREMG, de 18 de abril de 1965, ainda como estudante participa, em 1929, da criação da Semana do Fazendeiro. Com a colaboração do servidor da Silvicultura, José Coelho da Silva, e do fazendeiro Jacintho Soares de Souza Lima, encaminha a sugestão para o diretor, João Carlos Bello Lisboa, que prontamente a aceita. Atuou na universidade de 1932 a 1956, na área de zootecnia. Desenvolveu seus estudos de pós-graduação na Universidade Estadual de Iowa e na Universidade de Cornell. Durante sua gestão, é criada, em 1950, a Capelania no *campus* da UREMG, tendo como primeiro capelão o Padre Antônio Mendes, que exerceu suas funções até 1985. Ainda em 1950, é iniciada a construção da Vila dos Professores, atual Vila Giannetti. Em 1953, têm início as aulas do curso Técnico de Agricultura; em 1955, inicia-se o Programa de Pesquisa do Feijão.

Enquanto Reitor organiza a Universidade, modernizando a estrutura universitária e criando a Escola Superior de Ciências Domésticas, a primeira do gênero no país, com o curso técnico Administração do Lar e, em 1954, o curso superior de Ciências Domésticas. No ano de 1955, a UREMG incorpora a Escola Média de Agricultura de Florestal (EMAF), que fora criada por Benedito Valadares e Getúlio Vargas, em abril de 1939, antigos adversários políticos de Bernardes.

Joaquim Fernandes Braga falece em Belo Horizonte, em 1963. Naquela ocasião, teve sua cabeça apoiada num pequeno travesseiro, feito com painas da árvore símbolo da ESAV-UREMG, a velha Paineira, próxima à Reitoria.

O segundo Reitor da UREMG, Lourenço Menicucci, natural de Lavras, professor de Solos e Adubos, dirige a universidade de 1957 a 1959. Na sua gestão, é estabelecido o ETA – projeto 39. O convênio foi firmado em julho de 1957, entre a UREMG, por meio do Escritório Técnico de Agricultura (ETA), a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) e a Associação de Crédito Rural do Espírito Santo (ACARES). Já em 1958, as associações participantes criam o Centro de Ensino de Extensão (CEE); em 1959, a UREMG encerra as atividades do curso médio agrotécnico, que funcionava desde 1926, por razão de curso similar na Escola Média de Agricultura de Florestal.

Durante o seu reitorado, a UREMG é escolhida pela Universidade de Purdue para estabelecer um importante projeto de cooperação, que marcou o desenvolvimento acadêmico e científico em Viçosa. A chegada de professores, especialistas e consultores altamente qualificados e, posteriormente, o treinamento de docentes de Viçosa nos Estados Unidos resultaram no aperfeiçoamento da experimentação e da pesquisa de maneira significativa, o que possibilitou o nascimento dos primeiros programas de pós-graduação em ciências agrárias do Brasil, em 1961.

Além desse pioneirismo, também transformou a pós-graduação no país, visto que o governo brasileiro adotou o modelo estadunidense implantado em Viçosa para as demais universidades. Esse modelo consistia em uma organização didático-científica com créditos e de defesas de teses. Cabe ressaltar que os programas de pós-graduação existentes no Brasil, até então, seguiam o modelo europeu.

O quarto Reitor da UREMG, Geraldo Oscar Domingues Machado, era mineiro da cidade vizinha de Ponte Nova, ex-aluno da ESAV, formado em 1934, em Agronomia, e muito ligado à área de extensão rural. Durante sua gestão, de 1959 a 1962, o governo federal instala, no dia 05 de março de 1960, a Escola Nacional de Florestas que, sediada na UREMG, oferece, pioneiramente, o curso de Engenharia Florestal no país e aí permanece até 14 de novembro de 1963, quando foi transferida para a Universidade Federal do Paraná, em Curitiba. Essa mudança ocorreu por divergências entre alemães e estadunidenses, além da influência de técnicos da FAO, que defendiam a continuidade do curso em uma cidade mais centralizada e de fácil acesso.

Imediatamente, em 21 de fevereiro do ano seguinte, pelo Decreto Estadual nº 7419, foi criada a Escola Superior de Florestas e, uma vez instalada, deu início às aulas no dia 03 de março de 1964, com os cinco estudantes remanescentes da Escola Nacional de Florestas, que se recusaram a mudar para Curitiba. Ainda hoje, há cinco árvores em círculo, no setor de Silvicultura da universidade, na fazenda do Xaxá, que foram plantadas em homenagem aos cinco estudantes, uma prática comum em Viçosa, em homenagens, datas comemorativas e formaturas.

Entre 1960 e 1962 foram criados os cursos de pós-graduação em nível de mestrado do Instituto de Economia Rural e do Departamento de Horticultura (Fitotecnia). Ainda nesse período, ocorre o lançamento de mais uma revista científica, a *Experientiae*.

Em julho de 1962, o professor Flamarion Ferreira assume a Reitoria e dirige a universidade até outubro de 1964. Nesse ínterim, dá-se continuidade à oferta de cursos de mestrado nas áreas de Agronomia e Zootecnia e o país passa por mudanças políticas com o golpe de Estado civil-militar, em 31 de março de 1964. Os militares o justificaram, alegando que existiam ameaças comunistas no país. Segundo Ayerbe (2002), o golpe teve o apoio de parte do segmento da sociedade, sobretudo de grandes proprietários rurais e da classe industrial paulista. O novo regime foi caracterizado pela centralização do poder, dando início a uma ditadura que permaneceu por 20 anos.

O Prof. Flamarion falece em Belo Horizonte, em janeiro de 2011, e, por sua grande ligação com a universidade, faz um último pedido à família, segundo *UFV Notícias* de janeiro de 2011: ser sepultado com o terno de sua posse como Reitor da Universidade.

Antes da federalização, faz-se necessário ressaltar que a UREMG passou por um processo de transformação e disciplina que impactou na maneira de se conduzir a pesquisa, com reflexos na própria dinâmica dos processos administrativos na instituição. Segundo relato de um servidor, era comum encontrar os professores em suas salas de trabalho apontando lápis naquele apontador estadunidense, daqueles modernos, elétricos, e fazendo cálculos estatísticos. Os professores ou ficavam o dia inteiro fazendo cálculos ou nos experimentos no campo, dado os comuns recados nos gabinetes, *estou nas terraças*. (Figura 11).

Figura 11 - Terraças campus ESAV.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Essa é uma herança que vem desde o período fundacional da ESAV, do espírito esaviano o qual, segundo vários relatos, muitos servidores afirmam ainda existir, apesar da expansão da universidade e dos novos servidores. Também de acordo com o mesmo entrevistado, por ocasião de sua experiência no doutorado na UFRJ, ao procurar a orientadora com o relatório semestral da UFV para ser preenchido, ela, mesmo com vasta experiência internacional nos Estados Unidos, questionou: *“o que é isto?” Isso é um relatório semestral que eu tenho que preencher, eu tenho que prestar conta lá na universidade. Ela falou, “nossa que coisa extraordinária!” A UFRJ podia implementar este procedimento”. “Isso é UFV! Muitas pessoas falam, nossa, mas a UFV é burocratizada demais! Bom, você pode pensar em modernizar, racionalizar processos internos é uma coisa, agora se eles sempre existiram, dependendo de estarem assim defasados ou não, há uma cultura, tá. Então, assim há uma coisa que liga essas duas fotos aqui que perpetuado no tempo, sociologicamente, é um ethos, é um ethos, na verdade é um ethos... é uma forma de encarar o mundo!*

E8

Ao finalizar, o servidor ainda expõe que os procedimentos adotados pela UREMG estão bem representados no lema das quatro pilastras, estudar e agir. O

agir na UREMG era fundamental para uma pesquisa mais *hard*, ciência dura, as conquistas de genética, diferente da época do Diogo Mello, em que os trabalhos eram mais experimentais do que propriamente baseados em modelos sofisticados. O trabalho de Economia da década de 1930, realizado pelo doutor Edson Potsch na ESAV, fala da influência do negro na agricultura brasileira, bem ao estilo do sociólogo Gilberto Freyre. Depois, a Economia Rural no período UREMG passou a trabalhar modelos matemáticos. Em boa parte do tempo as características e influências estadunidenses, desde os fundadores até os especialistas do Projeto Purdue, preservaram uma cultura de racionalidade e planejamento. E conclui “*a própria organização do campus é bem assim, os prédios estão organizados de tal forma, um projeto das ruas, todas feitas em curva de nível não sei pra onde e tudo, você vê o recanto das cigarras, curva de nível, não cavaram o morro a toa!*” E8

Outro servidor ainda pontuou sobre o bom planejamento do *campus*: “*o campo de futebol era muito bem feito tinha uma drenagem perfeita! Ali chovia, acabava a chuva não tinha água nenhuma no campo não! Um negócio impressionante!*” E42

5.7 A federalização da universidade

A Fundação Universidade Federal de Viçosa foi instituída pelo Decreto nº 64.825, de 15 de julho de 1969, pelo presidente Arthur da Costa e Silva. A universidade está localizada na cidade de Viçosa, a 227 Km da capital do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. O processo de federalização teve início previsto, oficialmente, em 1950, dois anos após a criação da UREMG. A Lei nº 1.254, de quatro de dezembro daquele ano, dispunha sobre o Sistema Federal de Ensino Superior, do projeto de Lei do Senador Fernando de Mello Vianna e sancionada pelo Presidente Eurico Gaspar Dutra. Incluía, em seu 3º artigo, a

Universidade Rural de Minas Gerais, em Viçosa, a Universidade do Brasil; a Universidade de Minas Gerais, a Universidade de Pernambuco, a Universidade da Bahia, a Universidade do Paraná e a Universidade do Rio Grande do Sul, além da Escola de Farmácia de Ouro Preto e o Conservatório de Música de Belo Horizonte, dentre outras. As discussões para a decisão política aconteceram sem conhecimento da própria comunidade acadêmica da UREMG, o que gerou insatisfação e um posicionamento contrário a esse processo.

Inicialmente, a UREMG pensava na proposta de se transformar numa grande universidade estadual, nos moldes da UNICAMP. Segundo Fernando Mello Viana, a ideia da federalização de Viçosa ocorreu pelas suas intenções e relações com *Viçosa*, já que ele fora - como Procurador Geral do Estado de Minas Gerais - responsável pelas compras das terras do *campus* quando da criação da ESAV, como também esteve presente na inauguração da universidade enquanto Presidente do Estado, acompanhado do então Presidente da República, Arthur Bernardes.

Diante da resistência dos professores da UREMG com a federalização, Mello Vianna postergou a decisão para 1955 e dispôs a UREMG à condição de entidade subvencionada pelo Governo Federal. Contudo, falece em fevereiro de 1954. Na época, o Governador do Estado de Minas Gerais, Magalhães Pinto, insistiu na ideia da federalização, de modo que o Reitor Edson Potsch chegou a colocar o cargo à disposição. Entretanto, em novembro de 1967, o governo do estado de Minas, em dificuldades financeiras e considerando o crescimento da UREMG ao longo de 40 anos, não se sentia em condições de mantê-la e assegurar os recursos necessários para o contínuo desenvolvimento. Esta foi a justificativa do governo para o processo de federalização. Desse modo, a UREMG deixa o plano de continuar como uma autarquia estadual, integrada à estrutura administrativa de Minas. A comunidade acadêmica de Viçosa resistiu tanto quanto foi possível, tendo sido a vigésima universidade sob

responsabilidade do governo federal. Dessa forma, a federalização se concretizou, no período do regime militar, em 15 de julho de 1969, e efetivou a Fundação Universidade Federal de Viçosa. Desta feita, já visualizava sua tendência eclética sem perder a marca histórica de ruralidade (MAGALHÃES, 2006). Apesar disso, foi em 1968, segundo o ex-Reitor Chaves (2010), após constatar o potencial da instituição, em visita *in loco*, que o governador Israel Pinheiro resolveu federalizar, de vez, a UREMG.

Outra questão histórica a ressaltar sobre esse período da UREMG foi o início dos concursos públicos de títulos e provas, que ocasionaram a reestruturação e a concessão de autonomia administrativa, econômica, disciplinar e didática. Data dessa época a transformação dos antigos Institutos nos quatro atuais Centros de Ciências da UFV.

5.8 Universidade rural à fundação federal

Após a transição do reitorado do Prof. Edson Potsch da UREMG para UFV, o professor Erly Dias Brandão foi o primeiro Reitor da recém-criada UFV e seu mandato foi de 1971 a 1973. Nesse período, a universidade dá início à criação de cursos nas áreas de Exatas, Biológicas e Humanas e dos doutorados em Economia Rural e Zootecnia.

No dia 15 de outubro de 1971, é instalado o *campus* avançado da Universidade Federal de Viçosa em Altamira, no Pará. Nesse mesmo ano, em consequência da Lei nº 5540 da Reforma Universitária, o regime de crédito implantado substituiu o regime seriado, que esteve presente em Viçosa de 1926 a 1970.

Em novembro de 1972, por meio um importante convênio entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a UFV, com o objetivo de acompanhar a reforma administrativa e a expansão da universidade, foi criada a Central de

Planejamento e Desenvolvimento (CEPLAD), posteriormente denominada Secretaria Geral de Planejamento (SEGEPLAN). O Prof. Brandão não conclui o mandato e faz a transmissão do cargo para o Vice-Reitor, Renato Sant'Anna, que permaneceu entre 1973 e 1974 e continuou a expandir a pós-graduação.

Segundo Borges (2006), o Prof. Brandão foi o primeiro capixaba, natural de Castelo, a dirigir a ESAV. Com formação no Instituto Grambery, em Juiz de Fora, cursou o mestrado na Universidade de Cornell e doutorou-se em Administração Rural na UREMG. Foi professor da ESAV desde 1935 até o término do reitorado, em 1973. Atuou também como professor do Centro Latino-Americano de Crédito Agrícola do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas, da Organização dos Estados Americanos (OEA), e professor de Economia Aplicada em cursos de pós-graduação, na Escola Nacional de Agricultura, no México. Sua atuação acadêmica e científica esteve presente em mais de 20 países. O Prof. Brandão faleceu em 1996, em Maryland, Estados Unidos.

Em 1974, tem início o primeiro Reitorado do Prof. Antônio Fagundes de Souza, que conduz a universidade até 1978 e, na sequência, em dois mandatos intercalados, de 1982 a 1984 e de 1988 a 1992. O Prof. Fagundes nasceu em 1936, em Santana de Garambéu, pequeno município mineiro de 2235 habitantes, na região da Serra de Ibitipoca.

Estudou e morou no internato da centenária Escola Agrotécnica Federal Diaulas Abreu de Barbacena e logo foi para a UREMG. Morou no alojamento *Velho* e cursou Agronomia. Tendo sido presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE), liderou a construção da sede e do DCE piscina. Foi aluno da primeira turma de mestrado em Economia Rural e teve como referências o sociólogo, professor e deputado estadual Edgar de Vasconcelos Barros, bem como o economista e ex-reitor, Edson Potsch Magalhães. Em seguida, assume

como professor. Além da expansão que conduziu na UFV, foi convidado a adotar a mesma ampliação em Ouro Preto, como Reitor da UFOP.

A gestão de Fagundes foi marcada também pela expansão de vários cursos de graduação e pós-graduação. Em 1976, a UFV é marcada pela criação do Centro Nacional de Treinamento em Armazenagem (CENTREINAR), uma decisão dos Ministérios da Agricultura e da Educação e Cultura, instituída pela UFV e pela Companhia Brasileira de Armazenamento (CIBRAZEM). A sua abrangência cobria todo o território nacional, além de oferecer capacitação de técnicos latino-americanos e africanos.

O CENTREINAR é uma instituição típica de extensão e pesquisa aplicada e um centro de informações na área de armazenamento. Em 1978, de acordo com o novo estatuto aprovado pela Portaria Ministerial nº 465, foi definida a atual estrutura organizacional e administrativa da UFV. Assim, os quatro Centros de Ciências são institucionalizados: Agrárias; Exatas e Tecnológicas; Humanas, Letras e Artes; Biológicas e da Saúde e são criadas três Pró-Reitorias: Acadêmica, Administração e Assuntos Comunitários.

Na gestão de 1982 a 1984, mais cursos de graduação e pós-graduação são implementados. Nesse período, é criada a Associação dos Servidores Administrativos da UFV (ASAV). Na gestão de 1988 a 1992, o Prof. Fagundes assume a Reitoria após renunciar ao mandato como Deputado Estadual Constituinte de Minas Gerais, dá continuidade à expansão da graduação e pós-graduação e inaugura a Creche da UFV, em 1988.

Uma das gestões de Reitorado intercaladas com a administração do Prof. Fagundes foi a de Paulo Mário del Guidice, de 1978 até o seu falecimento, em 1981, quando o Vice-Reitor Joaquim Aleixo de Souza encerrou o mandato, em 1982. Del Guidice é o primeiro viçosense a conduzir a Universidade. Ele nasceu em 25 de janeiro de 1920 e graduou-se em Agronomia, pela ESAV, em 1946.

Obteve o título de mestre em Engenharia Agrícola, pela Universidade de Purdue, em 1959.

Segundo o jornal *UFV Informa*, de 26 de novembro de 1981, o Prof. Del Guidice atuou, profissionalmente, como fitólogo, no Rio de Janeiro, e ocupou vários cargos na Secretaria de Agricultura, Indústria e Comércio. Logo depois, em 1955, atuou como professor no Departamento de Engenharia Agrícola, quando idealizou o Centro Nacional de Treinamento em Armazenamento (CENTREINAR).

Em 1966, foi responsável pela organização e execução do primeiro curso de pós-graduação de Secagem e Armazenamento de Grãos e Fábricas de Ração. Foi Vice-Reitor no primeiro mandato do Prof. Fagundes e deu prosseguimento aos planos de expansão da UFV, sempre demonstrando preocupação com o acesso de adolescentes à Universidade e sua formação pré-universitária nos ensinos de 1º e 2º graus, mas seu principal legado foi criar o Instituto de Seguridade Social (AGROS) e a Fundação Arthur Bernardes de Apoio à Pesquisa na UFV (FUNARBE).

O segundo Reitorado intercalado ao do Prof. Fagundes foi o do Prof. Geraldo Martins Chaves, o segundo viçosense que dirigiu a UFV, de 1984 a 1988. Nasceu em 1928, teve uma infância pobre e, segundo o próprio Reitor, em entrevista no ano 2010, tinha tudo de graça na UREMG (RABELO, 2010). Em 1951, conclui o curso de Agronomia e, em 1953, o mestrado em Agricultura pelo Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas (IICA) de Turrialba, Costa Rica. Em 1955 foi contratado como professor da UREMG para a área de Fitopatologia. Era consultor técnico da FAO e do IICA no Equador, China, Guatemala, Venezuela, Costa Rica, Honduras e México. Também foi presidente da Associação de Ex-Alunos e se aposentou em 1994.

Na sua gestão, foram obtidos os recursos para a construção do Colégio de Aplicação (COLUNI). Ele desvinculou a FUNARBE da Reitoria, responsável

pelos convênios da universidade, a fábrica de laticínios e o supermercado. Foi criado, em 1986, o Núcleo de Biotecnologia Aplicada à Agricultura (BIOAGRO), programa que orientava a utilização de técnicas em biologia celular e molecular na pesquisa agrícola.

Termina a gestão do *campus* avançado de Altamira depois de 13 anos e, por meio de convênio, a UFV passa a unidade para a Universidade Federal do Pará (UFPA). Faltando 25 dias para o término do mandato, passa a condução da universidade para o Vice-Reitor, o Prof. Cid Martins Batista.

O comando, de 1992 a 1996, fica a cargo do Prof. Antônio Lima Bandeira, nascido em 1941, natural de Manga, norte de Minas. Chegou a Viçosa em 1958, após conversa com um contemporâneo de ginásio, em um dos vapores que navegavam o Rio São Francisco. Este o orientou sobre Viçosa e o curso de Técnico em Agricultura, com direito a alojamento e alimentação. Bandeira encerra o agrotécnico em 1961 e vai para Belo Horizonte. Enquanto trabalha, cursa Economia na UFMG e consegue se formar em 1966, com uma bolsa de estudo da Fundação Ford, da Secretaria de Agricultura. Posteriormente, trabalhou na Fundação Ford, que lhe ofereceu uma bolsa para cursar o mestrado em Economia Rural, na UREMG e, após esse curso, foi contratado como professor da UFV.

A gestão do Prof. Bandeira dá continuidade à expansão, com cursos de graduação e pós-graduação. Instala o Sistema de Rádio e Televisão da UFV, filiada à Rede Brasil de Televisão, em junho de 1992. O convênio entre a UFV e a IBM possibilita a criação da Rede UFV e a rede de internet em todo o *campus*, a Rádio FM Universitária e a Editora UFV, além de assumir a casa do ex-Presidente Arthur Bernardes, no centro da cidade. Bandeira finaliza seu trabalho com a inauguração da nova Biblioteca Central, ampliada para quatro pavimentos.

De 1996 a 2000 a reitoria foi conduzida pelo Prof. Luiz Sérgio Saraiva, um carioca do bairro da Tijuca, nascido em 1946, que morou nos estados de Sergipe e Alagoas, antes de fixar residência em Viçosa. Na UREMG, cursou a graduação e o mestrado em Agronomia; já o doutorado, na Universidade de Indiana. Sua gestão foi marcada pela expansão em 25% dos cursos de graduação.

A gestão seguinte, de 2000 a 2004, teve à frente Evaldo Ferreira Vilela, natural de Campo Belo, sul de Minas, nascido em 1948. Sua formação em colégio de padres holandeses, que desenvolviam um sentimento pela terra e tinham conhecimentos das pesquisas em Viçosa, influenciou para que ele deixasse Campo Belo e fosse estudar Agronomia na UREMG. Durante seu comando, é mantido o plano contínuo de expansão da universidade, com a criação de mais cursos de graduação e novos cursos de pós-graduação. Em 2004, o seu vice, o Prof. Fernando Costa Baêta, assume a Reitoria e faz a transição para o novo Reitor, o Prof. Carlos Sigueyuki Sedyama.

A atuação do Prof. Sedyama foi de 2004 a 2008. Filho de imigrantes japoneses, nasceu em Maria da Fé, nas montanhas do sul de Minas, e chegou a Viçosa em 1967, para cursar Agronomia e o mestrado, logo em seguida. Assume uma vaga como professor e logo faz o doutorado na Universidade Estadual da Carolina do Norte.

O Sedyama foi o primeiro *nissei* a ocupar o cargo de Reitor em universidades federais brasileiras, após uma carreira como coordenador do programa de pós-graduação em Fitotecnia, como administrador na FUNARBE, diretor do Centro de Ciências Agrárias e Vice-Reitor na gestão Saraiva.

O seu tempo é marcado pela expansão interna e externa da universidade. Além dos novos cursos de graduação e pós-graduação, a administração cria o *campus* UFV Florestal e o *campus* UFV – Rio Paranaíba no primeiro plano federal de expansão, antes mesmo do REUNI. |

Em tempos de REUNI, a Reitoria da UFV foi conduzida por Luiz Cláudio Costa, nascido em 16 de janeiro de 1958. Ele era professor em Viçosa desde 1983, primeiro, como professor de Matemática no COLUNI, depois, como professor do Departamento de Engenharia Agrícola. Posteriormente, tornou-se Pró-Reitor de Assuntos Comunitários e foi nomeado Reitor em 11 de novembro de 2008, momento em que a universidade adere ao REUNI e promove uma expansão com cursos de graduação e pós-graduação nos três *campi*: Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba.

Na sua curta gestão, propõe a criação do Consórcio das Universidades Federais do Sul e Sudeste de Minas, sem finalizá-lo, pois assume cargos em Brasília como Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Secretário da Educação Superior do MEC e Secretário-executivo do MEC, além de ter assumido, interinamente, como Ministro da Educação, de 03 de março a 06 de abril de 2015, depois da demissão do titular da pasta, Cid Gomes.

A Vice-Reitora, Nilda de Fátima Ferreira Soares, completou a primeira gestão e conduzirá a UFV até 2019. Ela é a primeira mulher a assumir a Reitoria. Natural de Paula Cândido, Minas, ex-aluna da instituição, graduou-se em Engenharia de Alimentos e concluiu o doutorado na Universidade de Cornell, em 1997.

A apresentação deste texto descritivo e informativo teve o objetivo de pontuar algumas evidências particulares, como a origem de alguns dirigentes, ex-bolsistas e intercambistas, a formação acadêmica em nível *strictu sensu* e as principais ações nesta trajetória institucional que estão relacionadas as próprias práticas sóciodiscursivas apresentadas na segunda parte deste trabalho.

5.9 A estrutura administrativa e acadêmica *ufeviana*

A administração pública mesmo apresentando um campo multidisciplinar, ainda predomina uma orientação racional e instrumental para maximizar a eficiência e a eficácia. Contudo, para nos situarmos historicamente, recorreremos a Andion (2012), que apresenta as contribuições de Keinert (1994) ao classificar os paradigmas presentes na administração pública brasileira de 1930 a 1980 e, depois, de 1990, período que perpassa pela trajetória histórica institucional da UFV.

O primeiro é influenciado pela administração clássica e por uma visão mecanicista de ação do Estado, o segundo, por uma aproximação com a ciência política e o último apresenta um paradigma emergente - o sociocêntrico.

A corrente mais influente na administração pública brasileira, a estadocêntrica, compreende a ciência jurídica e administrativa entre o século XIX e os anos de 1970, pois, até 1930, predominava o jurídico. Entre 1930 e 1950, a administração pública ganha espaço, mas ainda com forte orientação racional. Só entre 1950 e 1970, a internacionalização da administração pública no país, assim como a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), em 1952, futura Fundação Getúlio Vargas (FGV), consolidam-se devido à formação de docentes e ao aumento de publicações na área. Dada a sua excelência, a UFV contratou a FGV para modernizar todo o sistema administrativo da universidade na década de 1970. Após esse período, as atualizações e desenvolvimentos de programas dos mais diversos fins foram criados pelos próprios servidores.

Nessa época, contudo, há duas influências na formação gerencial no Brasil: uma com visão mais experimental, com foco na maximização da eficiência, que fomenta a administração estratégica clássica, convencional e funcional; outra, mais humanista e crítica que se evidencia, em Guerreiro Ramos

(1981), seu principal nome, na mesma linha em que mais tarde se desenvolveria a estratégia como prática de abordagem sociológica. Todavia, em boa parte do século XX, a dicotomia administração pública e política e sua profissionalização ganharam resistência. Somente na década de 1970, a Nova Administração Pública tenta aproximação com a política e implanta, de vez, a visão gerencialista, na qual a administração pública passa a direcionar os serviços ao invés de executá-los diretamente, oferecendo espaço para a competição, evitando monopólios e promovendo maior flexibilidade na gestão (OSBORNE e GAEBLER, 1994).

A conhecida obra estadunidense *Reiventando o Governo*, de Osborner e Gabler (1994), mesmo não apresentando um novo paradigma para muitos estudiosos da área de administração pública, influenciou novas práticas, tendo como base as práticas empresariais no alicerce da burocracia moderna. A partir dos recentes estudos de Denhardt (2012), é possível visualizar as perspectivas factíveis na administração pública – a Nova Gestão Pública e o emergente Novo Serviço Público. Mediante essa mesma perspectiva a administração pública gerencial, orientada teoricamente e, em parte, na prática, para resultados e para o cidadão, bem como de combate ao patrimonialismo, método ainda muito presente na realidade da gestão pública brasileira.

Por isso, diante da complexidade e das particularidades da administração pública, é preciso enriquecer a discussão com novas abordagens, como a estratégia como prática social. Assim como na iniciativa privada, no setor público, os gestores igualmente enfrentam pressões por resultados em um ambiente de diversidade e constante mudança. Diante desse quadro, Osborner e Gaebler (1994) afirmam que muitos gestores adotaram instrumentos gerenciais baseados no mercado ou em inter-relações com atores do mercado e da sociedade, de modo que eles são constantemente obrigados a adotar novas

práticas e reinventar as suas abordagens e relações com as partes interessadas dentro e fora do setor público.

Não obstante, a realidade da administração pública é caracterizada pela complexidade, incerteza, sobrecarga de informações, multiplicidade de objetivos, partes interessadas, principalmente, as expectativas dos cidadãos-usuários. O grande desafio é identificar, cuidadosamente, a verdadeira natureza da complexidade dos problemas e determinar arranjos de governança pública que sejam mais apropriadas à condução da coisa pública.

No entanto, a abordagem de intervenção técnica e racional tem recebido críticas para a solução de questões complexas na área da administração pública. Tais críticas decorrem, principalmente, dos programas de políticas complexas os quais estabelecem objetivos e metas que nem sempre são alcançados, assim como ocorre com a Administração Estratégica Clássica. Nesse contexto, o Brasil incorpora o movimento da Nova Administração Pública que apresenta uma compreensão muito mercadológica para o funcionamento da esfera pública, tendência que fora responsável pela reforma do Estado em vários países. Porém, o que se verificou tanto no Brasil como nos demais países foi uma reforma incompleta. O novo modelo, ora apresentado e difundido no país, tem sido responsável pela implementação de diversas práticas gerenciais, comuns à iniciativa privada e estão sempre buscando inovações e novos modelos para a realidade da administração pública brasileira. Cabe destacar que tais inovações têm também chegado às universidades públicas, visto que muitas organizações públicas vêm elaborado suas diretrizes organizacionais e seu planejamento estratégico, adotando o modelo da administração estratégica.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é atribuído ao momento decisivo de disseminação do campo institucional das práticas de estratégia, tendo em conta que, nessa abordagem, a estratégia adquire um tom mais sistemático o qual, conforme Motta (2000), caracteriza-se por práticas regulares

formatadas, especificamente, para o desenvolvimento e a realização da estratégia.

O grande desafio das universidades públicas, portanto, é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas flexíveis e empreendedoras. Os ambientes institucionais das universidades brasileiras estão condicionados por uma conjuntura de regulação rígida e amparados, especificamente, por determinações prescritas pelos organismos normativos e fiscalizadores da União. As mudanças, nesses ambientes, sugerem redesenhar novos hábitos para apreender as atuais rotinas nas práticas de gestão, nas universidades brasileiras. Embora determinadas práticas gerenciais sejam reguladas como modelos de funcionamento por alguns órgãos públicos externos, não se descarta também o condicionamento pelo ambiente microssocial, pelas estruturas de governança as quais coordenam sua aplicabilidade. Tal busca por regularidade e conformidade, no caso das universidades, traz consigo, para o processo de mudança, um aspecto institucional, e não apenas técnico.

Quanto à gestão universitária, em meados da década de 1970, a reforma administrativa ocorrida no ensino superior brasileiro contemplou, fundamentalmente, a racionalização dos serviços por meio da criação de mecanismos de planejamento, orçamento, organização e gestão administrativa, visando ao aperfeiçoamento e à execução mais eficaz das metas da universidade. De acordo com o ex-Reitor Chaves (2010), foi nesse período que a reforma universitária de 1968 ajudou a UFV, e o governo militar, por meio do MEC e do BID, investiu na expansão das universidades federais em vários estados, baseado no modelo estadunidense.

Assim, a UFV, em 1972, estabeleceu convênio com a FGV, projetando realizar a reforma administrativa, capaz de assegurar o aperfeiçoamento e crescimento institucional. Portanto, em 1974, conseqüentemente, foi criada a Central de Planejamento e Desenvolvimento (CEPLAD), cujo propósito era o de

assessorar a Administração Superior no processo de planejamento global e de decisão. A CEPLAD, em 1978, foi transformada na Secretaria Geral de Planejamento (SEGEPLAG), com objetivos definidos e bem consolidados e, *a posteriori*, em 1996, cedeu lugar à Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), que cumpre o papel de colaboradora na instalação definitiva de uma cultura de planejamento e avaliação na UFV (OLIVEIRA, 2006).

O plano de gestão foi formalizado na UFV em 1993, primeiro passo concreto da Universidade, com vistas à prestação de contas *do que faz, por que faz e para quem faz*.

A estrutura organizacional da UFV, atualmente dividida em Centros de Ciências, foi criada em 1978 e, de acordo com Teixeira (2006), foi a primeira instituição de ensino superior, no Brasil, a introduzir o regime departamental, hoje adotado em muitas universidades brasileiras.

A discussão do contexto de adoção da administração estratégica e suas ferramentas funcionalistas, tais como planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* e outras ferramentas gerenciais, teve início a partir de 1995, na administração pública brasileira, com o modelo da Nova Administração Pública e influenciou o modelo vigente na gestão universitária brasileira.

6 NAVEGANDO EM *OUTROS MARES*: A ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

6.1 Introdução

O desenvolvimento desse capítulo teve como base a triangulação metodológica utilizando a pesquisa documental para a coleta de dados secundários, a observação não participante e entrevistas em profundidade não estruturada com foto elucidação para a geração dos dados primários. O texto foi elaborado considerando as informações previamente coletadas nas consultas documentais, observadas e articuladas com breves relatos contextualizados pelos entrevistados, seguidos de suas falas *ipsis litteris* em itálico e entre aspas. Todos os sujeitos de pesquisas estão identificados numericamente, após o fragmento. Para ilustrar, foram inseridas fotografias históricas, com a prévia autorização do arquivo institucional da UFV e, quanto às fotografias contemporâneas são de domínio público.

Embora os arquivos da instituição apresente farto material documental disponível a ser explorada com fonte primária de dados. Ainda assim, consideramos significativas as atribuições dos relatos de servidores docentes e técnicos da universidade.

Esta segunda parte da tese abordará em cada capítulo as análises das práticas sóciodiscursivas com fragmentos formados pelas falas *ipsis litteris* em itálico e entre aspas e com destaque em negrito para as palavras ou conjunto de palavras com forte carga de significância para proceder às análises dos significados identificacional e representacional e suas respectivas categorias, no primeiro as avaliações e metáforas e, no segundo, a ideologia.

6.2 Análises das Práticas Sóciodiscursivas de Internacionalização

A escolha da primeira prática foi proposital, a internacionalização foi a prática mais *identificada* e *representada* pelos sujeitos, de maneira que buscamos contextualizar historicamente a prática da internacionalização. Cabe também justificar a importância que essa prática representa em Viçosa, pois a própria criação e existência da universidade teve relação direta com esse contexto. A internacionalização foi a prática sóciodiscursiva mais recorrente durante as narrativas porque muitos sujeitos consideram esse fenômeno social presente na instituição desde o seu estabelecimento, conforme a declaração “*eles já faziam isso na década de 30*” **E1**, o que demonstra que, enquanto a prática estratégica é uma preocupação do atual governo, federal e das demais universidades, *Viçosa* já apresentava uma visão de futuro e de mundo há décadas demarcada pela forte presença de um modelo de ensino e pesquisa estadunidenses. Essa *declaração avaliativa* demonstra a proatividade dos pioneiros e a atitude visionária, por meio de desdobramentos para a *representação* da universidade *agente* com *ativa* nessa dinâmica internacional de atração de novos membros para a comunidade acadêmico-científica, que passam a buscar algum tipo de benefício para suas carreiras profissionais e não só a presença de pesquisadores estadunidenses, mas de outras partes do mundo.

A formação do nosso texto nas análises das práticas sóciodiscursivas de internacionalização apresentam escolhas lexicais identificadas em itálico para exemplificar quando as palavras ou expressões remeterem aos significados representacionais e identificacionais *faircloughianos* e suas respectivas categorias de análises, conceitos que foram previamente apresentados no capítulo quatro da primeira parte da tese. Nas próximas análises das práticas sóciodiscursivas dos capítulos seguintes esses procedimentos de destaque em itálico não serão utilizados.

Os fragmentos *ipsis litteris* extraídos das narrativas estão em itálico e destacados com aspas, sendo que as palavras significativas para esta pesquisa estão em negrito. Quando a palavra *Viçosa* se encontrar em itálico, esta se refere à *UFV* ou *universidade*, assim como a instituição foi *identificada* pelos sujeitos sociais desta forma, a identificamos na própria elaboração do texto, quando se referir a universidade, *Viçosa* estará em itálico.

Quanto às práticas de proteção e bem-estar social, no sétimo capítulo A prática de expansão no capítulo oitavo apresenta um contexto similar às demais universidades brasileiras, embora apresente particularidades *ufevianas* e, de comunicação social no nono são representadas e identificadas como práticas tipicamente *ufevianas* pela alta intensidade das ações.

6.2.1 Histórico da internacionalização do ensino superior

O intercâmbio de conhecimento entre as universidades de diferentes países sempre teve importância desde a Idade Média, principalmente entre as universidades ocidentais, quando acadêmicos da Europa Central já participavam de viagens internacionais para a Itália e França, buscando desenvolvimento e enriquecimento com as novas experiências. Em parte, essa prática ocorria pela proximidade geográfica. Estas instituições que participavam desse processo eram conhecidas como *comunidades internacionais* por proporcionarem a universalização do conhecimento. Desde esse período, as universidades que apresentavam um intercâmbio entre os diversos países do continente ofereciam um *status* no meio acadêmico, numa visível e pioneira prática de difusão universal do conhecimento.

A internacionalização dinamiza as práticas universitárias, afetando diretamente as mudanças estruturais e administrativas de modo a possibilitar excelência nas práticas de ensino, pesquisa, extensão e demais atividades da

gestão universitária. Iniciadas na Idade Média, atualmente tais práticas são intensificadas e legitimadas por várias agências internacionais, bem como fomentadas pelas diversas listas e *rankings* internacionais. Contudo, dentre os organismos institucionais, em 2009 a UNESCO destacou o papel e a importância das universidades de todo o mundo quanto a sua responsabilidade social de auxílio no desenvolvimento, por meio do intercâmbio de conhecimentos e saberes, em destaque no suporte a países subdesenvolvidos em busca de soluções comuns para a socialização do saber, além de minimizar os efeitos das fugas de cientistas de seus países de origem. Neste tocante colocamos nossa inferência de que a elaboração de *rankings* internacionais com base em critérios de qualidade preestabelecidos pode sugerir uma massificação padronizada do ensino, resultando na redução da importância, sobretudo, da cultura e das identidades em determinadas comunidades.

6.2.2 Internacionalização da Escola Superior em Viçosa

Especificamente quanto à internacionalização da UFV, constatamos que essas práticas estão presentes na universidade desde as ações que antecederam a sua inauguração, em 1926. Ao se idealizar uma Escola Superior de Agricultura e Veterinária em Viçosa, esta já foi concebida como uma prática sócio-discursiva demarcada pela internacionalização. As ações que antecederam a materialização da Escola estavam relacionadas a um discurso que, para alcançar o desenvolvimento econômico e a modernização na agricultura e pecuária do país, necessariamente, deveriam buscar, em outros países, modelos de escolas consideradas modernas para a época e que rompessem com o tradicional modelo europeu. A escolha por um padrão alternativo ao modelo hegemônico estabelecido, especialmente, na Província de São Paulo, demonstra também uma disputa acadêmica entre as forças e elites agrárias da política de alternância *Café*

com Leite no período da República Velha, de modo que os resultados e discussões dessa prática sóciodiscursiva estão também embasados na consideração dos seus aspectos macrosociais.

A vocação agrária do país estava diante de um dilema, dada à estagnação decorrente do empirismo predominante nas monoculturas das lavouras mineiras na década de 1920, momento no qual o Presidente da Província de Minas Gerais, Arthur Bernardes, estabelece um objetivo e busca alternativas para alavancar o desenvolvimento agrário, por meio de estratégias de diversificação produtivas com base em modelos de ensino não tradicionais, mas que configurassem, por técnicas avançadas e modernas, a formação de um tipo ideal de homem do campo. Quanto aos motivos políticos, os anseios e propósitos de um presidenciável com tal projeto e, porque não dizer, um projeto de poder, podem ser vislumbrados pela projeção da obra realizada em Viçosa junto à elite agrária e política mineira.

Antes de se basear no modelo do *Land Grant College* estadunidense, Bernardes considerou outras possibilidades quando delegou a Clodomiro de Oliveira, Secretário de Agricultura, um estudo dos sistemas de ensino e produção agrícola do Rio Grande do Sul, e de países periféricos no hemisfério sul como o sistema do Uruguai e da Argentina. A Escola de Agricultura de Estanzuela, em *Colonia Del Sacramento* no Uruguai, teria sido um modelo para a organização da Escola de Viçosa sugerido por Oliveira. Contudo, Bernardes decidiu pelo sistema estadunidense, rompendo com a tradição de organizar uma instituição de ensino à maneira europeia praticada, principalmente, pelos paulistas ou, de uma orientação epistemológica sul-americana e segue um novo modelo por reconhecer, naquele momento, os Estados Unidos como epistemologicamente e na prática uma referência internacional nas áreas da Agricultura e Veterinária.

Por isso, para fundar a nova instituição, o Presidente de Minas recorreu ao embaixador brasileiro nos Estados Unidos que, por sua vez, buscou, no Departamento de Estado e da Agricultura, a indicação de um especialista capaz de fundar, organizar e dirigir uma escola agrícola moderna, nos moldes *do Land Grant Colleges*. O primeiro contato foi estabelecido com o *Dean* da Escola Superior de Agricultura de Illinois, o Dr. Eugene Davenport, um professor que passou um ano em São Paulo, antes mesmo da criação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), em Piracicaba. Mas a recusa se deu pela idade avançada para iniciar ambicioso projeto que demandaria anos de trabalho. A segunda tentativa foi com o Dr. Romell, da área de Zootecnia, que também já conhecia o Brasil, porém declinou para não interromper suas pesquisas científicas que já estavam em curso nos Estados Unidos.

O terceiro especialista contatado foi o *Dean*, do Departamento de Agricultura da Universidade da Flórida, Professor Peter Henry Rolfs, com uma carreira já consolidada, 56 anos, idade avançada para aquele tempo, e sem nunca ter visitado o país. Entretanto, admirado pelo convite desafiador, dá início aos contatos com o Governador Bernardes para tratar da agricultura brasileira, consulta mais alguns especialistas e quatro brasileiros que estudavam na *Florida Agricultural College*. Após compreender os objetivos de Arthur Bernardes e que deveria fazer adaptações de *Iowa State College*, sua *alma mater*, e da Universidade da Flórida, onde construíra sua carreira para as condições de Minas Gerais, viu que teria êxito. Certo de sua decisão, embarca em Nova Iorque, no dia 19 de janeiro de 1921, com toda a família, para o Brasil.

O Professor Rolfs chega ao Rio de Janeiro em pleno carnaval, no dia 04 de fevereiro de 1921, sendo recepcionado por dois membros da elite agrária mineira. O primeiro, o intelectual viçosense Arduíno Bolívar. O segundo, conterrâneo de Bernardes, a diplomar em Direito, em São Paulo, e que viria a ser

um dos fundadores da PUC Minas, foi Álvaro da Silveira, engenheiro e geólogo da Escola de Engenharia de Belo Horizonte.

Após alguns dias, já em Belo Horizonte e acomodado no Grande Hotel, Rolfs dá início aos trabalhos da comissão composta por Álvaro da Silveira, Arduíno Bolívar e o Sr. Mario Monteiro Machado, ilustre fazendeiro da Zona da Mata Mineira, para a escolha do local de instalação da Escola. Não tardou muito e, em 30 de dezembro de 1921, pelo Decreto nº 5.806, a planta da futura ESAV e as desapropriações necessárias foram aprovadas. Assim, em 30 de março de 1922, o Decreto nº 6053 cria a ESAV.

O professor Rolfs, como especialista e ex-diretor da *Florida Agricultural College* da Universidade da Florida, influenciou, sobremaneira, para que a futura Escola Superior surgisse em 453 hectares de doze propriedades rurais da pequena e desconhecida cidade de Viçosa e funcionasse nos moldes dos *Land Grant Colleges* estadunidenses, com o tripé ideológico ensino, pesquisa e extensão.

6.2.3 O modelo Land Grant Colleges

A ideia de *Land Grant Colleges* das universidades rurais nos Estados Unidos ganhou fôlego com a conhecida Lei Morrill, de 1862, fruto de um projeto de Lei de J.S. Morrill, aprovado pela Câmara dos Representantes, o qual visava à concessão de terras públicas aos estados que as almejassem para o estabelecimento de escolas e universidades, com vistas à agricultura e às artes mecânicas. Inicialmente, o foco era na Agricultura, Engenharia, Veterinária e Economia Doméstica; posteriormente, expandiu-se para outras áreas do conhecimento, contudo não perderam a filosofia dos *Land Grant Colleges*.

A filosofia dos *Land Grant Colleges* e a influência estadunidense sempre foram visíveis na formação da instituição em Viçosa. Cabe, nesse

contexto, destacar o lema adotado na ESAV, *Learnig by Doing*, o qual Rolfs incorporou ainda enquanto estudante de Fruticultura na *Iowa State College*, o que foi propagado em Viçosa e muito utilizado nos primeiros tempos da instituição. Dessa universidade também resultou a ideia de Rolfs ao propagar os princípios das quatro pilastras, posteriormente construída no marco divisório universidade-cidade, na entrada do *campus*. No final de 1929, em agradecimento, a comunidade acadêmica construiu as quatro pilastras como referência ao marco da Universidade de Iowa, a *alma mater* de Rolfs. Em um dos relatos: “*ela nem existe mais em Iowa, mas continua viva em Viçosa e foi replicada em 2009 em Rio Paranaíba.*”^{E9} O modelo foi tão internalizado pela comunidade acadêmica que seu marco sobrevive ao marco original estadunidense e permanece em Viçosa, ao contrário da universidade que lhe deu origem.

6.2.4 Equipe docente internacional e eclética

Em 1931, pelo reconhecimento e inserção internacional de Rolfs, a ESAV, após cinco anos de funcionamento, era reconhecida em várias instituições de ensino e pesquisa de países da Europa, como Alemanha, Bélgica, Espanha, Inglaterra, Itália, Portugal e também nos Estados Unidos. A organização do corpo docente preparada por Rolfs formou um time internacional eclético, com especialistas que representavam uma pluralidade na formação, além de experiências profissionais e acadêmicas, bem como estilos de trabalho para o aperfeiçoamento docente e discente. O objetivo era promover o desenvolvimento do intercâmbio acadêmico-científico e cultural, para o fortalecimento do ensino e da pesquisa, e alavancar o processo de internacionalização que caracterizou a Escola em Viçosa.

Inicialmente, o corpo docente da ESAV era formado, em sua maioria, por professores estrangeiros, principalmente estadunidenses como o seu fundador. Porém, Rolfs influenciou a contratação de europeus, além de professores brasileiros com formação acadêmica no exterior, como Diogo Mello, ou com experiência internacional, como foi o caso de Bello Lisboa. Essa forte presença estrangeira na década de 1930 possibilitava contatos internacionais. Assim, como resultado, várias comitivas do exterior em visita ao *campus* eram comuns nos primeiros anos de ESAV, entre pesquisadores, ministros alemães e diplomatas japoneses. A própria atuação de professores estrangeiros em Viçosa impulsionava a chegada de mais docentes, pesquisadores e estudantes internacionais.

Dentre os professores e pesquisadores estadunidenses contratados em 1929 destacam-se: Albert Oliver Rhoad, com formação pela Universidade da Pensilvânia e experiência na Universidade de Cornell, especialista em reprodução animal; Albert Stanley Müller, da Universidade de Cornell, na área de Fitopatologia, com uma experiência anterior de três anos em pesquisas em doenças do café em Porto Rico, oportunidade em que aprendeu o espanhol; Edson Jorge Hambleton, com formação na Universidade de Ohio e mestrado e doutorado na Universidade de Cornell, especialista em aracnídeos e controle de insetos, e passou a fazer parte do Departamento de Entomologia, no qual já se encontrava desde 1926; o brasileiro Diogo Alves de Mello, com formação na Universidade Estadual de Missouri, além de outro estadunidense, o entomologista Thomas Snipes. Na área de Solos foi contratado, em 1930, o russo Alexis Dorofeeff, naturalizado brasileiro cinco anos mais tarde, que falava português praticamente sem sotaque e trabalhou em Viçosa até sua aposentaria, em 1964. Embora não tenha sido possível identificar, nos arquivos permanentes da ESAV, o motivo da naturalização de Dorofeeff, algumas décadas mais tarde muitos professores estrangeiros em Viçosa tiveram que se submeter ao processo

de naturalização, caso tivessem interesse em migrar do regime de trabalho CLT para o Regime Jurídico Único (RJU). Em homenagem ao professor russo, encontra-se, na Vila Gianetti, o museu que leva seu nome - Museu de Ciências das Terras Aléxis Dorofeeff.

Na área de Laticínios foi admitido, em 1933, o dinamarquês Alfred Beck Andersen, aposentando em 1965. Na área de Veterinária a responsabilidade era do alemão Hermann Rehaag, contratado em 1927, responsável pela primeira aula de agronomia, em 10 de maio de 1928. Rehaag chegou a Viçosa já com experiência acumulada no Brasil, fora indicado pela Universidade de Berlim e atuou com docente e administrador da Escola Agrícola e Veterinária do Mosteiro de São Bento, em Olinda, Pernambuco. A área de Química Agrícola ficaria sob responsabilidade de seu conterrâneo, o alemão Guilherme Emerich, contratado em 1930.

O grupo de professores brasileiros era formado por Humberto Bruno, da Fruticultura, contratado em 1928; Mário das Neves Machado, o primeiro engenheiro civil viçosense, contratado em 1921 como engenheiro auxiliar para as obras da ESAV, e que permaneceu como docente na área de topografia até 1951; Manuel da Costa Lanna, da área de português desde 1926; José Guimarães Duque, da Silvicultura, contratado em 1929 e Bello Lisboa, responsável pela cadeira de Engenharia Rural e com uma vasta experiência internacional, que ocupava, também, a Vice-Diretoria na administração de Rolfs. Esse ambiente acadêmico, com mais da metade do corpo docente composta por estrangeiros dos Estados Unidos, Alemanha, Rússia e Dinamarca, potencializou, de imediato, a visibilidade e a inserção internacional da ESAV que, já nas primeiras turmas, contava com estudantes provenientes da Alemanha, Polônia, Hungria, Lituânia, Paraguai e Colômbia, provavelmente contatados pelos docentes estrangeiros.

No atual cenário, o convite de professores estrangeiros para compor o quadro docente é muito valorizado. *“Hoje se fala em internacionalização de*

universidade, eles já faziam isso na década de 30, eu acho que talvez por ser uma escola que teve uma influência americana muito grande, de Peter Rolfs, pode ser que atraiu essa influência estrangeira, com a vinda de professores americanos e de outras partes do mundo. Os próprios professores estrangeiros aqui já influenciavam a vinda de mais professores de outros países, e não só os norte-americanos.”E1 “Essa iniciativa na década de 30, com certeza gerou um impacto, né.” E23

Assim, a universidade já nasce internacional, não só por carregar um modelo de ensino importado, incorporando as práticas dos *Land Grand Colleges*, como também por ter um fundador e diretor estadunidense com sólida formação e experiência, que materializou a condução da universidade, já nos primeiros anos, com recursos humanos preparados e qualificados no exterior. O ambiente internacional estimulou, nas gerações seguintes, o desejo dos primeiros ex-alunos e futuros professores da ESAV à continuidade dessa prática, antes mesmo da criação da Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI), em 1988, cujo objetivo era promover e divulgar as potencialidades das universidades brasileiras junto aos organismos internacionais e representações diplomáticas, em um claro exercício de paradiplomacia que se tornou comum nas últimas décadas.

A internacionalização é um processo bem mais complexo e vai além dos simples programas de intercâmbios estudantis, para que se possa reconhecer uma universidade como uma instituição internacional. Harrari (1998) afirma que o reconhecimento da internacionalização ocorre quando tais práticas passam a compor o desenvolvimento institucional e passam a ter um *status* de estratégia, fazendo parte da cultura universitária no que tange ao esforço e à execução de ações que a colocam frente à nova realidade de um mundo interconectado, respeitando as diferenças e, ao mesmo tempo, desenvolvendo, propagando e socializando o conhecimento. A adoção de termos e práticas internacionais na

UFV já confirma esse processo com as chamadas mobilidades *out* e mobilidades *in*, atualmente presentes no cotidiano em Viçosa.

Após a experiência dos estrangeiros na ESAV, sobretudo de alguns estadunidenses pioneiros na docência e pesquisa, estes não continuaram em Viçosa. O próprio Rolfs mudou-se para Belo Horizonte no final de 1929. Embora, tenha retornado para os Estados Unidos somente em 1942, com a família, depois de 21 anos morando no Brasil, faleceu em 1944. Poucos tempo depois, Clarissa Rolfs, sua filha, retorna a Viçosa quando da criação do curso de Economia Doméstica, na década de 1950, e assume a função de Chefe do Refeitório por alguns anos. Em seguida, muda-se para o Rio de Janeiro e depois Rio Grande do Sul. Não obstante, durante esse período, manteve contato com os professores de Viçosa até o seu falecimento, na cidade de Porto Alegre, em 1965. Seu sepultamento, entretanto, ocorreu nos Estados Unidos. Contudo, a família Rolfs continuou em contato com a Instituição em Viçosa, o *Jornal UFV Informa*, registrou em 1981 a visita de Ruth Rolfs e seu marido John Hargrave, este funcionário da Secretaria de Agricultura do estado da Geórgia, Estados Unidos.

Mesmo com a saída de alguns professores estrangeiros, Bello Lisboa, nos seus sete anos de administração da ESAV, mantém constante o canal de comunicação com o exterior. Foi nessa época que ele empreendeu uma longa viagem de seis meses aos Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Alemanha, França, Espanha e Portugal e colheu frutos destes contatos, não só acadêmico-científicos, mas também comerciais.

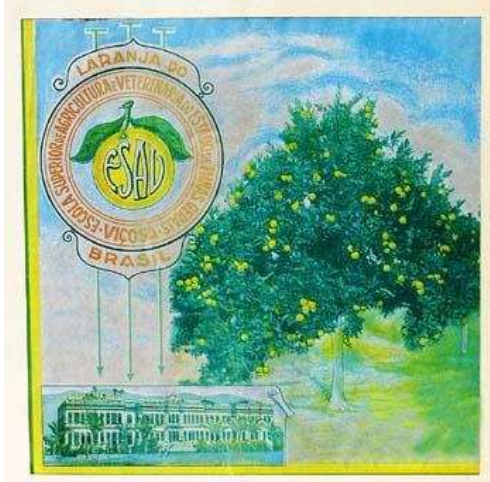
6.2.5 Universidade internacional exportadora de alimentos

Durante a viagem a Europa, o segundo dirigente da ESAV obteve resultados comerciais e passou a exportar parte da produção da Escola.

Verificamos com essa experiência à partir de Belo Lisboa a inserção internacional de todos os dirigentes brasileiros em Viçosa que passam a incluir na agenda de gestão na Reitoria vários contatos no exterior.

O esforço e investimento aplicados em Viçosa apresentaram resultados positivos e a região passou a produzir diferentes variedades de frutas cítricas, chegando a exportar mudas e, também laranjas. (Figura 12).

Figura 12 - Rótulo das caixas de exportação de laranjas.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV (2015).

No dia 21 de junho de 1934 inicia-se a exportação de *grapefruit* para a Dinamarca, o que para a época, considerando as dificuldades, era uma prática pioneira e atípica conduzida por um dirigente universitário. O atual governo federal busca a internacionalização das IFES por meio do Programa Ciências sem Fronteiras, mas, na UFV, essa prática está presente desde sua fundação, há 90 anos: quando do retorno a uma viagem ao exterior, o viajante *esaviano* era recepcionado com festa.

Naquela tempo tudo era mais difícil, “*mesmo assim, a escola exportava, imagina a dificuldade, o tempo que gastava pra isso chegar lá.*”^{E1} (Figura 13).

Em um dos relatos foi apresentada a visão de que João Bello Lisboa era um grande empreendedor, por ter tomado essa iniciativa, considerando a facilidade para contatar instantaneamente com qualquer parte do mundo: “*hoje **qualquer ação internacional** já sai na rede de notícias da universidade, pra você ver que apesar das facilidades, não deixa de ser **tão simples** assim! Agora **imagina** há 90 anos! Claro que naquela época dava-se mais importância, tanto que quando alguém chegava, fazia uma festa, fulano de tal chegou do estrangeiro, tinha uma recepção*”.E1

Figura 13- Produtos ESAV para exportação, 1935.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Quanto ao fato da escola exportar para Europa, fruto dos contatos acadêmicos e comerciais durante as prospecções de Bello Lisboa, cabe ressaltar que isso se deu em um período ainda com reflexos da crise de 1929: “*era **para gerar renda em tempos de crise, no período heroico***”. E5 A situação que o país enfrentava naquele momento faz surgir um novo movimento no *campus*: “*então, esse **espírito cooperativo** é desse **período de escassez**, essa **cultura era de sobrevivência**. Existia **muita cooperação**, a criação de **cooperativas** na própria escola e a difusão disso para os agricultores para evitar os atravessadores*”. E5 As afirmações avaliativas continuam a evidenciar o que é positivo, como a

proatividade e o espírito de cooperação advindos da crise, em que o empreendedor comercialmente no caso da exportação para fins econômicos abre espaço para empreender socialmente. A gênese do que *identificariam* mais tarde como *espírito esaviano*, fruto das práticas cristalizadas por Rolfs de sua *alma mater*, representadas pelas quatro pilastras que *enraizaram* em Viçosa o *Estudar, Saber, Agir e Vencer* ainda estão presentes, como nas primeiras décadas *esavianas*.

Três anos após a inauguração da ESAV, todos foram afetados pela quebra da bolsa de valores de Nova Iorque e, em decorrência desse período de crise econômica mundial, a Escola incursiona em uma nova prática impulsionada pela experiência internacional de muitos dos seus membros, dentre eles Bello Lisboa. A ESAV da época é *exaltada* pela capacidade de trabalho, pois, considerando seu posicionamento geográfico, exportava parte da sua produção agrícola, algo que, mesmo depois de nove décadas, demanda logística, relações aduaneiras e considerável controle burocrático e barreiras não tarifárias. Desse modo, as atuais relações internacionais demandam muito esforço e ainda são objeto de propaganda, ainda que seja uma atividade merecedora de *significativa valorização*, mas que, de igual modo, é *avaliativa* e *comparativa*, porque o sujeito declara que, por mais insignificante que a ação possa parecer, não deixa de ser simples. Já para a década de 1930, era quase necessário ser um *herói* ao manter a subsistência da Escola, considerando a crise do Estado e as relações nada amistosas do Interventor do estado de Minas Gerais, Benedito Valadares em relação a ESAV, um reduto dos seus adversários, *os bernardistas*.

A *escolha lexical da metáfora herói* denota uma afirmação *valorativa* que demandaria de um simples mortal uma ação sobre-humana merecedora de júbilo com direito a festas e recepções.

As ações individuais cotidianas de ex-alunos têm contribuído para esse processo de internacionalização há décadas, influenciado por Rolfs, pelos

valores e pelo modo de ser da instituição, o que marcou a trajetória institucional e delineou o funcionamento da universidade: “A *universidade, ela expandiu bastante, né, a internacionalização, quer dizer, ela hoje é conhecida, querendo ou não, ela é conhecida no mundo inteiro... e os ex-alunos bem sucedidos, né, leva o nome da universidade tanto pro país como pra fora*”. E1 Considerando o aluno estrangeiro que chegava de navio no Rio de Janeiro, depois embarcava para Viçosa, significa que “a escola teve uma *projeção pra época muito a frente do seu tempo, fora do comum, com certeza!* E1 Nessa mesma exposição, o servidor considera que, se os estrangeiros chegam a Viçosa, têm motivos “*porque a universidade tem um nome forte, né e se você olhar o quadro funcional tem muito professor estrangeiro trabalhando com a gente*”.E1 A internacionalização como fenômeno das relações externas, que já era praticada naquela época, nos primórdios da *globalização acadêmica*, foi também responsável pelo crescimento da universidade e gerou efeitos na sua expansão e em seu reconhecimento. Há uma *exaltação valorativa* do passado glorioso, seus símbolos, seus resultados fruto de um modelo implantado pelos pioneiros estadunidenses que são *representados* como responsáveis pelo que a instituição *representa* para a pesquisa agropecuária e para o mercado internacional. Novamente, a UFV é *apresentada* como *ativa*, um *agente* nesse processo ao receber cientistas e professores estrangeiros altamente qualificados.

Embora o momento atual da *pós-modernidade* demande adaptações constantes, novas práticas de administração e configurações organizacionais, a declaração de que os ex-alunos *bem sucedidos* levam o nome da universidade apresenta uma *carga valorativa* de que esses estudantes são os *vencedores* descritos no *agir* e *vencer* das quatro pilastras, os quais propagam a imagem e um modelo de universidade, pois *Estudaram* e aprenderam pelo *Saber* científico, *Venceram* ao alcançar as oportunidades, boas colocações no mercado e nos centros de pesquisa do país e do exterior.

Um fato que tem sido identificado por todos, segundo outro servidor, é “uma característica **muito forte** na **UFV** sempre foi essa **presença estrangeira** que permanece **até** hoje. Isso eu percebia como estudante e percebo hoje como professor. **É uma instituição bastante internacionalizada e há uma preocupação com o estímulo a essa internacionalização.** Antes do programa Ciências sem Fronteiras, os intercâmbios de graduação, pós-graduação, professores **já faziam parte do dia a dia da universidade.** Então, o que chama atenção é essa **visibilidade** da instituição que está localizada em uma região descentralizada em Minas Gerais(...) **esse jeito de ser da universidade.** Acredito também que está relacionada a essa localização, **a necessidade de se mostrar para o resto do país e, particularmente para o mundo, parece que essa projeção era uma justificativa de se apresentar mesmo**”. E2 Em outras palavras, “é essa preocupação, também, digamos com **pessoas de qualidade**, você vê, vem dinamarqueses... a docência vai pegar onde tem de melhor ou que atenda ao perfil daqui, né”. E5 A afirmação avaliativa demonstra um atributo com intensidade de força: a UFV não é *forte*, mas **muito forte**, isto é, mesmo que a internacionalização tenha sido fruto da tradição e das práticas fundacionais e modelares estadunidenses e de países no norte da Europa, a instituição não perdeu essa relação internacional, pois já incorporou essas práticas representadas como o *jeito de ser UFV*. A universidade é *identificada* e *representada* com um particular modelo de ação. A forma como ela age tem alguma relação com a localização geográfica. Assim, a UFV e a própria cidade de Viçosa passam a ser inseridas no mapa *mundi* da ciência, como foi bem representada com uma estrela no brasão sinalizando sua localização geográfica no mundo e a *afirmação avaliativa* da servidora reforça que, embora sendo uma cidade totalmente descentralizada geograficamente, por conta da pesquisa e de suas relações internacionais estabelecidas historicamente, sua projeção alcançou *outros mares*. Mesmo porque a *declaração infere* uma modalidade *deôntica* em que a

necessidade de se projetar para o mundo é quase uma obrigação. Cabe destacar que a *escolha lexical Viçosa* como sinônimo e *personalização* da universidade foi muito recorrente entre os sujeitos entrevistados em todas as práticas sóciodiscursivas e, em alguns casos, com dificuldade de *identificar* quando começa uma ou termina outra. Essa cumplicidade e relação recíproca a *identificam*, mesmo com o marco simbólico das quatro pilastras *representando* as disparidades no planejamento dos espaços urbanísticos em ambos os lados. Isso significa que, cultural e socialmente, há uma sobreposição dessas relações nos espaços sociais e acadêmicos.

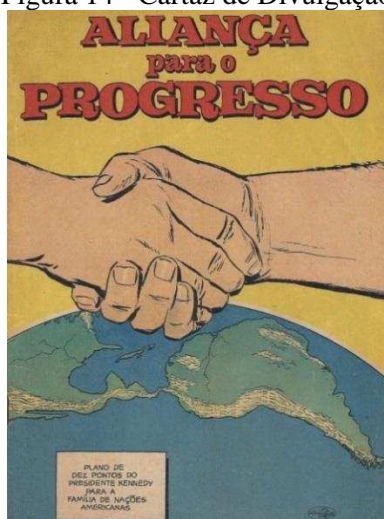
6.2.6 A presença estadunidense e a relação de boa vizinhança continental

Embora, essa presença estrangeira fosse forte, principalmente de estadunidenses, em uma das fotos escolhidas pelo nosso sujeito de pesquisa, a surpresa foi imediata: “*uai, essa foto é aqui? Cara... com o bandeirão dos Estados Unidos? Achei isso muito forte!*” E5 Embora muitos reconheçam a influência estadunidense em Viçosa, a *evocação avaliativa* demonstra que a presença era visível, e muito mais *explícita* no passado, com a bandeira dos Estados Unidos pelo *campus* e suas demarcações simbólicas de espaço de identidade em relação às sutilezas *hegemônicas* incorporadas das atuais relações ainda presentes e disseminadas, com o uso de outros elementos linguísticos e culturais.

Ou seja, dentre as várias presenças estrangeiras em Viçosa, a estadunidense é a que mais se destaca, mesmo porque outro marco dessa presença foi a construção da Vila Gianetti, conhecida por muitos como a *Vila dos americanos ou Vila*, um investimento em infraestrutura considerável que demarcou espacialmente a segunda grande presença estadunidense em Viçosa por 21 anos, de 1952 até 1973. Esse foi o conjunto habitacional mais

internacional de Minas Gerais, primeiro com os estrangeiros, depois com professores brasileiros que voltavam de seus treinamentos no exterior, vindos dos Estados Unidos. Essa relação de intercâmbio acadêmico internacional ganhou ainda mais força com o alinhamento do governo militar brasileiro e os Estados Unidos e na adoção das práticas da Aliança para o Progresso. (Figura 14) “Aqui tinha a aliança para o progresso, o símbolo era assim, *as mãos juntas*, os carros americanos que vieram pra cá, os furgões que circulavam por *Viçosa*”^{E44}. Ainda cabe destacar, a conseqüente relação entre a UFV e governo militar nesse período, não só pela posição estratégica no campo científico para a expansão da fronteira agrícola, mas a longa relação *Viçosa* – Estados Unidos.

Figura 14 - Cartaz de Divulgação.



Fonte: <http://www.luizberto.com> (2015)

Atualmente, as dezenas de casas situadas na *Vila* desempenham os mais diversos fins para práticas extensionistas, culturais e sociais, além de museus e representações de órgãos dos governos federais e estaduais. Ainda está prevista, para 2017, a nova sede da Diretoria de Relações Internacionais (DRI), que retoma a importância das práticas sóciodiscursivas de internacionalização na

UFV nessa simbólica área do *campus*. A nova sede ocupará a principal casa, a de *number one*, que fora casa de reitores, depois museu histórico e, por último, casa de hóspedes. A nova sede da DRI ficará na entrada da *Vila*, esquina com a Avenida Purdue, em homenagem ao principal projeto de internacionalização no período UREMG/UFV. Está previsto um Pavilhão Internacional de Bandeiras na área externa, que desempenhará uma função representativa do processo de internacionalização.

As atuais práticas de internacionalização ganham mais destaque na área da pesquisa. Segundo um relato, as ações têm chamado a atenção de representantes de outras importantes instituições de ensino do país, quando em visita à Viçosa: “*eles ficam surpresos com as nossas discussões de dupla titulação e falam: nossa! Vocês já estão lá na frente (..) é considerada pioneira em uma instituição de ensino fora dos grandes centros do país*”. E6 Nesse contexto, *o jeito de ser UFV* ainda é *identificado* pelos sujeitos sociais de outras instituições no país com *afirmações valorativas* de proatividade, ao antecipar cenários tão *valorizados* pela globalização e atual política governamental e pelas práticas de internacionalização muito à frente do seu tempo. O sujeito social *ufeviano* modaliza e faz o julgamento que, de fato, a UFV é *identificada* também como uma universidade pioneira que, embora menor, atribui a ela uma *avaliação comparativa* que, independente do porte e proporcionalmente às demais IFES, supera-se pela tradição internacional, pela vantagem dos contatos previamente estabelecidos e valorizados por todos aqueles que perpetuam esses vínculos e relações *identificacionais ufevianos*.

6.2.7 O atual processo de internacionalização em Viçosa e na UFV

As discussões da dupla titulação avançam desde 2012, e a própria Universidade de Purdue é uma delas, dentre outras em Kentucky, Texas, Illinois

e Washington, nos Estados Unidos, além de uma universidade australiana. Importa dizer que esse processo de dupla titulação com as universidades estadunidenses são mais complexas e difíceis, comparado aos processos simplificados com as universidades europeias. Esses procedimentos burocráticos e suas diferenças servem para exemplificar o quanto os contatos entre doutorandos brasileiros com pesquisadores europeus e canadenses são mais informais sem a intermediação dos orientadores e da instituição de origem. Nos contatos com pesquisadores estadunidenses a formalidade é uma exigência conduzida, na maioria das vezes, pelos orientadores e suas instituições de origem.

Enquanto os contatos são intensificados na mobilidade *out*, a UFV é identificada por outras, para mobilidade *in*. Durante a visita do Reitor da Universidade de Castilha, em 2010, estabeleceu-se a dupla titulação com sete cursos. Cabe destacar que a UFV está entre as cinco universidades com o maior percentual de estudantes estrangeiros no país, dentre as IFES brasileiras é a segunda com um total de 3% contra 4% da UFSC. Em termos proporcionais, tem o triplo de estudantes estrangeiros quando comparado à maior IFES de Minas Gerais, a UFMG, segundo dados dos Times *High Education* (2016). Nesses indicadores, há 4% a 5% de presença discente estrangeira entre as estaduais paulistas USP, UNESP e UNICAMP, tidas como referências no país nos *rankings* internacionais, porém distantes de universidades alemãs e holandesas, com a média de 20%, e das canadenses e estadunidenses, com até 50% de estudantes estrangeiros.

Outras práticas recentes de tendência mundial no processo de internacionalização do ensino superior são os cursos de mestrado e doutorado em universidades latino-americanas e europeias, ofertados em língua inglesa. Esta é uma prática no *campus* de Viçosa presente desde 2013. Mesmo embrionariamente, quatro disciplinas da pós-graduação são oferecidas em língua

inglesa: “*é considerada pioneira em uma instituição de ensino fora dos grandes centros do país*”. E6 Ainda segundo o relato do servidor, nesse tipo de oferta, a UFV está na vanguarda entre as IFES brasileiras, com relevância na pesquisa e situadas em cidades de pequeno porte, como ocorre com universidades fortes em pequenas cidades da América do Norte e Europa. Casos similares acontecem nas demais IFES localizadas em grandes centros e com maior número de programas avaliados por conceitos seis e sete pela CAPES. A inserção do inglês é mais comum em faculdades privadas de negócios, localizadas principalmente em São Paulo, como é o caso da pós-graduação do INSPER, ex-IBMEC, totalmente em inglês. Contudo, a experiência foi ampliada na FGV que, além da pós-graduação, oferece o curso de graduação em Administração totalmente em inglês desde 2015, o que só foi possível depois de uma preparação de anos, em que a disciplinas em inglês começaram como optativas. A viabilidade desse processo também contou com um corpo docente em que a maioria tinha nos seus currículos a experiência internacional como professores visitantes em outros países. O esforço maior foi de poucos que se prepararam com cursos extras de língua inglesa para a condução das aulas já realizadas no formato em português. No caso da FGV, a cada aula de português replicada em inglês, o professor recebe um extra no salário. No ato da matrícula, o candidato ao curso faz a opção pelo curso em português ou inglês, o formato e conteúdo são os mesmos para os dois. Não há nenhuma regulamentação específica no MEC que impeça a oferta do curso totalmente em língua estrangeira, desde que tenha a opção em português. Diferente de outros formatos bilíngues comuns em algumas escolas, o foco da FGV de oferta totalmente em inglês tem o objetivo na captação de estudantes estrangeiros. Em Viçosa, o movimento é o mesmo, embora de maneira tardia, mas na vanguarda em relação às demais IFES.

A preocupação pelo conhecimento e proficiência na língua inglesa já era uma prática em Viçosa nas décadas de 1940 e 1950, com a oferta de turmas

informais ministradas pelos próprios professores da ESAV e UREMG para seus colegas e estudantes com interesse no aperfeiçoamento no exterior. Essa vivência e contato com a língua inglesa no *campus* sempre esteve presente, em alguns casos com aulas acompanhadas de tradução simultânea, do professor John Benjamin Griffing, na década de 1930, ao introduzir os estudos de Sociologia Rural, por meio da interpretação do professor Edgar de Vasconcelos Barros. Conforme chegavam professores estrangeiros para lecionar em áreas carentes de especialistas no Brasil, o uso do inglês continuou presente durante o Projeto Purdue.

A busca pela maior inserção da língua inglesa no cotidiano da universidade tem sido um esforço de alguns professores da pós-graduação e tem contribuído de maneira significativa para a visibilidade internacional da UFV. Tais práticas possibilitam a maior participação e diálogos em diferentes centros de pesquisa no exterior. Quanto à oferta de cursos de línguas estrangeiras no *campus*, para a comunidade acadêmica, foi possível identificar, além do inglês, cursos regulares de francês, espanhol, italiano e alemão.

A associação com os Estados Unidos e as relações da comunidade acadêmica desde a fundação da universidade foram apontadas como fatores de forte influência nas atuais práticas e ações, tendo como exemplo a confecção de material impresso e virtual em inglês para a divulgação internacional dos cursos. Quanto à mobilidade *out*, o Programa Ciências sem Fronteiras apresenta uma forte presença da instituição: “*a gente deve ter **mais de 30 universidades maiores que a nossa no Brasil**, mas somos a **quarta** universidade do país que mais encaminha estudantes no programa Ciências sem Fronteiras. Essa **relação é histórica e repassada pelos professores mais antigos**”.* E6

Essa relação dos professores em Viçosa com instituições estrangeiras maximizou, há décadas, as chances de participação em programas e convênios institucionais com outros países, como é o caso do programa do governo

estadunidense, *One Hundred*. Segundo o servidor, a UFV está entre as 20 universidades brasileiras participantes, responsável pela revisão e seleção de projetos de implementação de parcerias internacionais em universidades latino-americanas, tendo participado ativamente na versão do Projeto Purdue para uma universidade colombiana, a segunda experiência na América do Sul, depois de 63 anos da experiência de Viçosa.

A atual visibilidade das recentes ações de internacionalização em muitas instituições brasileiras tem sido apresentada como uma vitrine depois do Programa Ciências sem Fronteiras. Entretanto, a mobilidade internacional em Viçosa foi verificada nos diversos projetos financiados e coordenados pelos professores dos cursos de Engenharia de Alimentos e Engenharia Elétrica com instituições francesas, e dos cursos de Letras, Economia Rural, Engenharia Agrícola e Agronomia com os Estados Unidos. Essas ações geralmente são práticas estabelecidas independentemente dos programas universais do governo federal. Muitos professores de diversas áreas estabelecem os contatos diretamente com as instituições estrangeiras, conforme aponta um dos casos relatados: “*no meu departamento temos uma **relação muito direta** com a universidade de São Tiago de Compostela na Espanha. Existe uma **cooperação internacional muito forte**”*. **E38** Segundo a servidora, o Programa Ciências sem Fronteiras só chamou a atenção para o que a UFV faz há muito tempo, sempre houve essa cultura. Em sua rede de pesquisa, por exemplo, há colegas em Portugal, Itália e Estados Unidos: “*a UFV foi criada assim, é da **raiz histórica***”. **E38** A internacionalização não é novidade para a comunidade acadêmica *ufeviana*, ainda que em países fora do eixo anglo-saxão, pois ocorre atualmente com países ibéricos, independente da relação, e não depende de intermediários, pois é *representada* da mesma forma e *intensidade avaliativa*. A servidora ainda reforça *metaforicamente* que já está *enraizado*, apropria-se da própria essência

de uma universidade tradicionalmente agrária por desenvolver pesquisas e estudos, ensino e extensão exclusivamente nessa área e por mais de meio século.

Em 2014, o curso de Dança recebeu estudantes de Detroit, os cursos de Engenharia de Alimentos e Nutrição contaram com estudantes do Texas, Iowa e Kentucky. Essa experiência possibilitou a oferta de turmas compartilhadas: “*as turmas são formadas por **estudantes americanos e brasileiros, meio a meio, com aulas em inglês, como tem essa tradição, a gente continua desenvolvendo em cima disso***”. E6 Além das aulas presenciais, a língua inglesa está presente na produção científica na UFV: “*aqui **boa parte da produção científica dos programas de pós-graduação é feita em inglês, principalmente, os programas seis e sete***”. E4 A afirmação avaliativa direciona, predominantemente para os programas das ciências agrárias, já *legitimados* pelos organismos nacionais de fomento à pesquisa e à pós-graduação, como a CAPES, ao serem *atribuídos* conceitos que lhes outorgam oficialmente, uma valoração de qualidade de nível internacional. Mesmo com a distância dos grandes centros e localizada no interior, “*Viçosa não é uma instituição **perdida no meio do nada, já tem um histórico de intercâmbio com os Estados Unidos, então, quando faz o contato, eles já tem uma referência***”. E6 A legitimidade de que, de fato, a universidade caminha para a consolidação do processo de internacionalização é a *afirmação avaliativa* que reforça a incorporação de práticas linguísticas do *novo latim* no meio acadêmico-científico moderno. O modelo hegemônico de ensino com bases estadunidenses se faz presente no cotidiano *ufeviano* com a língua estrangeira *hegemônica* nas áreas das ciências e do comércio mundial.

É importante ressaltar que, mesmo fora do seu país, os estadunidenses são os contemplados na interação linguística em terras *tupiniquins*. Embora em solo nacional, não só a língua portuguesa, mas os estudantes brasileiros *são representados* numa dinâmica de *sujeição passiva*. O servidor afirma que a continuidade é *representada* pela forte tradição pelo uso da língua inglesa no

campus desde a fundação da universidade e faz parte do cotidiano acadêmico-científico, por isso não teria porque não continuar e perder o *bonde da história* em que outras universidades congêneres já *embarcaram* rumo à internacionalização, tanto é que o uso do idioma ultrapassou a oralidade e já faz parte da rotina de redação científica, sendo identificado como algo *desejável, verdadeiro e necessariamente deôntico* para os programas de pós-graduação não só em Viçosa, mas em todas as IFES brasileiras que buscam a excelência.

O atual modelo de ensino e pesquisa *hegemônica* no Brasil – e em parte considerável do mundo – é o estadunidense, de modo que o uso da língua inglesa passa a ser *hegemônica* também como orientação comercial, cultural e social. Em relação à antiga língua hegemônica, o francês, esta perdeu seu *status* de língua internacional nas ciências, no mercado e no *protagonismo* nas relações internacionais depois da Segunda Guerra. De *protagonista*, foi reservada à *língua de Julio Verne* as dimensões diplomáticas, culturais e esportivas, ainda hoje sendo uma das cinco línguas estrangeiras oficiais na ONU e no Instituto Rio Branco em Brasília, o exclusivo centro de formação diplomática no país em nível de mestrado, ofertado pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) como também ainda continua reservada ao francês a primazia durante os Jogos Olímpicos.

Assim como estabelece relações com instituições estadunidenses, a UFV busca as relações sul-sul com a parceira do Programa de Estudante Convênio da Graduação (PEC-G), (Figura 15) desde a sua criação, na década de 1960, e que tem o objetivo de se relacionar com países em desenvolvimento os quais mantêm acordos bilaterais nas áreas de Educação e Cultura da África, América Latina, Timor Leste, Paquistão e Bangladesh, pelo plano interministerial entre os MRE e o MEC. Além disso, o Programa visa oferecer oportunidades gratuitas de formação superior para estrangeiros entre 18 e 23 anos. Em contrapartida, os cidadãos estrangeiros precisam assumir as despesas de acomodação no Brasil e

apresentarem proficiência em língua portuguesa. No caso dos estudantes não lusófonos, é necessário o teste de Certificação de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (CELP-Bras), aplicado em Viçosa. Outro requisito é selecionar, preferencialmente, estudantes inseridos em programas de desenvolvimento socioeconômico nos seus países de origem cujo compromisso para posterior regresso ao seu país é contribuir para área na qual se graduou na UFV.

Em recente homenagem no cinquentenário do programa em Brasília, uma das homenageadas foi a uruguaia Orlanda Mabel, atual assessora internacional da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), ex-aluna da turma de 1961 do curso de Economia Doméstica em Viçosa, pelo programa PEC-G.

Figura - 15 Logo PEG-G.



Fonte: <http://www.capes.gov.br> (2015).

Quanto ao outro programa federal, o Programa Estudante Convênio da Pós-Graduação (PEC-PG), a UFV é parceira da CAPES, CNPq e MRE, que concedem bolsas de doutorado pleno a professores universitários, pesquisadores, profissionais e graduados do ensino superior dos mesmos países em desenvolvimento pelo Acordo de Cooperação Educacional, Cultural ou de

Ciência e Tecnologia, com o objetivo de aumentar a qualificação de futuros profissionais para contribuírem para o desenvolvimento de seu país.

Além desse programa de mobilidade internacional, a UFV participa ativamente do Programa de Licenciatura Internacional (PLI-Portugal), em parceria com dez universidades portuguesas em um projeto de graduação sanduíche que contempla todas as licenciaturas em Viçosa para estudantes dos cursos de Letras, Biologia, Física, Matemática, Química, História e Educação Física, com vistas à formação de professores de educação básica no Brasil. A UFV é também uma das universidades fundadoras do Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras com o objetivo de intensificar o relacionamento internacional e fomentar ações na área social.

Os relatos de muitos servidores apontaram o processo de internacionalização como algo inerente às práticas da universidade e já internalizadas há décadas. Os efeitos são percebidos também na vida social e cotidiana de Viçosa. “*Eu acho que é isso, essa cultura **mais aberta ao outro, ao estrangeiro, né... ao outro que tô me referindo é ao estrangeiro. Acho que esse elo, eu acho que ficou***”. E5 A influência internacional transpôs a linha imaginária das quatro pilastras do campo do saber e adentrou pela vida social da cidade de Viçosa. O servidor faz uma *exposição avaliativa* do que *desejável* em um mundo globalizado e interconectado, que promove os processos de internacionalização. Assim, considera que esse tipo de intercâmbio é benéfico não só para a universidade, mas para a vida social na cidade de Viçosa.

O relato de uma servidora, natural de Belo Horizonte e com formação na UFMG, mas que se encontra em Viçosa desde 1996, questiona: “*que lugar provinciano é esse? Que todos sabem lá de fora? E não é saber tipo Valadares não! A quantidade de doutores que morou fora, do filho da cabelereira e do mecânico de bicicletas que é ex-aluno da UFV e vai fazer mestrado fora! A UFV sempre passou a ideia de ascensão social para o pessoal da região, isso*

não é pouca coisa não!”E7. A declaração está implicitamente baseada em valores pressupostos. A surpresa nessas declarações *pressupõe* que a internacionalização não só é para os grandes centros, próximos da *Corte*, mas como os seus efeitos e impactos no meio social são percebidos tão intensamente nessas mesmas cidades. Ao *identificar* Viçosa como uma cidade do interior, perto de lugar nenhum e distante de tudo e de todos, o que de fato ocorre é o que seria *desejável* para todas as aglomerações urbanas, menores ou maiores. Entretanto, a pequena cidade é contemplada, uma mobilidade social mais representativa do que em qualquer outro lugar do mesmo porte. A servidora ainda *compara* que essa escalada social se dá pelo caminho *mais nobre*, o do trabalho intelectual, da ciência, fruto do modelo de pesquisa e tecnologia desenvolvido e aplicado em Viçosa, e *não do empírico*, do trabalho braçal, como ocorre em Governador Valadares.

O que se percebe é que a internacionalização, para os viçosenses, não é novidade, pois eles convivem nesse ambiente de mobilidade internacional há nove décadas: “*quando sai de São Paulo e cheguei aqui em 1979... 1980 a cidade era muito carente. Me lembro, assim, final de semana você queria almoçar tinha três ou quatro lugares. A cidade de Viçosa exportava muita mão de obra, filhos da terra que estudaram aqui, foram estudar ou pesquisar em outras regiões do país e do mundo*”. E40

A realidade da região de Governador Valadares, no leste de Minas, conhecida pelo seu processo migratório para os Estados Unidos, tem outra relação. Desde 1940, nos esforços de guerra, a cidade abastecia a indústria bélica estadunidense com mica e isolantes elétricos e de madeira de seus fornos siderúrgicos. A escolha da cidade foi pela facilidade da ligação por ferrovia com o Porto de Tubarão, em Vitória, Espírito Santo. Após o fim da guerra, muitos estadunidenses que se instalaram para gerenciar a produção voltaram para os

Estados Unidos e, junto com eles, os primeiros imigrantes valadarenses acompanharam.

Quanto à Viçosa, esse movimento ocorreu com mais frequência durante o Projeto Purdue, isto é, dezenas de ex-alunos dos cursos de mestrados e professores da UFV o seguiram para os Estados Unidos, de modo a dar continuidade aos estudos em nível de doutorado durante o Projeto. Assim, têm início os churrascos de despedidas, práticas já presente quando das vésperas da viagem dos professores estadunidenses, que aconteciam no Recanto das Cigarras, como consta no *Informe UREMG*, de março de 1966, ao registrar a despedida do Dr. Holmes, enviado da FAO, que seguiria para a Universidade de Cambridge, Inglaterra, e seria substituído por Claes Forbjörn Gösta Linden que, além do sueco, falava inglês, francês, alemão e língale e com experiência no Congo Belga, Nigéria e Itália. Essa presença estrangeira era uma constante em Viçosa. Cabe ressaltar que, mesmo com o encerramento do projeto, em 1992, o curso de Economia Doméstica recebeu professoras estadunidenses para auxiliarem na implantação do primeiro programa de pós-graduação da área na América Latina.

Embora antes do projeto fosse menor, esse fluxo acontecia há mais tempo. A novidade da internacionalização do ensino superior em Viçosa teve início na época da ESAV, em 1937, ao encaminhar professores para treinamento na pós-graduação nos Estados Unidos. Esse constante contato e incorporação de práticas estrangeiras aproximam não só a comunidade acadêmica, mas a comunidade viçosense de uma vivência incomum em outras cidades universitárias brasileiras. Segundo as lembranças de uma servidora, ela teria feito muitas amizades durante a infância na *Vila*, pois sua mãe fazia trabalhos de corte e costura nas casas dos professores. Tais lembranças confirmam também as constantes despedidas, pois muitas famílias se mudavam para os Estados Unidos para cursarem doutorado, principalmente, em Purdue e Cornell.

A influência estadunidense está presente nas cerimônias de colação de grau que movimentam toda a cidade, três vezes por ano. Esse acontecimento, o qual não passa despercebido pela população local, é acompanhado pelos familiares e amigos dos formandos, provenientes de todas as regiões do país. Os fogos de artifício, as cascatas de luz na fachada do Centro de Vivência e as projeções de imagens de *leds* na fachada do Prédio Principal remetem às festas de Réveillon que, por sinal, não são tradicionais em Viçosa. Por muito tempo, a cerimônia no período de verão era realizada em espaço aberto, no gramado do *Bernardão*. Essa é uma área nobre do *campus* entre as duas principais edificações na universidade do período ESAV. Assim, como as similares nos Estados Unidos, as formaturas no período de verão acontecem em amplas áreas verdes. Da mesma maneira, a ocupação física e a disposição das edificações do *campus* em Viçosa foram inspiradas nos modelos estadunidenses, o aproveitamento e uso desses espaços seguem a mesma orientação. **“Historicamente temos os espaços abertos e amplos de livre circulação, muito influenciado ai pelos americanos, né”**E14. Em relação ao projeto urbanístico e arquitetônico, a forte influência estadunidense ocorreu como algo *positivo* e *desejável* também na disposição física das áreas espaçosas e verdes, bem como na própria ocupação das edificações no *campus*. A relação dinâmica pela *posição ativa* creditada aos pioneiros no que se refere à demarcação de espaços de livre circulação no *campus* é apresentada pela *sujeição*, além de um *ponto de vista pessoal*, mas posição universal, de que todas as gerações de viçosenses e *forasteiros* foram *beneficiadas*.

Outra prática importada para o ambiente acadêmico de Viçosa é a premiação por mérito aos melhores estudantes, que recebem medalhas de ouro e prata com a insígnia da instituição e de Arthur Bernardes, a prática teve início em 1975, quando do centenário de nascimento do ex-Presidente. De fato, a influência estadunidense é visível nas práticas de premiação, comum naquele

país. Além da meritocracia presente entre os militares responsáveis pela reforma universitária de 1968, elaborada por técnicos da área educacional com apoio de consultores estadunidenses que conciliaram o modelo de ensino superior dos Estados Unidos, que tem como característica a competição “*Essas medalhas na UFV é uma **influência americana, eu tenho certeza! Eu tenho uma prima que morou muito tempo nos Estados Unidos e uma vez que ela chegou em Viçosa, a primeira pergunta foi, “essa universidade é americana?” Eu falei, de certa forma sim! Ela falou “é igualzinho! Tá todo mundo de uniforme, calça jeans e casaco estilo americano!”***”^{E34} A visitante se refere aos casacos típicos nos campi estadunidenses, que se tornaram febre em Viçosa depois da década de 1990, muito utilizados entre os meses de junho e agosto.

Após concluir o curso, a participação do egresso é constante nos anos em que comemoram os quinquênios, de modo a manter contato com a universidade. Desde 1935, todo dia 15 de dezembro, data da formatura da primeira turma do curso de Medicina Veterinária, a cidade tem grande movimentação com a chegada de ex-alunos e familiares. “***E todo mundo volta, tem gente recebendo agora diploma de 70 anos de formado! O pessoal se emociona, chora***”. ^{E32}

Em relato, uma servidora graduada em Belo Horizonte afirma nunca ter voltado à UFMG em atividade como ex-aluna, embora tivesse, como professora, a oportunidade de visitar a UFMG na busca de convênio. Todavia, não obteve êxito em estabelecer convênio com a própria instituição de origem, firmando depois na mesma cidade com a Escola de Governo Fundação João Pinheiro. “*Então, como aluna **nunca mais voltei lá. Quem eu sei que estudou comigo é porque eu tenho certo contato. Mas você **manter esse contato e todo esse amor com a universidade como em Viçosa, eu acho muito interessante*****”. ^{E10}

A região de Viçosa, nessa fase da criação da escola, também teve outras influências estrangeiras. No início do século XX começaram a chegar imigrantes

alemães, italianos, espanhóis, japoneses, portugueses, libaneses e sírios, que foram morar em diversas colônias instaladas nos arredores da cidade. Foi possível identificar, entre os servidores entrevistados, dois de ascendência estrangeira, netos dos primeiros colonos. Atualmente, apenas parte da colônia alemã manteve sua propriedade ainda administrada pelos seus descendentes, em uma localidade denominada *colônia*, nas proximidades da BR482, rodovia entre Viçosa e Porto Firme. As demais colônias se integralizaram pela cidade e seus respectivos terrenos foram loteados e transformados em bairros.

Embora o relato de uma servidora apresentasse críticas quanto às mazelas da influência estadunidense, de maneira geral disse que se deve separar o indivíduo do contexto, porque senão “*todo alemão é ruim*”^{E16} e vê como positiva a influência e a reprodução de modelos estadunidenses, que sempre funcionaram bem nos Estados Unidos e na universidade em Viçosa. Ela considera que a UFV foi contemplada com um modernismo, uma atualização e “*de estar por dentro de todo o status quo, né*”^{E16} Para a servidora, o nível de pesquisa e pós-graduação da UFV é de excelência internacional e os bons indicadores muito se devem à questão do intercâmbio internacional, fundamental nessa área. Por isso, “*Viçosa tá no top, tá no nível muito bom*”^{E16} Dentre outras influências positivas que ainda considera está a Associação de Ex-alunos, tão arraigada em Viçosa como nos Estados Unidos: “*uma coisa fortíssima e de influência americana, essa relação permanente com a alma mater*”. ^{E16} O nível de intensidade ao avaliar a forte influência estadunidense também foi evocada nas relações do ex-aluno com a universidade. Dentre outros objetivos, como conagraçamento e volta à *alma mater*, o encontro serve a outro objetivo na nossa sociedade pós-moderna, a lógica mercadológica de recolocações profissionais ou, como diriam os estadunidenses, de *outplacement*.

A institucionalização dessa Associação por Bello Lisboa ocorreu em 1935, a partir de um momento de *reflexividade* e de uma ação cotidiana de um

indivíduo, e sem um planejamento formal: “*foi uma ideia que deram pra ele. Muita coisa surge muito do espirito do improvisado, alguém pensa e fala: vamos criar um grupo aqui para uma reunião anual. Isso tá bem escrito na história da Associação, sugestão de um ex-aluno*”. E9 A Associação dos Ex-alunos da UFV é tradicional, a reunião anual de conagraçamento tem cumprido, também, uma função identificada nas observações de uma servidora que frequenta os bailes anualmente: “*é o momento de networking, de manter aceso o espirito esaviano*” E39, A Associação de Ex-Alunos cumpre o papel de manter e reforçar os laços dos ex-alunos com a Instituição e seus mais de 30 mil associados. De modo, que a Associação está entre as mais antigas experiências continuadas neste tipo de evento no país. Provavelmente, a única experiência viva, no gênero, em universidades em todo território nacional. O contato com o egresso também foi um termômetro para as melhorias no sistema de ensino em Viçosa, um dos principais objetivos de Bello Lisboa. “*Essa Associação de Ex-Aluno é a coisa mais linda!*” E44

As turmas completam quinquênios e jubileus de prata, ouro e diamante. A partir de 1968 deu-se o início da outorga da medalha ao ex-aluno da Ordem do Mérito ao Ex-Aluno que tenha se destacado na área profissional e contribuído para o desenvolvimento da ciência no Brasil. A atual sede se localiza na Vila. Além de indicar medalhas para os ex-alunos – como ocorre na graduação. A associação dos ex-alunos mantém os vínculos entre seus ex-alunos e suas respectivas famílias e a universidade. Além das medalhas concedidas semestralmente para alunos e anualmente para ex-alunos, a UFV concede anualmente a medalha *José Valentino da Cruz* para servidores e; para os professores são condecorados com a medalha *Bello Lisboa* mérito em ensino, a medalha *Peter Henry Rolfs* do mérito em pesquisa e do mérito extensão.

No entanto, a comunidade universitária e seus egressos ainda não incorporaram totalmente outras práticas, como, por exemplo, a forte relação de

donativos e todo o tipo de ajuda financeira, principalmente de ex-alunos com suas instituições de origens. No caso dos Estados Unidos, “*eles deixam até heranças*”**E16**, algo ainda totalmente incipiente no Brasil. “*Eu recebi um colega aqui que estudou comigo pra um café, e ele falou que **tudo que ele tem, ele deve a UFV e gostaria de retribuir** de alguma forma, ele me perguntou, como é que eu faço? Não sei... **eu na visão que eu tenho, eu montaria um escritório só pra isso, sabe o que acontece... eu não pesquisei, mas tem maneira de abater, igual você não faz na cultura, as deduções de imposto, pelo menos você sabe pra onde tá indo... eu não vejo... eu acho que é muito pouco explorado. Tem muita oportunidade que não exploramos. Nos Estados Unidos eles fazem essa campanha de arrecadação. Pega uma turma dessa de ex-alunos da UFV pra você ver! Faz uma arrecadação pra você ver o que não conseguiria!***”**E45** Além do reconhecimento da instituição para a realização profissional, outro servidor declara a experiência do seu colega que não só realizou, mas demonstrou *valores* ao sentimento *modalizador de retribuição* por uma dívida sócio-acadêmico para com a universidade, no que ela representa não só na sua vida profissional, mas em todas as outras dimensões.

Por duas ocasiões, em 2008 e 2015, uma das servidoras entrevistadas foi aos Estados Unidos visitar a universidade em que cursou o doutorado na década de 1980. Na última visita, eles pediram um relato que incluísse as deficiências que ela teve durante sua formação acadêmica. Embora tivessem passado mais de 30 anos, questionaram qual foi o seu objetivo ao buscar a formação nos Estados Unidos e solicitaram que expusesse também todo o apoio recebido acadêmica, afetiva e financeiramente. O seu relato foi publicado na revista mensal da universidade, na página do ex-aluno: “*claro que foi de uma experiência riquíssima e sinto na UFV como lá, a importância do ex-aluno para a instituição, uma continuidade de gerações, o que faz o filho, o neto estudar na mesma instituição dos seus pais*”. **E16** A servidora declara, de maneira

avaliativa, que a experiência na universidade dos Estados Unidos foi algo de *valor quase inestimável*.

Durante sua permanência nos Estados Unidos para a pós-graduação, a servidora morou em alojamento e contou com o apoio até financeiro dos cidadãos daquele país, porque a CAPES atrasava o pagamento em até três meses: *“eles me emprestavam dinheiro ai eu fazia a faxina no alojamento. Eu fui a segunda brasileira com Ph.D. em Dança, isso em 1984 e cheguei no Brasil ... e fui dar aula em academia. Então, não só a criação do curso de Dança na UFV foi uma realização total como também saber que a UFV faz o mesmo com seus alunos!”* E16. Ainda segundo sua exposição, foi uma realização pessoal fazer parte do processo de criação do 13º curso de Dança do Brasil, pioneiro em Minas Gerais. A rede de contatos estabelecida nos Estados Unidos pela servidora possibilitou o curso em Viçosa receber com regularidade professores da Universidade Estadual da Pensilvânia desde 2010, além de professores visitantes de Purdue. A *declaração avaliativa explícita* segue e *identifica* na UFV as mesmas práticas vivenciadas nos Estados Unidos enquanto doutoranda em 1984, o assistencialismo estudantil e social compensado com trabalho, similar ao praticado em *Viçosa* desde a fundação da universidade, quando os estudantes encaminhavam cartas à ESAV, oferecendo-se para trabalhar na manutenção do *campus* e compensar as taxas regulares da época.

As declarações avaliativas demonstram e exaltam a UFV como o local de trabalho que realizou seu sonho profissional, pois, embora com o título de Ph.D, ao chegar ao Brasil somente encontrou campo de atuação profissional em uma academia de ginástica e ainda reforça a assistência em Viçosa com a similar assistência estudantil estadunidense.

Em Viçosa é comum na comunidade acadêmica se referir ao viçosense como *nativo*, dado o grande número de *forasteiros tupiniquins* ou *gringos*. Uma servidora *nativa* rememora o encantamento aos cinco ou seis anos de idade ao

ter acesso, para brincadeira de criança, a um dos catálogos e folhetos de venda por reembolso postal dos Estados Unidos. Esse material de publicidade era direcionado aos professores da *Vila*. Após o descarte, chegava até sua casa pelas mãos de outra *nativa* que trabalhava com serviços domésticos para uma dessas famílias: “*eu ficava folheando, não sabia ler, ainda mais que era em inglês! Mas, eu achava os produtos, as cores muito lindas! A gente era criança e a gente brincava, a gente sentava abria e falava assim: o que eu vou comprar? Ai gente tinha que escolher isso ou aquilo, pra nós era assim, uma viagem! Os produtos, coisas que a gente não conhecia né!*”^{E17} O catálogo disponibilizava tudo para as brincadeiras de criança, “*um avanço muito grande, tecidos, roupas, equipamentos e eletrodomésticos que não eram da nossa realidade! E temos até hoje lá em casa uma lata de biscoito americano!*”^{E17}

Esse seria, para os nativos, uma representação de objeto de consumo dos moradores da *Vila*. Mesmo uma simples embalagem de um produto de consumo que seria descartada pelos seus consumidores ganhava novo significado, muito além da representação das imagens do catálogo de reembolso postal. O novo sentido é simbólico na mão do *nativo*, contemplado com algo do estilo de vida, uma sensação do *american way life* da família forasteira que chegou à Viçosa. Sua mãe guardou pó de café por mais de 40 anos nessa lata que, por ficar perto do fogão à lenha, tornou-se enfumaçada e mudou de cor. “*Hoje é uma relíquia que a gente tem em casa, essa lata que foi DOS AMERICANOS*”.^{E17}

De acordo com sua versão, as famílias viçosenses, principalmente as mais pobres, como era o caso da sua família, queriam ver o modo de viver deles, o que eles utilizavam, “*isso assim... prá nós VILA DOS AMERICANOS!*”^{E17} Ainda que a forma de contato fosse com os prestadores de serviços domésticos nas casas da *Vila*, “*o contato que a gente tinha era com as empregadas dos americanos que era o nosso círculo social. Então, a gente queria a história dos americanos e o que a gente tinha era que eram pessoas muito BOAS, né!*”^{E17}

Assim, a visão da presença deles em Viçosa era sempre positiva. Novamente, a servidora enfatiza, com a *declaração valorativa*, o *significado* incorporado e disseminando por outros sujeitos sociais em um *processo mental* pela qual os estadunidenses, de fato, eram *representados* e *avaliados* como pessoas de comportamento excepcional, uma exclamação que *denota* a *intensidade* do que *representa* a palavra boa. Quanto ao catálogo de vendas, ela relembra: “*era o nosso sonho! Eu nunca pensei naquilo que eu poderia comprar adquirir, já satisfazia ao ver aquela imagem, brincar com aquilo*”. E17 A lata de biscoito ganha valor inestimável e se torna relíquia na residência da servidora, prova de que foi testemunha de um momento histórico para a UFV e, indiretamente, para a comunidade local. Não era uma lata qualquer, pois a servidora enfatizou sua origem e quem a utilizou, os responsáveis por parte do desenvolvimento, da excelência e da projeção internacional da universidade e de Viçosa.

No que tange à influência no cotidiano social viçosense, a servidora conduziu seus relatos com ênfase na presença estadunidense ao *rememorar* passagens da sua infância carente e apresentou *declarações avaliativas e valorativas explícitas* do que era *desejável*, mas *inacessível* para sua condição, no entanto, daquilo que *seria bom* para uma família considerada moderna. A sua *representação mental valorativa de um mundo externo bom*, além de pessoal, é *identificada* socialmente por ela como *ideal*, por conseguinte, sua percepção era a de que aquela comunidade internacional da Vila *representava* uma condição muito avançada para os viçosenses, ao recordar as cenas do *brincar de casinha* e do que *significava* naquele momento. As *declarações valorativas explícitas* possuem marcas *subjetivas* e apresenta uma *forte ênfase* quanto à origem do objeto *metaforicamente* considerado uma *relíquia*. A simples lata ganha um novo valor e *significado* ao ser preservado como se fosse um objeto de *veneração* de uso dogmático e religioso, como parte do corpo de um santo ou de

seus objetos pessoais, de personagens consideradas sagradas, de um local inacessível ao simples mortal.

Em outro fragmento, dessa vez de uma *nativa* com melhores condições financeiras, observa-se que os novos moradores ocuparam a posição de privilegiados da cidade. Em relação ao que as famílias estadunidenses *representavam* em Viçosa, a servidora declara: “a Vila era a **elite** de Viçosa, meu pai ganhava **mil vezes mais** que **qualquer um desses professores**, mas a gente **sempre queria** a Vila Gianetti”^{E39}. Embora sua família apresentasse condições financeiras similares ou superiores, a Vila *representava* o que os recursos financeiros não poderiam proporcionar. Mas a Vila oferecia muito mais porque, mesmo seu pai possuindo mais recursos, este não poderia lhe proporcionar algo valoroso nesse sentido simbólico. Portanto, esse mundo lhe foi apresentado de forma diferente à da *nativa* que prestava os serviços domésticos. Por essa ocasião, ela estabelece o contato e a oportunidade com a Vila como *babysiter*. A ênfase ao exagerar a comparação dos ganhos mensais do seu pai não lhe proporcionava o que a Vila poderia oferecer. Todas as suas amigas eram de lá, todas estudavam na mesma escola, o Colégio do Carmo. Assim, com a rede estabelecida, ela realiza o primeiro objetivo, o acesso à Vila.

O primeiro objetivo realizado era quando falavam “fulano precisa de uma *babysiter* tal dia, **um horror!** *rsrs* A gente ganhava dinheiro”. ^{E39} A relação de trabalho ocasional na Vila e o ganho excepcional para uma adolescente apresenta uma *carga valorativa inversa ao real significado da palavra horror*, maior do que carrega o significado do simples antônimo. A segunda oportunidade de concretizar novas experiências era: “**vai chegar o empório!** *rsrs*”^{E39} Segundo a memória da servidora, empório era o *caminhãozinho* que vinha do Rio de Janeiro e passava pela rua de baixo, “a gente chamava de **rua dos americanos**, a gente ficava ali. Então, na hora que os caras abriam, a gente “**roubava**” *Kibon, Tup, era sorvete, refrigerante, nossa!*

A gente achava **o máximo** porque a gente **nunca tinha acesso aquilo**”.E39 Este é outro momento peculiar do que seria *desejável*, mas *inacessível* em Viçosa, era a chegada das mercadorias para atender as famílias estadunidenses.

Elas passaram a identificar a rua como *dos americanos*, de modo que seria muito bom estar no momento certo e na hora certa. Novamente, sua rede de contatos informava o dia para, mais uma vez, “*interceptar o caminhão*” e apreciar não o que o dinheiro do seu pai não pudesse comprar, mas o que tudo aquilo representava. O mercado local não comercializava essas *novidades*, produtos que eram sonho de consumo de qualquer pré-adolescente. A ideia de *pegar* os produtos com grande apelo para o consumo deixava as adolescentes deslumbradas com o que seria *desejável* por todos, como é atualmente o *apelo* ao consumo dos mais variados produtos industrializados e processados pela lógica de mercado. Para finalizar a sua narrativa saudosista, acrescentou: “*são fotos que me remetem a cenas dos meus imaginários, idílicos, maravilhoso da criação da universidade, isso aqui é um mito*”. E39 Cabe destacar que, a cada 15 dias, chegavam contêineres com carne, água e outros alimentos, direto do porto do Rio. “*As carnes vinham em contêineres refrigerados, coisa impensável no Brasil naquela época*”. E8

A instalação dos estadunidenses na Vila contava com um suporte considerável: “*os americanos tinham tudo também, gente pra cuidar do jardim, pra pintar a casa, qualquer manutenção! Qualquer manutenção era por conta da UFV, tinha em Araponga a parte de fruticultura, leite, trazia tudo pra cá. Tinha um rapaz, um moreninho que apelidaram ele de americano, ele aprendeu a falar inglês e tal. Então, era assim:, era os donos da cidade, era eles lá e o resto*”.E44 O simples contato cotidiano com as famílias possibilitou que o rapaz sem nome, mas com a *alcunha* de *americano*, incorporasse a língua inglesa. Esse processo de aculturação foi vivenciado não só pelo *moreninho americano*, mas por toda a comunidade local. Em um dos relatos, o servidor usa da

intertextualidade do ex-aluno estrangeiro, um peruano que declara que os viçosenses adaptaram e internalizaram o modo de ser do que era *diferente*.

A grande presença deles na *Vila* causou um deslumbramento na população local na década de 1950, devido à formação de um *novo neighborhood*, com 52 núcleos familiares e suas 52 casas projetadas arquitetonicamente para atender a seu estilo de vida: “*as casas têm um padrão tipicamente americano, sem muros*” E8. Desse modo, os nativos passam a contar com um *bairro* internacional com o qual passaram a “*conviver*” em Viçosa, uma cidade pequena do interior de Minas, descentralizada e, à época com população média de aproximadamente 15 mil habitantes. Passaram também a conviver com todos os seus costumes, comportamentos, estilos, vestuários, mobiliários e, principalmente, com a *beleza* dos carros que circulavam pela cidade, representando a idade de ouro da indústria automobilística estadunidense. Os carros eram inspirados no *design* dos aviões e foguetes espaciais, com barbatanas traseiras, cores fortes e cromadas as quais representavam uma época de prosperidade e mudanças, o novo estilo de vida estadunidense, considerado um símbolo de liberdade.

Desse período, ainda é possível ver apenas um *school bus*, tipo jardineira, em pleno funcionamento no *campus*: “*a UFV tem até hoje aquele ônibus americano que veio junto com o pessoal de Purdue usado para as aulas práticas de extensão, você já viu?*”E34 Trata-se do *Blue Bird* 1971, de Fort Valley, Geórgia, a fabricante dos conhecidos ônibus escolares amarelos com faixas pretas, comuns na América do Norte.

Quanto ao aspecto cultural, data dessa época a criação do Instituto Cultural Brasil-Estados Unidos em Viçosa, por solicitação do adido cultural do consulado estadunidense de Belo Horizonte, Miss Elinor Halle, sob chancela da Embaixada dos Estados Unidos e do professor da UREMG, Erly Dias Brandão, que já ministrava aulas de inglês extraclasse para colegas e estudantes de

Agronomia. O instituto foi conduzido pelo professor David O. Scofield, responsável também pela criação do primeiro laboratório de línguas da UFV, sendo o instituto pioneiro no ensino de língua inglesa no Brasil.

Esses contextos influenciaram, de algum modo, a dinâmica social da população local e os dos recém-chegados, com relações diretas ou indiretas ao contexto institucional da universidade. Todos vivenciaram uma experiência atípica na redução da distância psíquica da experiência internacional que ocorria às avessas no processo de internacionalização, em maior grau, desde a fundação da ESAV.

Aos domingos, muitos moradores das cidades vizinhas de Ponte Nova e Ubá se juntavam aos *nativos* para admirarem os grandes carros *banheiras*, estacionados em *fila indiana* na Avenida Silviano Brandão, durante a escola dominical da recém-criada Igreja Presbiteriana em Viçosa. A chegada de professores protestantes também influenciou as mudanças e a aceitação de diferentes convicções religiosas em uma Viçosa predominantemente católica. Quando o primeiro pastor protestante, reverendo Elben Lenz, chega à cidade, na década de 1960, para iniciar os trabalhos para os novos moradores estrangeiros: “o protestante não era aceito em Viçosa até a década de 60”. **E02**

Embora ainda na década de 1960 a população local apresentasse resistência ao outro por questões religiosas, um servidor relata que o viçosense recebia bem os estrangeiros: “*então essa internacionalização desde a década de 1920 fez com que esses estrangeiros não fossem estrangeiros, depois os americano de Purdue... se você for ver o Lan-Sanchez, ele enaltece como ele era recebido! Ele ficou empolgado porque não era discriminado na diferença*” **E43**. O estranhamento inicial não possibilitou uma alteridade, mas algum nível de aculturação, segundo o servidor. Assim, teríamos os estadunidenses da *Vila brasileiros* ou os viçosenses *americanizados*? O deslumbramento ou ofuscamento foram realçados por ambas as partes? O que os relatos

evidenciaram foi uma constante de declarações *avaliativas* reforçadas pelas *intensidades discursivas* e de *julgamento* do que seria *desejável* ao enaltecer e exaltar nomeando e personalizando o conjunto habitacional como o *projeto da Vila*, o *outro mundo* ou representados *metaforicamente de cérebros, DNA e chic*.

Lan-Sanchez foi um ex-aluno peruano da UREMG, muito conhecido em Viçosa, por ter lançado um livro de memória sobre Viçosa e a ESAV/UREMG, no período de 1957 a 1964, a partir de um olhar estrangeiro que surpreendeu a todos pela precisão e riqueza de detalhes do cotidiano social, cultura e acadêmico.

A significativa presença estadunidense e a sua relação com a universidade, enquanto professores e pesquisadores e também enquanto protestantes, amenizaram essa relação com a comunidade local. Cabe destacar que somente três famílias, das 52 da *Vila*, eram católicas. A partir desse período, a aceitação de membros que professavam outra religião paulatinamente foi inserida na sociedade viçosense, primeiro os presbiterianos, em seguida os batistas e depois os pentecostais.

Atualmente, presbiterianos e batistas trabalham com o programa do apadrinhamento dos calouros, de acolhimento por parte de uma família local, quando assumem o papel de *pais*, em Viçosa, desses estudantes recém-chegados. Geralmente, se reúnem aos domingos, após a escola dominical, para o almoço, uma prática bem ao estilo dos *homestay* nos Estados Unidos, de *pais estadunidenses* de intercambistas estrangeiros. Dada a localização da Igreja Presbiteriana em Viçosa, à Avenida P.H. Rolfs, quando do período de matrícula de calouros na UFV, os presbiterianos montam barracas e quiosques para dar as boas vindas aos recém-chegados que passam, obrigatoriamente, pela principal avenida da cidade a caminho da universidade.

Quanto aos efeitos da *Vila* no cotidiano de Viçosa, uma servidora relembra: “a *Vila Gianetti*, **que projeto!** *Quando eu era criança e falavam Vila*

dos professores parecia assim outro mundo! É Vila dos professores! Lá só mora os cérebros!” E22. Do mesmo modo, outra servidora narra a experiência de conhecer a Vila: *“parecia que era outro mundo, nossa! Um dia uma colega de escola chamou a gente pra ir lá na casa dela pra fazer um trabalho. Ai serviram um bolo de chocolate, nunca tinha comido um bolo tão gostoso! Parecia que você tava num outro mundo! As coisas chic! E29*

Ao considerar o porte da cidade de Viçosa e sua relação com a universidade, falar em internacionalização passou a ser natural no cotidiano social dos moradores da cidade e acadêmico dos estudantes e professores, sobretudo com a política agressiva do constante incentivo para que os professores desenvolvessem seus estudos de pós-graduação nos Estados Unidos, uma prática iniciada em 1937. Na UFV, cursar doutorado nessas universidades é sempre a primeira opção para qualquer docente inscrito no plano de capacitação, independente da área de formação: *“quando eu falei que queria fazer o meu doutorado no Museu Nacional no Rio, o povo queria me matar! Uma resistência muito grande e eles queriam que eu fosse pra Purdue!”E33*

A internacionalização é muito presente na UFV, *“tá no DNA dela, desde sua fundação. Agora a tendência da universidade é só autorizar o pós-doutorado no exterior, num movimento de intensificar mais ainda a internacionalização”.* E43 O governo vem com o programa Ciências sem Fronteiras: *“a universidade aqui nunca teve fronteiras e não era só com os Estados Unidos, era África, América Latina e Europa” E17*

Esse contato além-mar sempre possibilitou novos convênios com as outras universidades estrangeiras e proporcionou novas possibilidades no *campus*. É importante ressaltar que a presença de professores dos Estados Unidos não só influenciou a criação da universidade, a sua expansão e o processo de consolidação da pós-graduação no modelo estadunidense, posteriormente implantado em todo o país, como também impactou,

diretamente, além das quatro pilastras, o modo de ser e de viver dos *nativos* vinculados ou não à UFV, bem como suas relações com a experiência internacional.

Por isso mesmo o conjunto habitacional urbano, Bosque Acamari, criado na década de 1980, teve a própria *Vila* como modelo inspirador e a participação direta, à época, de um professor estadunidense do curso de Engenharia Florestal. Ao considerar o período de construção da *Vila*, 1952, o Acamari era mais arrojado e, diferente da *Vila*, tinha o espaço aberto e de livre circulação. Esse é um condomínio fechado com três modelos de residências, construído *pelos e para* os professores. A maioria dos professores, após a desocupação das casas da *Vila*, mudou-se para o Acamari.

As diferenças sociais e econômicas do condomínio Acamari são consideráveis em relação às demais áreas urbanas da cidade. Assim como existia a admiração dos viçosenses pelo modo de vida dos novos moradores da *Vila*, o que se tem verificado, ainda hoje, é o mesmo encantamento pelo o modo de vida dos atuais moradores desse condomínio, pois foram incorporadas, aos traçados das vias, aos estilos arquitetônicos e ao planejamento urbano, muitas semelhanças aos residenciais dos primeiros moradores: “***o Acamari parece até um bairro americano***”. E34 Além disso, os residentes congregaram da época da *Vila* uma das práticas culturais estadunidenses mais conhecidas na infância e pré-adolescência, o *Halloween*, quando crianças do conjunto habitacional convidam suas amigas da cidade para participam do *trick-or-treat* nas portas das 135 casas, durante a noite do dia 31 de outubro assim como, no passado, outras crianças eram convidadas para as atividades, brincadeiras da *Vila dos americanos*: “***lá as pessoas não tiram a chave do carro, as pessoas deixam a porta aberta, com certeza, isso é resquício americano***”. E19

Atualmente, esse empreendimento no âmbito imobiliário de Viçosa é o mais valorizado da cidade, os preços das residências atingem valores de um

milhão a um milhão e duzentos mil reais, de maneira que tanto a *Vila*, ontem, como o Bosque Acamari, hoje, desenvolveram uma distância psíquica e social para com a cidade. O valor da residência ultrapassa o preço de mercado real e incorpora significados e valores abstratos de uma relação pretérita carregada de simbolismo: *“muitos na UFV estão em Viçosa, mas não são de Viçosa, não se sente de Viçosa. Então, querem fazer compras? Eles vão para o BH Shopping. Então, muita gente aqui ainda vive aquela realidade das vacas gordas da UFV, mesmo com o salário que sabemos que temos hoje, gente que gosta de aparentar determinado status e quando voltam dos seus doutorados e pós-doutorados nos Estados Unidos colam adesivos nos carros das universidades americanas como se fosse placa para identificar a sua origem”*. E23

Desde sempre, a internacionalização teve seus efeitos na cidade, alguns até pitorescos, e o viçosense passou a conviver com essa nova dinâmica social. Segundo um servidor, ele recorda de seu pai relatar que chegou um professor japonês na UREMG, (*provavelmente Chotaro Shimoya*) e, naquela época, os viçosenses, depois da missa, tinham o hábito de ficar andando na praça, uns num sentido e outros no sentido contrário (Figura 16), *“e no Japão eles tem um habito lá, uma religião, sei lá, que eles fazem esse tipo de coisa, mas no ato da religião, né!” Quando o japonês chegou e viu aquilo ficou surpreso! “Ah, aqui também?”*E26. Só depois o professor estrangeiro tomou conhecimento de que não tinha relação nenhuma, *“era mania do povo, não tinha o que fazer, ai ia pra praça! E tinha uma cultura, os ricos andavam em cima do passeio e os pobres na rua, lá embaixo, não misturava não”*!E26

Figura 15- Footing na Praça Silviano Brandão, 1948.



Fonte: www.vicosamg.gov.br (2015).

Outro efeito na vida social da cidade foram os vários casamentos de professores e estudantes estrangeiros que constituíram famílias em Viçosa. Muitos chegavam com conhecimentos básicos da língua portuguesa. Somente em 2005, a UFV inicia o processo de institucionalização para a oferta regular e oficial de português para estrangeiros, que ocorria de maneira mais informal com algumas iniciativas de cursos de extensão oferecidos por professores e estudantes do Departamento de Letras. “*O estrangeiro chegava e **tinha que se virar. Hoje tem essas aulas, chega, assiste e se comunica melhor***”^{E21}, mesmo os de países hispanohablantes, que ainda formavam a maioria desde a década de 1950: “*na minha época tinha muitos estrangeiros que apelidamos de **gringolândia**, eram panamenhos, hondurenhos, costa-riquenhos, colombianos, peruanos, bolivianos e paraguaios*”^{E24}

De fato, desde o tempo da ESAV, Viçosa não só recebia professores, mas também os estudantes estrangeiros. Segundo a observação de uma servidora, com base em suas observações nas dezenas de murais fotográficos nos corredores dos dois pisos do Prédio Principal, “*tem até gente da Alemanha que formou aqui! Talvez, até pela própria vocação do país, né agrário, né! Então, quando você fala em Ciências Agrárias, eles buscam Viçosa, eles vêm pra cá! Há um interesse de outros países de vir aqui, não é a gente que vai busca*”. ^{E30}

Nesses murais dos ex-alunos da ESAV e UREMG, com os nomes e origens, há desde alemães a sul-americanos. A internacionalização ocorre também na mobilidade *in*, muitos buscam *Viçosa* desde o tempo da ESAV na década de 1930, a servidora declarou *avaliativamente* a surpresa. A competência na área de agrárias foi justificada como o principal atrativo, o reconhecimento *valorativo* dos cursos de agrárias, a *personalização*, o sinônimo de conhecimento agrário. Independente da origem, os estrangeiros *representam* por um nome, e este nome é *Viçosa*. Continuando, declara que, ao *falar UFV*, o significado representa ciências agrárias e pesquisas nessas áreas. Há um reconhecimento de *ativação do significado representacional*, ou seja, a UFV, nesse caso, é *representada* como o sujeito institucional *agente*, em que os estrangeiros são os *beneficiados* nessa relação acadêmico-científica ao se deslocarem até Viçosa por considerarem a instituição com referência nessa área.

Embora uma servidora faça uma crítica quanto à origem econômica desses estudantes estrangeiros, expõe que a maioria que chega a Viçosa faz parte da elite nos seus países de origem: “*me lembro de uma cabo-verdiana da engenharia civil que era filha de deputado, de uma peruana, da ciência da computação, filha de diplomata e o outro do curso de economia que era sobrinho do cara que promoveu a independência de Guiné-Bissau*”. E30 Além das referências presente no relato, o último resultado, de 2016, constam estudantes chilenos contemplados, ainda que sul-americanos e provenientes de países que apresentam um desenvolvimento superior ao brasileiro.

Parte considerável dos relatos, Viçosa sempre foi representada pela *passivação*, enquanto *sujeitos beneficiários* da transferência de conhecimentos e tecnologias das ciências agrárias estadunidenses antes da fundação da ESAV, pelo pensamento de Arthur Bernardes ao idealizar uma instituição tendo como modelo os Estados Unidos enquanto país avançado e moderno na agricultura.

Contudo, a declaração reforça a *ativação* da universidade quando os estrangeiros passam a procurá-la. Ademais, outro movimento se encontra em curso desde 2006, com a transferência de conhecimento e de tecnologia da UFV para países latino-americanos e, principalmente para países africanos, ao cumprir o mesmo papel dos pioneiros estadunidenses nas primeiras décadas *esavianas*. Nessa última situação, a UFV passa a ser representada por *ativação* ao incorporar nova posição na *dinâmica relacional* como *ativos* enquanto um sujeito institucional *agente*. Esse ciclo constante decorre da incorporação desse modelo *hegemônico* que é replicado em todo o mundo. Após a germinação de tal processo modelar dos Land Grant Colleges, na UFV assume um papel de *protagonismo acadêmico-científico* em relação às suas congêneres no eixo sul-sul. A declaração *avaliativa* sobre a universidade reforça esse mesmo protagonismo da área de agrárias em outras áreas do conhecimento como Dança, Direito e Administração, *identificadas* por buscarem e alcançarem o mesmo reconhecimento.

Conforme relato de um servidor paulista, com formação na USP, Viçosa é um lugar pra onde converge muita gente, uma cidade cosmopolita em que é possível encontrar pessoas falando inglês, espanhol e outros idiomas pelo *campus*: “*eu tenho um aluno excelente que mora com dois paquistaneses. Ele treina, ele pratica o inglês dele todos os dias. Ele tem um projeto que acabei de submeter aqui, ele lê latim, um cara super interessado e que depende das bolsas na UFV e que tem esse privilégio na vida dele! Eu nunca tive esse privilégio em São Paulo*”. E27 Quanto ao estudante identificado por ter o *inglês dele*, esse é um processo de aculturação, já faz parte do seu cotidiano e ressalta que ele vai da língua clássica à mercadologicamente moderna e avalia que nem a USP ou São Paulo, como capital financeira e econômica sul-americana, teve tal oportunidade. Assim, identificamos que, nesse modelo *hegemônico* e no sistema *capitalista*, ainda que todos tenham as mesmas oportunidades, poucos serão os

privilegiados. O sistema não contempla todos ao mesmo tempo. Por mais que se esforcem no sistema de competição pelas *medalhas*, poucos serão recompensados com o ouro e a prata, sugerindo que não há lugar reservado à partir do bronze.

Ainda segundo seu relato, embora Viçosa não tenha a mesma população de Juiz de Fora, ela se configura como uma cidade que tem uma diversidade como a de uma cidade grande. Para ele, chama atenção a diversidade dessa *vocação cosmopolita*. Mesmo não tendo conhecimento de como foi fundada a cidade, *impressiona-se* com o fato de a universidade ter sido criada por um professor dos Estados Unidos e a cidade ter experimentado a *convivência* de um grande número de famílias desse país que moraram em Viçosa entre as décadas de 1960 e 1970: “às vezes, acontece de filhos desses americanos que moraram na Vila, que eram adolescentes na época, resolverem passar pelo Brasil e *visitam Viçosa*”. E30 Ainda se surpreende com o *fluxo contínuo* de professores estrangeiros no *campus* e com esse trânsito de professores e pesquisadores da UFV em viagens ao exterior. Quanto às várias incursões internacionais dos pesquisadores de Viçosa, uma servidora afirma: “a UFV tem pesquisadores no projeto até na Antártica, que é a maior base de uma universidade brasileira, né”!E37 Por conseguinte, para o servidor paulista, a UFV nasce internacional, sendo uma universidade de excelência na principal área de interesse do país, que é a agropecuária.

A UFV é pioneira no estudo de solos na península Byers, Antártica após submissão de um projeto ao CNPq e ao Ministério do Meio Ambiente em 2001. Anualmente, um grupo de pesquisadores da UFV passam dois meses na maior área livre de gelo do continente. O projeto de monitoramento ambiental dos solos e ecossistemas terrestres da Antártica – *Projeto Criossolos*, coordenador pelo professor Carlos Ernesto Schaefer é considerado prioritário para o Comitê Internacional para Pesquisas Antárticas (SCAR). Cabe destacar que a Antártica é

o único continente isento de pretensões territoriais e de posse firmado em 1959 pelas principais potências militares do mundo e válido por período indeterminado. Embora, somente em 1982 o Brasil passou a figurar entre os países signatários e como os demais membros poderá somente ter a liberdade de exploração científica em regime de cooperação internacional. O interesse político e apoio para as pesquisas na região procede ao verificar a constituição de uma Frente Parlamentar de apoio ao Programa Antártico Brasileiro formada por 121 deputados e 56 senadores, presidida pelo Senador Cristovam Buarque.

Embora a tendência de investimentos do CNPq esteja na saúde, em Minas, a agricultura é o forte e, como a vocação da UFV é para a pesquisa nessa área, isso tem que ser mantido. E afirma: “**por isso que é internacional porque já nasceu com essa vocação internacional na área de agrárias**”. E27 Outro servidor afiança: “*fala UFV, já vem agronomia, ciências agrárias, pesquisas, nessas áreas. O reconhecimento internacional, do que a gente tem, não é tudo que a gente tem, mas o que mais bem avaliado é nessa área*”. E34 Segundo outra servidora, “*muitas pesquisas importantes foram desenvolvidas na UFV, como a da soja. Então, são pesquisas com potencial e reconhecida mundo afora*”. E37 As declarações *avaliativas* se personalizam nas agrárias e nomeiam a soja como probabilidade de reconhecimento internacional; pelo *juízo* do sujeito social se insere uma das leguminosas como o *carro chefe* das práticas de internacionalização, o seu *score business*, ao *se apropriar* de uma terminologia da estratégia clássica, expressões em inglês comuns e já internalizadas pelos gestores e executivos brasileiros nos recorrentes modelos funcionalistas e deliberativos da estratégia.

As declarações *avaliativas* da servidora denotam que o esforço coletivo é recompensado: “**Por isso Viçosa é o que é, ninguém tem dúvida disso!**” E16. A UFV é *identificada* nas práticas sóciodiscursivas presentes em vários relatos com uma universidade que acompanha as principais inovações e mudanças na

ciência mundial e isso é *muito positivo e desejável*, portanto, na *avaliação* da servidora, deve continuar assim. O sujeito projeta o *seu ponto de vista* como *universal* para todo o grupo *ufeviano* e para a ciência brasileira, ou seja, tudo o que fora feito até o momento sempre foi *desejável* e assim continuará sendo, de forma *positiva* para a instituição.

O processo *hegemônico*, quando em curso, é carregado para outros campos - como o cultural – por influência do cinema, da música, dos esportes e de quaisquer manifestações que coadunam com os elementos macrosociais determinados pela sociedade estadunidense, de modo que as *escolhas lexicais processadas* em determinadas sociedades se *identificam* ou *são representadas* pelas demais sociedades seguidoras do modelo vigente. O exemplo clássico nesse contexto é a própria *escolha lexical* dos sujeitos de *adjetivação do etnônimo* para os nascidos nos Estados Unidos. A sociedade brasileira *generaliza* e os *representam* como *americanos* ou *norte-americanos*. Essa prática cultural também é *hegemônica* e transmitida pela própria sociedade *capitalista* estadunidense, pois, como norte-americanos, estão também incluídos os canadenses e os mexicanos, em algumas situações contextuais, como em blocos econômicos. Quanto ao adjetivo gentílico *americano*, este cabe para todo indivíduo nascido no continente americano. Ainda em relação ao norte-americano, seria o mesmo que os nascidos no Brasil ou Argentina culturalmente *reclamassem* para si o gentílico sul-americano.

As declarações *avaliativas*, as *metáforas* estão carregadas de *comparações*. Verificamos a recorrência para representar o *desejável*, o *indesejável*, o *bom*, o *ótimo* e o *melhor* como numa escala de *intensidade*, demonstrando as *eficiências* e *eficácias* das práticas baseadas no modelo *hegemônico*. Em um dos relatos, encontramos a declaração *avaliativa* do trabalho *quase missionário* da família Rolfs: “*trazer um americano de uma estrutura de vida que se aventura num lugar que não tinha **nem luz elétrica** pra*

ele, sabe! Então, assim, já uma proposta, uma internacionalização às avessas. rsrs... eles vêm pra cá, mas eles vão querer o retorno! O que a gente vai oferecer?” E43.

Esse mesmo processo de intercâmbio acadêmico-científico se repete décadas depois da chegada de Rolfs ao ser *identificada* na *analogia avaliativa* “*Rolfs era um cara arrojado, aventureiro, saiu de lá e parar num país tropical montar um curso agrícola numa cidade pequena que não tinha mão de obra, teve que treinar a mão de obra. Imagina você hoje ser chamado pra ir lá pra África abrir uma escola lá no meio do nada, começar tudo do zero, foi mais ou menos isso!*”E34. Assim como em todo processo de intercâmbio internacional, o que a gente vai oferecer é a continuidade da oferta da expansão na influência cultural e *hegemônica* da formação na área educacional, científica e profissional para a consolidação desse mesmo modelo no eixo sul-sul.

Logo, as práticas discursivas representam um nível de intensidade considerável nas *valorações* e *avaliações* predominantemente para enfatizar e reforçar o que é desejável, como o melhor, o maior e o mais belo em processo cíclico ao buscar a reprodução do mesmo modelo em Capinópolis, Florestal, Altamira, Rio Paranaíba e, por último, em países latino-americanos e africanos. Contudo, em algumas práticas *discursivas* *identificamos* as possibilidades de uma reformulação, questionamentos e o desejo de mudança pelos sujeitos *ao deliberarem reflexivamente* em suas práticas discursivas, conforme conceito *archeriano*.

A hegemonia dos Estados Unidos no campo político-militar foi intensificada desde o período pós-guerra. Nesse mesmo processo, os campos educacionais e culturais são parte do processo de disseminação do modelo *hegemônico*. O modelo de transmissão de conhecimento e tecnologia sempre foi o mesmo em todo o mundo. O país que apresenta *protagonismo* no cenário internacional em épocas distintas sempre apresentou a mesma prática

hegemônica, assim como no período da colonização portuguesa, quando o modelo de ensino em terras *tupiniquins* era conduzido pela Companhia de Jesus, fundada em 1534, por estudantes da Universidade de Paris - os *jesuítas* – tendo no espanhol Inácio de Loyola, o principal nome com fundador da ordem religiosa católica de grande importância na Reforma da Igreja Católica.

7 CUIDANDO DA GRANDE FAMÍLIA UFEVIANA: A ESTRATÉGIA DE PROTEÇÃO E BEM-ESTAR SOCIAL

7.1 Introdução

As práticas sóciodiscursivas, no campo das ações assistencialistas de: educação infantil e para adultos, alimentação, saúde, previdência e consumo, são denominadas neste capítulo como práticas de proteção e bem-estar social. Dentre todas as identificadas, essas são as que se apresentam em maior foco social, embora sejam caracterizadas como estratégicas e complementares às demais práticas, principalmente da prática de comunicação social.

A preocupação com uma preparação educacional prévia de seus operários, extensiva a seus filhos e à população em geral, fez alguns dirigentes da ESAV, antes mesmo de dar início à sua atividade fim, desenvolver várias outras ações. Várias práticas empreendidas durante a construção da Escola tiveram efeitos e desdobramentos nas décadas seguintes. Ainda é possível vê-las em atividade; a Escola Estadual Effie Rolfs, de ensino fundamental e médio presente no *campus* da UFV, é um desses exemplos.

7.2 Análises das práticas sóciodiscursivas de proteção e bem-estar social

A formação de *capatazes* e técnicos agrícolas também foi uma iniciativa que ocorreu antes do ensino superior e que resultou na formação do melhor colégio público de ensino médio do país, de acordo com as últimas avaliações do MEC – o COLUNI. Além disso, a UFV diversificou a sua atuação nos diferentes níveis de ensino ao assumir, a 63 km de Belo Horizonte, numa pequena cidade de sete mil habitantes, incorporou a Central de Ensino e Desenvolvimento

Agrário de Florestal (CEDAF), em 1955, transformada, em 2006, na UFV – *campus* Florestal.

Enquanto uma instituição de ensino superior, a universidade sempre desenvolveu ações assistencialistas nos demais níveis da educação. Em um dos relatos, as declarações avaliativas evocam que esse trabalho não só foi pioneiro no país, mas responsável pela formação de uma mentalidade e visão de mundo.

7.2.1 O processo de alfabetização de adultos e crianças

A alfabetização dos operários, além de contemplar uma questão social, teve o objetivo de possibilitar o processo de comunicação no canteiro de obras para construção e expansão da universidade. A representação do conjunto de toda obra é comparada a um grande projeto: “*A alfabetização dos operários foi um trabalho pioneiro. Foi o trabalho de construção de um mundo, né, não tinha nada! Parece construir Brasília.*” **E8** “*A família Rolfs tinha uma preocupação com a alfabetização infantil e de adultos.*” **E9** Essa preocupação teve continuidade com os demais dirigentes em Viçosa, em especial com o professor Fagundes, na década de 1970, um dos dirigentes mais próximos da Escola Effie Rolfs. Os resultados dessas ações fundacionais estão presentes no cotidiano até hoje no *campus* de Viçosa (ver ANEXO B).

Essa escola funcionou, por um tempo, numa antiga casa do terreno da ESAV, em seguida, foi alocada no subsolo do Prédio Principal e lá funcionou até 1963. No ano seguinte, o professor Edson Potsch firma um convênio com o Governador Magalhães Pinto para a continuidade da oferta de ensino fundamental e médio pelo estado. Assim, estabelece a Escola Estadual Effie Rolfs em 1965, no *campus* da UREMG.

“*A Effie Rolfs... nenhuma universidade tem isso. Agora você vê naquela época já preocupavam com isso e fizeram ações pra resolver essas*

situações porque é inadmissível numa universidade você ter analfabetos.” E41

A iniciativa da escola de alfabetização na década de 1920 teve continuidade e não se limitou ao período de construção da Escola. A ideia inicial ainda permanece viva numa experiência única em um *campus* universitário. De acordo com as declarações avaliativas e comparativas que não só apresentam a grandiosidade do feito, como também o paradoxo *casa de ferreiro, espeto de pau*, devido à presença de 92% de operários sem a formação escolar mínima, em um contexto com o propósito de buscar uma formação máxima dos estudantes em nível superior. Isso foi deonticamente declarado pela modalidade de inadmissibilidade na declaração do servidor.

A prática da alfabetização continua em outros espaços, pois os professores têm sempre incluído, na programação da Semana do Fazendeiro, cursos de alfabetização para adultos. Em experiência mais recente, a UFV participou do Projeto Veredas – uma homenagem a Guimarães Rosa - ao desenvolver, em 2002, a ressignificação da prática docente e a formação superior de professores da educação infantil e do ensino médio, da região da zona da mata e do norte de Minas, principalmente nos municípios de Montes Claros, Itacarambi, Brasília de Minas, Manga e São Francisco.

Outra iniciativa nesse sentido foi o programa de alfabetização para trabalhadores rurais sem terra em assentamentos no noroeste de Minas. A competência histórica desenvolvida nas últimas décadas contribuiu para que surgisse, na UFV, o primeiro curso superior de licenciatura em Educação Infantil do país. O *campus* já ofertava, desde 1952, o curso de Economia Doméstica e, desde 1972, o curso de Pedagogia, ambos com experiência na Educação Infantil e que contribuíram sobremaneira na criação do pioneiro curso no Brasil.

Além das ações básicas de alfabetização, a capacitação técnica dos servidores foi verificada no período ESAV e ainda continua nas atividades da

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP). Em 2015, 821 servidores participaram de treinamentos diversos; dentre essas capacitações, 23% ocorreram no ambiente administrativo e 10% para os servidores recém-contratados. Os demais cursos foram específicos para os servidores das áreas de agropecuária, de infraestrutura, de saúde, de informação e com foco em gestão pública. Segundo a Pró-Reitoria, a modulação dos cursos possibilita a convivência de servidores dos diversos ambientes organizacionais da UFV, proporcionando uma visão sistêmica da instituição. Além disso, contribui para a melhoria das relações interpessoais entre os diversos setores e para maior integração entre os servidores. “*A troca de informações e o compartilhamento de experiências adquiridas traz ganhos significativos.*” E1

A prática de preparar os recém-chegados para desenvolver suas atividades profissionais, como ocorreu com os primeiros operários para a construção da ESAV, desenvolveu em Viçosa a necessidade de capacitar previamente, sempre que necessário, servidores e estudantes para o envolvimento em quaisquer atividades profissionais e acadêmicas. Em 2000, com essa mesma preocupação, teve início a prática do Programa de Tutoria para os calouros dos cursos de graduação que chegavam com alguma deficiência nas áreas básicas do conhecimento e eram reprovados nas *disciplinas de massa*. Nesse caso, porém, há o objetivo acadêmico; “*há uma preocupação da universidade em manter a excelência em tudo que faz*” E4. Por isso mesmo, o sistema de tutoria atende os estudantes que ingressam com alguma defasagem no conhecimento de língua portuguesa, matemática, química e física. Concomitantemente, a universidade também desenvolveu o *Programa Primeiro Ano* para apoio acadêmico ao calouro.

Em 2014, mais uma alternativa foi apresentada em Educação para Jovens e Adultos em Viçosa, trata-se da alfabetização para deficientes visuais – parciais ou totais. A turma é ofertada pelo Núcleo de Educação de Adultos

(NEAd) da UFV, que fora capacitado na área e a ideia é replicar esse modelo de alfabetização. “Agora, *nosso trabalho é formar pessoas para atuar na área.*”

E41 Cabe ressaltar que a ideia de abrir uma turma de alfabetização para jovens e adultos com deficiência visual surgiu em 2012, quando uma professora pioneira em educação de pessoas com deficiência visual na América Latina esteve em Viçosa para ministrar uma palestra, durante o XXIII Fórum Regional de Educação de Jovens e Adultos.

7.2.2 O sistema de moradia e saúde para a comunidade acadêmica

Além da escola para os operários, a outra preocupação era a moradia. De modo que foram construídas no *campus* várias casas, no local denominado *as sete casas*, atualmente utilizadas pelo pessoal da manutenção do *campus*. Os professores pioneiros foram contemplados com dez casas. À medida que novas contratações eram efetivadas, novas casas eram construídas. O Internato, segunda obra em importância na área nobre do *campus*, buscou atender os estudantes. Além de duas casas para atender o Diretor Rolfs e Bello Lisboa, Vice-Diretor, que foram construídas na área central do *campus*: a primeira, próxima ao Prédio Principal e a segunda, ao lado do Internato.

De todo o sistema de moradia original, somente o Internato cumpre integralmente sua função primária há mais de 88 anos. Por isso mesmo, é conhecido popularmente por *Velho*, embora tenha recebido a denominação formal de Prédio Bello Lisboa em 1975. Além das moradias para os pioneiros, foram construídas, em seguida, mais duas vilas para os servidores, conhecidas hoje como Vila Secundino e Vila Matoso. Ainda hoje, é possível encontrar algumas famílias da segunda ou terceira gerações que permanecem morando nessas casas.

Já no tempo da UREMG, a vila Gianetti teve o objetivo de atender os professores estadunidenses nos 21 anos de duração do Projeto Purdue. Após a desocupação, muitos professores, ao retornarem de seus doutorados nos Estados Unidos, ocuparam as mesmas residências. A maioria permaneceu até a década de 1990, sendo que a última família saiu em 2005. A saída de servidores e professores foi embasada pelo decreto presidencial de 1996, do governo Collor, proibindo a moradia para servidores públicos nos *campi* das universidades federais. Apesar dessa proibição, algumas famílias ainda continuam residindo na antiga vila.

Quanto à casa do Diretor Rolfs, ela passou a ser Casa de Hóspedes e, depois, moradia para professores solteiros. Em 1952, ela passa a ser conhecida como Alojamento Feminino - *sétima seção* para atender as estudantes do recém-criado curso de Economia Doméstica. A referida casa tem essa função até 1964, quando é inaugurado o atual Alojamento Feminino. Por fim, o Prédio passa a ser sede da Reitoria, conhecida popularmente como *Casa Branca*.

Quanto à casa do Vice-Diretor, a mesma cumpriu a função de Casa de Hóspedes e, atualmente, abriga o Museu Histórico e a Pinacoteca da UFV.

O antigo Internato e os atuais Alojamentos sempre tiveram uma importância estratégica para a universidade. Em um dos relatos, um servidor expõe que só foi possível mesmo estudar na UFV, pois, em outras universidades, não teria condições de se manter. Mas, em Viçosa, ele afirma que “*recebeu tudo*.” E4 Quando chegou, ele pensou que teria o alojamento de imediato, mas: “*Oh, que decepção!*” E4 Ele fora informado de que deveria solicitar a bolsa: “*ih... fiquei triste e pensei, vou ter que voltar pra casa porque não tenho condições de me manter na cidade, tinha pedido demissão do meu trabalho.*” E4 Contudo, um servidor intermediou junto à Pró-Reitoria e viabilizou a sua moradia.

Ele foi enfático ao afirmar: *“Agora o que me trouxe pra cá foi a possibilidade das bolsas. Eu conheci a UFV por uma foto no guia do estudante. A bolsa foi a principal isca, o que mais me chamou a atenção”* E4, além de ter manifestado surpresa com o histórico de assistência estudantil em Viçosa: *“imaginar uma escola com quase 90 anos e o pessoal já ter pensado numa estrutura dessas, né, de construir um alojamento... teve uma fala do Lula em que diz que queria o modelo de Viçosa.”* E4 A fala a que o servidor se refere ocorreu em 2011, quando Lula esteve presente na formatura em Viçosa, como paraninfo. As ações foram estendidas aos estudantes – a principal razão de ser da universidade. Na avaliação anterior, o servidor afirma que, enquanto estudante teve tudo, depois de todo processo de seleção, contratemplos e intermediação de outro servidor. Ele já chegou a Viçosa de *mala e cuia*, acreditando que, ao passar pelo vestibular, a entrada para o alojamento seria automática. As declarações comparam a estratégia de assistência estudantil metaforicamente a uma isca assim como ocorreu com o cearense Marcondes. Em 1937, com tal prospecto de divulgação de Viçosa, foi atraído pela foto do guia do estudante. Essa política sempre esteve presente nas diretrizes da universidade.

O governo federal implementou, em 2012, a política de ação afirmativa, que determina que, até 2016, as 63 universidades federais reservem metade das suas vagas para afro-brasileiros, indígenas e egressos de escolas públicas com baixa renda. A institucionalização dessa política de ação afirmativa no ensino superior brasileiro prevê mais de um milhão de estudantes beneficiados, oriundos dos grupos historicamente desfavorecidos econômica e socialmente. Contudo, cabe destacar que a assistência estudantil não deveria ser estratégica só para Viçosa, mas sim, para todas as universidades para que pudessem contribuir mais para a redução das desigualdades socioeconômicas do país. Entretanto, somente se discute e se efetiva o acesso à universidade por cotas e, se isso não

for acompanhado da ampliação da assistência estudantil, será apenas retórica da política governamental.

Cabe retomar a discussão apresentada no capítulo *Salvando a lavoura*, que abordou o contexto macrossocial, quanto aos fatos que confirmam as dificuldades que Arthur Bernardes teve para estudar, tendo que interromper os estudos no Caraça e voltar a Viçosa para trabalhar no comércio e fazer uma reserva financeira. Além de ter sido contemplado como bolsista do governo estadual Afonso Penna.

O consolidador da ESAV enfrentou os mesmos problemas: Bello Lisboa foi bolsista em Juiz de Fora e, para estudar, contou com o apoio dos padres da cidade. Mais tarde, outro gestor que cumpriria papel fundamental na expansão da UFV, o professor Antônio Fagundes, também viveu situação semelhante, pois ele sempre relatava a infância pobre e afirmava que “*teve tudo de graça na UREMG.*” Em especial, esse foi o dirigente que mais se preocupou com o ensino fundamental e médio na UFV. O ex-reitor Bandeira, natural de Manga, norte de Minas, também afirmou que foi numa conversa com um contemporâneo de colégio, durante uma viagem de barco pelo rio São Francisco, que tomou conhecimento do exclusivo sistema gratuito de alojamento e alimentação em Viçosa.

A assistência estudantil na UFV reúne as condições necessárias para atrair e reter o estudante com bom desempenho acadêmico na instituição e, conseqüentemente, minimizar as possíveis evasões. O alojamento é a principal assistência, por isso se verificou, pelas observações *in loco* e em contato com os estudantes beneficiários, as recentes melhorias nas edificações, como a instalação de câmeras de monitoramento nas portarias, portões eletrônicos e controles de acesso.

Quanto ao mobiliário dos maiores blocos de alojamento, *Pós* e *Posinho*, foram todos substituídos. Cabe destacar que todo o mobiliário para os

alojamentos: camas, armários, prateleiras, mesas, cadeiras e bancadas eram fabricados no próprio *campus*, desde 1928. A marcenaria também atendia a demanda de mobiliário administrativo para outros setores e órgãos da universidade. Ainda hoje é possível encontrar vários móveis dessa época. Porém, com a aposentadoria de dezenas de servidores em cargos extintos, dentre eles, os marceneiros, a UFV não atende mais a sua demanda interna há 10 anos.

Além do mobiliário novo, foram instalados *blackouts* e *wireless*, colchões, fogões e fornos elétricos e salas coletivas de informática. Toda a energia consumida para os chuveiros nos alojamentos é proveniente de aquecimento solar e das caldeiras para produção de vapor, utilizadas no RU. Cabe destacar que, durante muito tempo a universidade produzia a própria energia elétrica consumida no *campus*, através da Usina Hidrelétrica de Cascatinha, localizada no distrito de Cachoerinha.

Outra iniciativa verificada nos alojamentos foi a formação de cinco grupos de trabalho, compreendendo os temas de infraestrutura, saúde, regimento, cidadania, direitos humanos, esporte e lazer na Comissão de Moradores de Alojamento (CMA), que fora formada e constituída pelos próprios estudantes, em 1998. Dessa articulação, foi implementado o projeto *saúde nos alojamentos*. Além dos alojamentos, ainda há a moradia subsidiada na cidade.

A alimentação é outro suporte oferecido em dois Restaurantes Universitários (RU) e o terceiro está em fase de conclusão, com uma média anual de 1.335.000 refeições subsidiadas em 50%, além de 2239 estudantes com alimentação totalmente gratuita. Embora o controle e o acesso sejam facilitados por meio de *ticket* eletrônico, as filas são extensas entre 11h45 e 12h30. A nova câmara fria no RU possibilitou uma maior quantidade de frutas na sobremesa e elas são oferecidas sem restrição quantitativa, além de haver a opção vegetariana.

As bolsas nas diversas modalidades são repassadas mensalmente e, segundo o cadastro da instituição, totalizam o pagamento de 6.769 bolsas.

A saúde do estudante é outra ação presente no *campus*, além da política de conscientização desenvolvida por profissionais e estudantes dos cursos de Nutrição e Educação Física. As orientações são conduzidas na Divisão de Saúde, que apresenta uma média anual de 65 mil atendimentos, destes, aproximadamente 20 mil são estudantes. As atividades incluem o incentivo a hábitos de vida saudáveis, prática de atividades físicas e de lazer e prevenção de doenças e vacinas por meio dos projetos de imunização universitária e prevenção de câncer de mama, como o *outubro rosa*. Os atendimentos contemplam as áreas de medicina, clínica geral, ginecologia, pediatria, odontologia, fisioterapia, nutrição, enfermagem, fonoaudiologia, orientação nutricional convencional e para celíacos e psicologia, além da realização de exames de diagnóstico por imagem e laboratoriais.

Outra divisão que integra o conjunto de ações é a Divisão Psicossocial (DPV), com plantão psicológico e responsável pelos programas *Março de Boa*, para prevenção do uso do álcool e outras drogas; os projetos *Desafios da Liberdade*, para recepção de calouros; *Se Liga*, formatado para os estudantes do COLUNI; e *Conviver*, direcionado para os novos moradores de alojamentos. Além disso, há também as oficinas de grupos terapêuticos *Fala Garoto* e *Assertividade*.

A média anual nessa Divisão é de cinco mil atendimentos nas áreas de assistência psicológica, social e psiquiátrica. Quanto ao seguro saúde, que antes era oferecido somente para os estudantes da graduação, foi estendido para os pós-graduandos e secundaristas do COLUNI. Com isso, o investimento médio anual na assistência estudantil em Viçosa soma aproximadamente R\$ 15 milhões, o que representa aproximadamente 12% dos recursos para a UFV.

Em um dos relatos, o servidor expõe: “há um *ethos institucional*, pois todos moravam no campus, estudantes, professores e diretores. Com isso se espalhou uma *cultura de articulação* que fomentou a formação das cooperativas, depois Coopasul, a Asben, UFVCred, o chequinho dos servidores. Tudo isso, como *reflexo do antigo espírito esaviano ainda presente na UFV.*”

E5 - e continua, quanto aos professores: “eles foram para outra instância com o Agros.” **E5** Além dessa convivência, não só de estudantes em regime de internato, mas também de servidores, professores e diretores morando no campus, a declaração apresenta um processo mental afetivo mais subjetivo e explícito da formação de uma identidade *sui generis*, que só poderia mesmo surgir nesse tipo de ambiente institucional.

Esse contexto histórico de assistência em que todos os estudantes foram atendidos integralmente com moradia no campus, de 1928 até a década de 1990, fomentou uma maior proximidade entre professores, servidores e estudantes. Segundo um dos relatos, todo esse processo desencadeou uma nova dinâmica relacional, pois, segundo a declaração comparativa e avaliativa: “o aluno é *muito mais presente no campus da UFV do que outra universidade, com certeza! Nos gabinetes, nos departamentos.*” **E5** Durante sua exposição, esse servidor disse que, quando encontrou o Pró-Reitor de graduação da UFJF, o mesmo percebeu uma maior circulação de pessoas pelo campus, uma situação muito diferente do campus em Juiz de Fora, por questões topográficas e pela dificuldade das distâncias. “Então a reta, essa planificação ela tem... aqui o pessoal vive e respira a UFV o tempo todo!” **E5**

Essa circulação pelo campus, em parte, é explicada pela presença dos 1500 moradores dos seis alojamentos em áreas centrais do campus. Ao contrário de outros alojamentos dos demais campi universitários, os quais são construídos periféricamente ou fora do campus, em Viçosa, “os alojamentos ficam em partes nobres do campus, diferente de outras universidades, aqui fica bem

centralizado, isso tem um significado, uma importância e visibilidade para a UFV.” E34 A declaração avaliativa o identifica com uma posição destacada ao se comparar as demais IFES, a assistência estudantil é uma questão central para Viçosa, mais que simbolicamente representado pela localização central no *campus*.

Cabe destacar, que muitas universidades sequer têm alojamentos, um dos servidores relata nunca ter convivido com moradores de alojamento, mesmo tendo feito um curso noturno na UFMG, embora as suas relações em sala fossem com estudantes em situação econômica estável. “*Mesmo porque nunca soube da existência de alojamentos na UFMG.”E7* De fato, por muito tempo, a UFMG não ofereceu nenhuma assistência de moradia. “*Eu estudei na UFMG e nunca soube de alojamento lá, só agora mais recente é que estão fazendo alguma coisa.” E43*

Nos relatos, as comparações com a UFMG são recorrentes porque ela é a maior universidade do estado e muitos servidores em Viçosa têm formação acadêmica em Belo Horizonte. “*A questão da assistência estudantil aqui é algo que diferencia imensamente das outras universidades. A UFMG tem hoje, mas não é nada comparado ao que a UFV oferece. Essas lógicas e acolhimento são típicos de cidades pequenas, houve, por exemplo, no início da década de 1990, uma campanha na cidade que era adote um calouro! Esse adote um calouro, as pessoas eram recebidas nas casas, nos grupos, começava a participar, com pessoas da cidade, sabe.” E26* Esta é mais uma declaração avaliativa, não se pode nem mesmo comparar, pois seria injusto com as demais IFES, mesmo porque, a UFMG está na capital, um grande centro, e não oferece o acolhimento de uma cidade do interior.

Mesmo com as dificuldades financeiras de muitos estudantes que passaram por Viçosa, o relato de um servidor confirma que os *grandes* alunos que a universidade teve eram alunos extremamente carentes e demonstraram

muito interesse em estudar em Viçosa. Os interessados escreviam para a universidade e apresentavam uma proposta: *“Eu queria estudar ai, mas não tenho condições, gostaria de estudar através de trabalho.”* E9 Dessa forma, segundo o relato, nenhum aluno deixou de estudar na ESAV por falta de recursos financeiros. Com isso, nesse período, surge a bolsa trabalho. Dentre os interessados, muitos seguiram a carreira docente em Viçosa, como os consagrados professores Moacir Pavageau, Amauri da Silveira e Clibas Vieira. Como exemplo, um servidor cita um decreto do estado do Espírito Santo, que afirmava que todo estudante que se matriculasse em Viçosa teria sua passagem custeada de ida e volta, tanto no início como no fim do semestre. *“Quer incentivo maior que esse? O sujeito chegava aqui, trabalhava, ralava e estudava. A universidade durante um bom tempo teve oportunidade pra isso, pra famílias que não tinha condições de manter os filhos na escola.”* E9 Ele ainda complementa que sua família não tinha as mesmas condições de manter todos os filhos estudando, com dois irmãos mais velhos. Mesmo que o pensamento de todos fosse estudar, a família não tinha condições para manter um filho em Juiz de Fora. Mas tudo mudou, quando seu pai ouvira: *“Manda seu filho pra Viçosa, lá tem tudo! Lá tá o filho de fulano, de ciclano ... tá tudo lá!”* E9 Assim, todos os seus irmãos estudaram no Colégio de Aplicação. *“O COLUNI era o ponto de partida e, até os anos de 1980, a universidade comportava todos os estudantes nos alojamentos. Você via propaganda e tudo, mas nos anos 90 isso complicou começou a vir muita gente e não tinha vaga pra todo mundo.”* E9

Ele ainda se recorda que participou de uma reunião para discutir o texto de divulgação: *“será oferecida vagas para alunos carentes”* e ele mesmo sugeriu: *“será oferecida vagas para alunos **comprovadamente** carentes”* E9 - e complementa: *“porque começou a chegar gente aqui de **mala e cuia**. Mesmo assim, Viçosa é diferente, a gente sempre dava um jeito.”* E9 A possibilidade de

dar um jeito é caracterizada pelas ações cotidianas reflexivas dos servidores que buscavam de alguma maneira atender o que não estava previsto e planejado quanto ao atendimento estudantil.

Dentre as várias ações de auxílio na inserção de estudantes carentes na UFV relatados, destacamos o relato de um caso que aconteceu há dez anos, quando um servidor recebeu um telefonema de um conhecido que tinha feito um curso rápido em Viçosa, buscando informações para auxiliar um estudante da Escola Agrotécnica Federal de Osório, Rio Grande do Sul, para cursar Agronomia em Viçosa. Esse estudante tinha sido aprovado no vestibular, mas era carente. Logo o servidor foi questionado sobre como era o processo para o alojamento e respondeu: *“Que eu saiba, na história de Viçosa, nenhum bom aluno foi pra casa por falta de dinheiro, se esse menino for bom realmente, você pode mandar ele pra cá.”* E9 Ao relatar o caso, confirmou que o estudante era carente, esforçado e teve êxito em Viçosa. Tal estudante conseguiu a bolsa de alojamento e passou pela graduação, mestrado e doutorado em Viçosa. Atualmente, é professor de uma universidade federal e se encontra no terceiro pós-doutorado na Holanda. *“A história da universidade é feita muito com esse perfil aí, se ele for bom, daqui ele não volta não! Aqui a gente dá um jeito.”* E9

Ainda lembrou que esse ex-aluno foi monitor, teve iniciação científica e ainda mandava dinheiro para seus pais, tendo sido um exemplo, como muitos que passaram por Viçosa em épocas distintas, mas que chegaram dessa forma, por indicação de um professor ou de alguém que falou sobre a UFV. *“Por que ele não foi estudar em Santa Maria? Pelotas? Ou Porto Alegre? O professor cismou de que, como ele tinha um perfil de pesquisador, ela achava que ele ia se dar muito bem se ele viesse pra cá.”* E9 Para esse servidor, o bom aluno sempre terá o espaço dele em Viçosa, independente de ser carente ou não. Esse é um bom exemplo que ele gosta de lembrar. *“Hoje, talvez, não sou capaz de reconhecer ele, mas a notícia que eu tenho é que ele tá na Holanda fazendo o*

pós-doutorado dele.” E9 Além da assistência peculiar para os estudantes carentes, outros atrativos são apresentados e avaliados nas declarações, como o foco na pesquisa e a possibilidade de vislumbrar uma carreira científico-acadêmica.

Em outro relato, um servidor descreve a universidade com um sistema de proteção social bom e acima da média nacional para os professores, servidores em geral e estudantes. Há a Divisão de Saúde, o Laboratório de Desenvolvimento Infantil (LDI) e o Laboratório de Desenvolvimento Humano (LDH) para as crianças de zero a seis anos, filhos de servidores, professores e estudantes. O sistema é por sorteio e, recentemente, foi aberto para toda a comunidade de Viçosa. Ele continua descrevendo que o *campus* conta ainda com uma escola de ensino fundamental e médio, a Effie Rolfs; um colégio de aplicação, o COLUNI; o AGROS e a UFVcred. *“Isso tudo, eu acho, tá dentro dessa visão que talvez tenha vindo dessa fundação norte-americana de criação, de cuidado do que é nosso, de proteger os entes que estão aqui dentro.” E12* Em outro relato, essa fala é reforçada: *“a trajetória da UFV, que desde o início dava esse apoio na área de educação e saúde. É maravilhoso!” E16* Ele relata ter escutado histórias sobre Effie Rolfs visitando os casebres na área rural de Viçosa, para verificar as condições dos moradores e incentivar a educação infantil e a alfabetização de adultos. As ações não se limitavam somente a educação, visto que a saúde também foi o foco, segundo o deslumbre avaliativo: *é maravilhoso!*

A história institucional ainda fomentou a prática do treinamento constante do servidor como algo necessário e permanente. Ainda segundo o seu relato, esse servidor considera muito avançados naquele tempo os programas de capacitação, pois muitos desenvolveram suas competências em determinados ofícios naquele período de construção da escola e repassaram para as gerações futuras: *“uma escola prática!” E17*

Outras práticas importantes no *campus* foram aquelas voltadas para as noções de higiene, economia familiar, civismo, patriotismo e questões contra o alcoolismo. “*Então, maravilhoso, né!*” **E18** Já quanto aos estudantes, o servidor rememora: “*Uma das características das aulas em Viçosa era **em tempo integral**, por isso mesmo demandava a construção de um alojamento*”. **E18** Na declaração valorativa, a servidora reforça que as estratégias dos alojamentos relacionam-se historicamente ao modelo de ensino importado, com as aulas práticas intercaladas às teóricas.

A UFV também foi pioneira na oferta de alojamentos para os pós-graduandos dos cursos de mestrado e doutorado até a década de 1980. Talvez, o único caso no país. Além de atrair estudantes de graduação é identificada como uma instituição que foi capaz de apresentar um diferencial ao atrair também estudantes da pós-graduação e suas respectivas famílias. Muitos professores moraram nesses alojamentos, conhecidos como *Pós* e *Posinho*, até a chegada dos primeiros pós-graduandos com suas famílias. “*O Novo e Novíssimo é da época do finalzinho da UREMG, o Pós e Posinho, da década de 80. Você vê que eles **ainda estavam atraindo os estudantes com famílias, né!***” **E43**

A importância do alojamento no *campus* é identificada como projeção estratégica. Os apartamentos são de três quartos, sala, cozinha, área de serviço e um quarto para um profissional prestador de serviços domésticos. Em meados da década de 1980, passaram a atender somente os estudantes de graduação, devido à expansão dos cursos de graduação nas áreas de humanas, biológicas e exatas. A cobrança por mais espaço já era uma reivindicação dos graduandos, já que os pós-graduandos recebiam bolsas. Além disso, quando criaram o curso de Economia Doméstica, a universidade ainda não possuía alojamento feminino para esse público. Em 1980, a UFV atingira a oferta anual de 1000 vagas.

Conforme disse um servidor: “*A assistência estudantil é uma coisa que é **forte, tradicional aqui na UFV, desde sua criação. Ela pratica a assistência***

estudantil. É uma coisa que diferencia de outras universidades que há muito tempo a UFV está a frente nesta questão, né!” E18 Sabe-se que há um grande número de estudantes atendidos pelos tipos de serviços, de auxílios concedidos que, sem essa assistência estudantil, não teriam condições de estudar.

A assistência estudantil em Viçosa tem 1500 vagas nos apartamentos distribuídos em seis prédios; não há no país outra universidade com as mesmas condições, nem mesmo no Conjunto Habitacional da USP, a maior universidade do país. Segundo a experiência de um servidor em fóruns e outros encontros institucionais fora de Viçosa, os grupos são divididos em grupos de trabalho e há muita troca de experiência entre as universidades. Viçosa faz parte da regional sudeste e, segundo ele: “*O que a gente ouve de relato não tem nenhuma que tenha alojamento com esse número de vagas, esse porte, dentro do campus*” E18 Há muitas que oferecem moradias, mas elas ficam fora do *campus*, como é o caso da UFOP, em Ouro Preto - MG, com o sistema de autogestão nas repúblicas federais, distribuídas em velhos casarões pela cidade.

Por outro lado, a maioria das universidades só está criando alojamentos agora, após a implantação do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), que disponibiliza uma verba específica para assistência estudantil e tem possibilitado a construção de alojamentos e a implantação de vagas para o acolhimento dos estudantes. O PNAES foi implantado em 2008 e virou decreto em 2010. Era o Plano Nacional de Assistência Estudantil que passou a ser o Programa de Assistência Estudantil, instituído pelo Decreto nº 7234. Mesmo assim, para atender estudantes com vulnerabilidade econômica, ainda é considerado um número pequeno de vagas ofertadas pelas outras federais. No caso de Ouro Preto, a seleção é feita pelos próprios estudantes, pela república e o critério nem sempre é baseado na carência econômica, mas no apadrinhamento e em indicações.

Quanto ao sistema da UFV, ele “*sempre se destaca, ela já fazia isso antes, desde a fundação.*” E18 A UFV praticava a assistência estudantil com recursos próprios. O último prédio construído para alojamento foi na década de 1980 e há projeto para a construção de mais alojamentos, mas, infelizmente, com a atual crise econômica no país, os recursos estão escassos.

Para melhorar as condições de alimentação, o terceiro restaurante universitário no *campus* já está em construção.

Todo esse sistema de assistência estudantil presente no *campus* projeta visibilidade para a universidade. Além da assistência estudantil convencional, Viçosa dispõe de setorização, atendendo todas as áreas da assistência com as divisões de: saúde, alojamentos, esporte e lazer e de serviço psicossocial. Dessa forma, o estudante de alojamento nem precisa sair do *campus*, pois ele tem: alimentação, moradia, saúde, farmácia, supermercado, padaria, livraria, papelaria, correios, bancos e todo um complexo de lazer: com piscinas, quadras, trilhas, cinema e o único teatro da cidade com capacidade para 700 pessoas. Tudo isso dentro da própria universidade no seu *campus* sede.

Assim, muitos estabelecem uma convivência mais próxima dentro do *campus*. Mesmo no período de viagens, eles não têm recorrido à rodoviária. Nos últimos dez anos, os estudantes têm se organizado e, do próprio *campus*, tem saída de ônibus para dezenas de cidades, nos períodos de feriados e férias.

As demais universidades ainda estão começando a se estruturar. Muitas delas ainda têm a assistência estudantil vinculada à Pró-Reitoria de Extensão ou à Pró-Reitoria de Registros Acadêmicos. Mesmo a UFMG, que é maior do Estado, apenas em 2014 criou a sua Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis. “*É uma característica forte da UFV aqui dentro também tudo é setorização e não existe em outras universidades, principalmente a estrutura da divisão de saúde.*” E18 Este serviço já existia antes mesmo da criação do curso de Medicina e Enfermagem. Em muitas universidades, os estudantes são

encaminhados para atendimentos no Sistema Único de Saúde (SUS) ou em Unidade de Pronto Atendimento (UPA). ***“Não tem esse apoio dentro do campus. É só a UFV mesmo que consegue esta estrutura assim tão bem dividida, tão administrada construída ao longo do tempo.” E18***

Após a implantação do PNAES, a UFV suspendeu a bolsa atividade, uma prática de assistência estudantil tão antiga quanto a oferta de alojamento em Viçosa, que havia desde 1928. Além dessa modalidade, Viçosa oferecia outras bolsas: arte, esporte e integral. Atualmente, o estudante, quando recebe uma bolsa, ela é o auxílio moradia ou é um auxílio para pagamento do aluguel fora do *campus*, para os estudantes não contemplados pelas vagas nos alojamentos. Isto ocorre pela atual demanda, pois a alimentação é automática.

A extinta bolsa atividade era a contrapartida do trabalho para o estudante receber a alimentação, com 10 horas de trabalho semanais em algum setor da universidade. Mesmo assim, foi criada também a bolsa de iniciação profissional para suprir outras necessidades básicas dos estudantes, além da moradia e alimentação, tais como os custos com objetos pessoais, fotocópias e lanches nos intervalos do café e jantar nos finais de semana. Essa atividade profissional também era uma oportunidade de o graduando atuar em alguma atividade relacionada ao seu curso, à sua área de formação.

Além das bolsas mencionadas, há mais duas ofertas adicionais: o auxílio creche, para os estudantes com filhos até seis anos de idade, e o auxílio transporte, para os estudantes residentes em cidades no entorno de Viçosa, numa distância de até 60 km. Nesse caso, trata-se de uma forma de minimizar a demanda por alojamento, embora a universidade já tenha contemplado no passado muitos estudantes provenientes de distritos viçosenses e cidades vizinhas.

Considera-se, nesse contexto, que a implementação do PNAES ampliou as possibilidades de atuação da UFV na busca por alternativas de práticas que ela já conhecia e sempre fez bem ao longo de sua trajetória histórica.

Destaca-se também que a UFV, devido à sua ampla experiência na área, tem influenciado a composição das equipes que estabelecem os critérios de seleção para estudantes carentes nas demais universidades. Os profissionais de Viçosa têm conduzido esse processo pela experiência social das economistas domésticas desde a década de 1950. Uma área profissional que se fez presente nas discussões e definições dos critérios, ao lado de assistentes sociais. Desse modo, a equipe de trabalho pôde desenvolver uma avaliação mais técnica e com uma metodologia própria, que passou a ser adotada em todas as universidades do país para a seleção dos estudantes bolsistas.

Há casos de ex-alunas, professoras na UFV, que, sem a assistência da universidade, mesmo morando em uma cidade a 24 km do *campus*, não teriam tido condições de concluir o curso. Por essa razão, conclui-se que a assistência estudantil em Viçosa foi decisiva na escolha em relação às outras oportunidades e interesses em universidades como a de Ouro Preto e São João del Rey. Elas relatam que seus pais não teriam condições de mantê-la nessas outras cidades.

A descentralização geográfica da UFV fez o alojamento ter uma função ainda mais estratégica no *campus*, principalmente até a década de 1980, sendo que o número de vagas daquela época ainda permanece igual, depois de 40 anos. Ainda segundo o relato de um servidor: A “*UFV sempre teve como política criar as condições para facilitar o acesso, havia a questão da democratização do acesso, mesmo antes do período militar.*” E19

Atualmente, a UFV contempla aproximadamente 2000 estudantes, 1500 no *campus*, e mais 500 com auxílio para o pagamento de aluguéis em repúblicas na cidade. No caso da UFMG, como referência pelo seu porte, a assistência estudantil é incipiente. A moradia estudantil nessa universidade é menor, além de

haver a necessidade de o estudante assumir o compromisso de pagar por ela, após concluir sua graduação. Ao contrário da UFV, onde o sistema é totalmente gratuito para o aluno.

Há uma tendência de crescimento da demanda por vagas com o SISU e a possibilidade da participação de candidatos com alto grau de vulnerabilidade socioeconômica é considerável. Assim, Viçosa passa a ser mais uma das opções dos candidatos no SISU, pois, além da qualidade, infraestrutura e funcionalidade do *campus*, os candidatos consideram, sobremaneira, a importância do sistema de assistência estudantil.

Historicamente, a UFV passou a receber mais estudantes com esse perfil, mas, paralelo ao aumento da demanda, a instituição enfrentou corte no orçamento e muitos servidores tiveram que pensar em alternativas, pois as vagas geradas pelas três formaturas anuais, com a saída de uma média anual de 1800 egressos, passaram a não ser suficientes para o número de ingressantes. “*A comida tudo bem, nós damos um jeito, mas e a moradia? Tinha mais nada a fazer! Aí eu te falo, vem a ... você sai do profissional e passa a ser humano, aí vem a visão humana, do respeito, das pessoas. As pessoas chegavam chorando de longe aquele negócio todo com desespero*”. E26 Assim com os operários receberam também assistência médica para o combate de verminoses em 98% deles, na década de 1920, atualmente os estudantes recebem o mesmo atendimento. As declarações reforçam o envolvimento do servidor com a questão assistencialista e demonstram, avaliativamente, sua deliberação reflexiva no processo de *fazer* estratégia no *campus*.

7.2.3 A reflexividade dos sujeitos e seus efeitos sociais no *campus*

Esse servidor afirmou que sempre teve boa relação com os atuais moradores e sempre procurou auxiliar no que fosse necessário. Dessa interação,

surgiu a ideia de sugerir a criação do *morador provisório*, até equilibrar a oferta com a demanda. Depois de se observar a universidade encaminhando parte dos estudantes para o *Hilton*, um porão no primeiro andar do bloco do *Pós*, por períodos de até três meses, percebeu-se a insatisfação imediata dos estudantes, que passaram a postar fotos de protestos nas redes sociais. Isso porque o local não apresentava uma boa estrutura, principalmente banheiros. “*Aí tinha gente que queria ver o circo pegar fogo, batendo foto escambau, foi um deus nos acuda!*” E26 Esta era uma questão que não resolvia o problema da demanda, pois os estudantes que ficavam nesse espaço precisavam aguardar até a próxima formatura, quando mais vagas eram liberadas nos alojamentos. “*A pessoa ia embora pra casa! Eu não achava justo! São pobres! Aí o que eu fiz? Eu subi apartamento por apartamento e pedi às pessoas que compreendessem que eles também já passaram por aquilo, são pessoas tão necessitadas como eles também e que entendesse o momento.*” E26 Após a conversa com cada morador, os estudantes compreenderam a situação e foram geradas mais 160 vagas. “*Teve gente que ficou até o mês de julho com o colchão no chão. Onde deu pra por uma caminha, a gente pôs uma caminha, né! Mas, Deus ajudou que até julho, segurando a onda, né. Aquele negócio todo. Houve uma parceria muito grande dos alunos com a gente, aquele negócio todo, aí conseguimos alocar todo mundo em definitivo.*” E26

Atualmente, a universidade tem uma cota no SISU e muitos aprovados, ao escolherem a UFV, já recebem os valores das bolsas, de modo que possam se articular para morar na cidade, “*porque o cara sozinho não paga, mas juntando em república ele paga, são 250 reais, tá pra passar para 320.*” E25

Outra questão que gerou preocupação foi o ingresso de estudantes ainda menores, com 17 anos. Como a universidade não é avalista de aluguel e as imobiliárias em Viçosa exigem dois avalistas, além de o calouro não conhecer bem a cidade, isso gerava outro problema. “*As imobiliárias não quer nem saber,*

*eles **querem é vender o peixe deles.** Aí tinha menina que eles tavam xuxando lá, sem discriminação, no Bom Jesus, Sagrada Família, **sem conhecer nada!** E tem gente aqui que sai da aula 10 da noite, com essa violência que tá aqui, como é que uma menina vai aí pra cima.”* **E25** Diante dessa situação, o servidor procurou, então, a Pró-Reitoria com uma sugestão. Como era do conhecimento dele que havia muitos veteranos querendo ir para cidade, por conhecer a dinâmica local, fez-se a troca: os veteranos foram para repúblicas e os calouros ocuparam as vagas nos alojamentos. *“**Aí o que a gente fez?** Se tinha 200 reais pros calouros, a gente passava pros veteranos e punha os calouros aqui dentro, entendeu! Então, a gente vai **adotando essas medidas** de não mandar calouro pra cidade aí eu fazia uma lista de veteranos que iam, era briga, até porque os veteranos todos querem ir! Já conhecem o esquema na cidade, outros têm namoradas, namorados aí! E funcionou assim, **claro!** Agora, acho que o ano que vem vai ser pior com essa **situação braba aí!** **O pessoal não vai parar de chegar.** E Viçosa é **uma das poucas** que oferece essa estrutura, de moradia, o escambau! Não tô desmerecendo, julgando o curso de ninguém, longe disso, mas às vezes o cara vem lá do norte da Bahia pra fazer curso em Viçosa, cada um faz o que quer, quantas faculdades têm no caminho dele lá até aqui? Mas, fazer o quê? Ele é pobre. Vai ter que parar de trabalhar, pra comer e pra morar. Então, ele vê lá: **alojamento e alimentação de graça é pra lá que eu vou!**”* **E26**

Outro servidor reforça os motivos da assistência estudantil em Viçosa: *“A gente tá praticamente no meio rural, é uma universidade **afastada de tudo!** Então, **você tem que ter** uma atração para o aluno vir. **Se não ele não vem não!** São muitos estudantes que se não tivesse isso não estariam aqui. **Até hoje,** tem muito aluno da Bahia, do Nordeste que vem pra cá, por quê? A universidade oferece alojamento e alimentação, **uai!** **A verdade que o diferencial** dessa*

*universidade tá por aí! A assistência estudantil aqui ela é **MUITO forte!** Essa universidade é **muito diferenciada das outras, né!**” E25*

Muitos ingressantes são de regiões distantes e vivem em situação de vulnerabilidade socioeconômica e o pouco que ganham auxilia a família. Quando decidem pela UFV, têm a expectativa da assistência, porque, segundo o relato de um servidor: *“Eles ajudavam as famílias a se manter, a família perdeu o deles com essa crise e como eles vão fazer pra se manter aqui? E não é um caso não, porque se fosse beleza! Mas, é muitos casos! Então, isso, a gente vive muito de perto, é coisa que a Pró-Reitoria não vive, a Reitoria não vive, entendeu! Então, a gente vive isso ali cara a cara, no dia a dia. Então, quer dizer, a coisa é muito complexa, é muito além do que você pensa. Quer dizer, é duas situações, se você for seguir regulamento e norma é uma situação. Agora se você vê a coisa como deve ser vista, são jovens, são seres humanos são pessoas que está apostando tudo nisso, aí você tem que usar... fugir um pouco da burocracia, tem que ter! Porque senão é muita gente que volta pra casa! Eu não acho justo.”* E26 O servidor evidencia no seu relato que as ações cotidianas na área de assistência estudantil demandam decisões que extrapolam as formalidades e os engessamentos das regras e normas que quando planejadas elaboradas não contemplaram suficientemente a realidade vivenciada pelos sujeitos sociais que atuam diariamente com esta questão.

Há algum tempo, a UFV recebeu os professores da UFRJ que trabalham com a assistência estudantil para conhecer a estrutura de Viçosa, porque, no Rio de Janeiro, o alojamento é fora do *campus*. Eles relataram que, depois de muita discordância com o DCE, a UFRJ tinha repassado a responsabilidade da administração para os estudantes, mas que pretendiam retomar a administração do alojamento. Segundo as declarações avaliativas, o servidor compara as IFES, como a UFRJ: *“E estão batalhando pra retomar, porque lá mora prostituta,*

traficante, o que não tem lá é estudante! Eles estão querendo retomar, mas não estão conseguindo retomar!” E26

No caso da UFOP, quem faz a seleção é o próprio estudante. “A UFOP não tem participação nenhuma do processo, **nem sabe o que tá passando lá dentro! Então, quer dizer, Viçosa ainda tem essa... é única! A UFMG também fizeram um prédio, um **prediozinho**, né! Mas, parou nisso também! Não foi pra frente não!” E25 “A infraestrutura aqui da moradia é **muito mais interessante que Ouro Preto. Agora vou te falar... a gente vai falando e vai caindo a ficha, eu tenho muitos alunos que vieram pra cá porque aqui tem onde ficar.**” E27 “O campus de Viçosa **se preocupa com uma acolhida, por isso, aqui é muito agradável. Então, tem aluno que mora aqui dentro, tem um supermercado aqui dentro, tem uma cidade funcionando aqui dentro.**” E28 Quando esse servidor faz referência a uma cidade dentro da UFV, em parte, isso é decorrente das particularidades incomuns em *campus* universitários no país, como hotel, com 220 leitos, e uma fábrica de laticínios, com produção em larga escala de doces, iogurtes, manteigas, requeijão e queijos. Práticas empreendedoras típicas do espírito esaviano em tempos de crise que fez com que Bello Lisboa fez da ESAV uma exportadora de alimentos da década de 1930.**

A universidade vai acompanhando as transformações desde o início e não tem perdido essa característica peculiar que é de acolher, de permitir que as pessoas possam viver aqui dentro. “É claro isso vai interferir em todo o processo de gestão porque **você vai criando uma identidade com o lugar, o lugar é seu!**” E28 “A **assistência estudantil é um diferencial na UFV, com certeza!**” E30

Em um dos relatos, uma servidora disse que, mesmo depois de anos, recebeu vários ex-alunos que passaram pelo alojamento. “**Foram atrás de mim pra agradecer, com uma lembrancinha, porque achavam que era eu que tinha dado a eles a oportunidade de ter morado no alojamento.**” E31 Mais uma

evidência da personalização das ações, de quem está na ponta, na *comissão de frente* com a situação e a realidade dos estudantes. Embora, a instituição possa elaborar seus objetivos, ainda assim, ficará na dependência das ações e microatividades cotidianas realizadas pelos seus servidores nos mais diversos e distantes setores da universidade.

A assistência é importante e valorizada pelos estudantes, contudo não é só o estudante que se sente atraído pela UFV. O seguinte fragmento sugere que, se servidores e professores não fossem contemplados também, desde a fundação, com as políticas e ações assistenciais, a universidade não teria condições de ter subsistido tanto tempo. *“E não é só política de assistência estudantil não, na verdade, se o funcionário e o professor não tivessem assistência, quem que ia ficar aqui? Né!”* E31 *“Viçosa naquela época não oferecia nada, por isso o dormitório. Então, pra incentivar os professores que viessem pra cá, fizessem a dedicação exclusiva, e essa é uma diferencial de Viçosa, acaba tendo toda essa dedicação toda à UFV. Morar todo mundo dentro do campus.”* E32

Outro servidor compara o suporte da universidade quando teve oportunidade de conhecer outras universidades a serviço: *“Uma vez eu participei de uma reunião com outras universidades na década de 1990 e eu percebi que não tinha, Viçosa era mais arrojada com a assistência estudantil, né! Aqui é diferente! É a natureza! Como que viçosa nasceu? A UFV? Por que é assim? Né!”* E31

Já outros relacionam a UFV às experiências enquanto estudantes ou professores em outras instituições: *“Na UFRJ eu precisei de lugar pra morar e eu não consegui. Não conheci ninguém que morava lá. Dos meus colegas ninguém morava em alojamento. Era algo pra muito poucos! Quando em cheguei, em 1992, na UFV, para trabalhar, tinha acabado de desativar o RU no fundão!”* E33

Ela complementa que valoriza muito a instituição em Viçosa e demonstra surpresa quando encontra estudantes que reclamam quando há aumento no RU: *“Ah, o RU aumentou? Gente! Tem lugar que nem tem RU.”* E33 Muitos dos benefícios há tempos concedidos a estudantes em Viçosa já são práticas institucionalizadas no *campus*. De modo, que muitos pensam que as mesmas concessões ocorrem em outros *campi* universitários no país, o que nem sempre procede segundo o relato da servidora.

Em um dos relatos coletados, foi possível identificar uma servidora com mais de 35 anos de atuação profissional na UFV, que afirma ter nascido dentro do *campus*. Era moradora da vila dos servidores, fez o ensino fundamental na Escola Estadual Effie Rolfs e, em seguida, o COLUNI, a graduação e o mestrado. Tendo morado próximo ao COLUNI até os sete anos e depois, até os 21 anos, perto da Vigilância. *“A gente ficava aqui dentro do campus! Era um mundo meio à parte, a gente não tinha convivência com a cidade.”* E31

Outro servidor, com formação em Juiz de Fora, compara *“que o alojamento já era muito grande pra proporção na época, né! Então apostaram mesmo, visionários! A UFJF foi criar alojamento só agora.”* E41 Essa necessidade desproporcional para a época teve uma razão de ser. Segundo outro relato, a assistência estudantil era necessária naquela época e continua sendo necessária ainda hoje, porque, se queremos uma universidade pública, precisamos dar acesso a quem não tem condições. *“Imagina um menino que sai de uma casinha de sapé, pau a pique, vir morar aqui, né! Aqui na UFV a questão da assistência estudantil é muito mais acessível. Eu tinha colegas que não tinha nenhuma renda, viveram e estudaram e formaram apenas com a assistência estudantil, colegas que vieram de longe. Eu sempre tive acesso a assistência médica quando precisei, psicológica, aqui dentro do campus, sempre que eu precisei.”* E38 A assistência estudantil em Viçosa sempre foi reconhecida pela própria comunidade acadêmica, mesmo para aqueles que não

fazem uso direto do sistema de moradia ou alimentação, mas que utilizavam outros sistemas como o de saúde, por exemplo.

7.2.4 O processo de convivência e a fraternidade universitária

Ao rememorar o objetivo da criação do sistema de internato na universidade em Viçosa, o servidor expõe que os idealizadores tiveram êxito no modelo implementado. *“Foi uma proposta que vingou, né. O sistema de internato não existia no ensino superior e foi algo que deu certo em Viçosa. O sistema de rigidez implantado nos primeiros anos por Bello Lisboa auxiliou nesse sentido.”* E43 Entretanto, para que esse sistema fosse eficaz, o rigor foi necessário. Cabe destacar que, no período da ESAV, os estudantes recebiam instrução militar no *campus*. Segundo os documentos do arquivo da UFV, durante a revolução de 1930, o Diretor Bello Lisboa colocou os estudantes à disposição para a luta armada.

Quanto aos trotes, não foi possível identificar exageros no período ESAV e UREMG. Embora os trotes característicos já estivessem presentes nesses períodos e boa parte do período da UFV, os mesmos foram proibidos pelo Conselho Universitário (CONSU), em 2006, que prevê punições como suspensão e expulsão.

Um dos episódios históricos de indisciplina mais conhecidos foi relatado por alguns servidores: a expulsão de Antônio Secundino, fundador da Agrocere. Ele teria sido resgatado pelos colegas no momento do embarque, na pequena plataforma da estação da *Leopoldina*, na área central do *campus*. Convencido pelos colegas, ele ficou e recorreu ao conselho superior para continuar na ESAV. *“Então, isso daí favorecia tanto o controle como essa sensação do espírito esaviano, essa lógica meio americana das fraternidades.”* E43 - o que influencia nas relações tanto na comunidade acadêmica quanto na comunidade local.

O episódio envolvendo Antônio Secundino foi o seguinte: Os chuveiros no *Alojamento Velho* eram coletivos, ficavam na parte externa do apartamento e, durante os banhos, os estudantes faziam muito barulho. Certo dia, quando avisado pelo porteiro do prédio, Bello Lisboa, que morava próximo ao Internato, foi até o local, mas, ao bater à porta, os estudantes gritaram: “*Não tem mais vaga, não!*” Como Lisboa insistiu, os estudantes resolveram abrir a porta, mas com as mãos carregadas de água. O Diretor, então, foi pego de surpresa e daí a expulsão de Secundino, que era o líder da turma nessa brincadeira.

Quanto às fraternidades universitárias, de fato, elas existiram nas primeiras décadas no sistema internato, assim como praticado nos Estados Unidos. De modo que para uniformizar os símbolos das diferentes fraternidades em Viçosa, surge o atual brasão da UFV.

A cada geração de estudantes, um novo emblema era adotado e ofuscava os anteriores, tendo como efeito a incapacidade de se reconhecer a sua *alma mater* no tempo e espaço quando se afastavam do *campus* de Viçosa. Finalmente, surge, em 1952, o atual brasão, pelas mãos de Marcondes, aquele ex-aluno que tomara conhecimento da ESAV por meio de um folheto, durante uma partida de futebol em Sobral, Ceará, em 1937. Trata-se de um brasão carregado de linguagem simbólica nas cores e códigos, que está representado em todos os documentos oficiais, na bandeira e na entrada da Reitoria da UFV. O trópico de capricórnio representa a localização geográfica de Viçosa no globo terrestre. A cor prata representa a eloquência e a humildade; o ouro, a sabedoria; o vermelho, a vitória; o touro alado é sinal de força e a cornucópia simboliza a obtenção de riquezas e o coroamento do esforço empreendido. A execução gráfica do modelo adotado atualmente foi do professor dinamarquês Alfred Beck Andersen e, a partir das cores do brasão, foram definidas também as cores da bandeira da UFV.

A convivência no *campus* foi uma realidade intensa de 1928 até 1980, mais de meio século no sistema de internato integral, com exceção dos estrangeiros que moravam na cidade. Por isso, mesmo a riqueza nos detalhes do estudante peruano *Lan-Sanchez* ao transitar no meio acadêmico e social da pequena cidade de Viçosa na década de 1960. Ainda hoje, não é concedida a moradia para estudantes estrangeiros no *campus*. Por outro lado ao menos, a DRI adota um sistema de alocação de vagas em parceria com a comunidade acadêmica, por meio das repúblicas, para a acomodação desses estudantes como ocorre em algumas universidades da América do Norte.

7.2.5 O sistema de cooperação e o uso do *chequinho*

Outra particularidade da UFV é o Supermercado Escola FUNARBE, (Figura 17) que tem sua origem nos tempos de crise e falta de salários que os servidores enfrentavam durante meses. “*A gente ia com uma carrocinha pra fazer as compras, minha mãe fazia a lista, e pedia cinco pacotes de arroz. O cara falava: ‘Não, você só pode levar um’.* **O *chequinho* vem daí. A gente usava muito! Ele vinha acompanhado de um rol dos produtos que tinha, vinha a listagem ali e você ia marcando. Ah, ainda tem a farmácia, vende remédio com diferença de mais de 30%!” E44** As crises e as dificuldades enfrentadas pela comunidade acadêmica em diversos momentos durante a trajetória histórica institucional fez o sentimento de cooperação e inovação surgirem com várias práticas de subsistência à partir da reflexividade e ações dos servidores. Sem dúvida, o conhecido e peculiar uso do *chequinho* ainda presente no *campus* é um deles e provavelmente, o mais emblemático e simbólico. Tais situações e soluções práticas estão presentes na memória de todos os servidores, principalmente, daqueles com mais tempo de serviço ou filhos e netos de servidores que vivenciaram este período.

Figura 17 - Supermercado Escola na UFV.



Fonte: <http://www.supermercadoescola.org.br> (2015).

Nesse período de escassez e falta de salários, os servidores recorreram primeiro à cooperativa constituída pelos servidores, para os gêneros básicos como arroz e sal. O acerto era feito depois de meses, quando o pagamento era finalmente efetuado. Para complementar a cesta, a universidade repassava o excedente de produção das diversas plantações das hortas, lavouras e *terraças* - as plantações em degraus típicas das montanhas. Para isso, os filhos dos servidores buscavam, em carroças, as frutas como laranjas e pêssegos.

As lembranças desse período foram apresentadas por vários servidores, principalmente os técnicos: “*A gente passava na funarbinha pra comprar carne fresca. Eu me lembro de passar com meu pai na cooperativa. Comprava, juntava tudo e colocava num saco de açúcar e amarrava.*” E32 Ainda hoje, a universidade mantém a prática da comercialização de produtos de origem animal provenientes das diversas fazendas a preços diferenciados quando comparados ao do mercado local. A prática rememorada pelo servidor evidencia que há tempos essa relação fora estabelecida.

Ao mesmo tempo, os servidores buscavam alternativas para manterem algum tipo de renda concomitante às atividades no *campus*. “*Os servidores se viraram para se manter na universidade, apesar das questões de crises salariais. O pessoal trabalhava até uma ou duas horas da tarde, depois ia pra cidade fazer bico.*” E41 Esta era uma forma de subsistência e ao mesmo tempo

uma demonstração de comprometimento de muitos servidores com a instituição. Embora, tal prática tenha sido desvirtuada e desenvolvido nas décadas seguintes por parte de alguns servidores nem tão comprometidos assim, a prática de manter paralelo ao trabalho na universidade, outras fontes de renda na cidade com atividades concomitantes ao trabalho no *campus* de Viçosa.

O atual supermercado Escola FUNARBE, presente no *campus*, começou comercializando o excedente de alguns produtos produzidos pela universidade. O seu primeiro espaço foi um galpão com o objetivo de facilitar as compras sem dinheiro. “*Eles criam o chequinho, num período de inflação isso era importante. Você não tem cash, mas você tem um crédito, que você pode comprar.*” E34 Esse mesmo *chequinho* ainda é utilizado hoje no supermercado, na farmácia e no laboratório de análises clínicas. E, por fim, além da função básica do supermercado, o espaço passou na prática a oferecer concomitante a atividade comercial, diversos cursos e, foi estruturado com salas de aula no segundo piso, para atender os cursos de Economia Doméstica, Nutrição, Cooperativismo, Laticínios e Administração. Essa relação com a assistência com a alimentação são evidenciadas nas declarações avaliativas que evocam o cooperativismo e a criatividade dos servidores ao desenvolverem caminhos alternativos para a subsistência. Foram práticas que deixaram suas marcas e resultados na própria estrutura do Supermercado Escola e no simbolismo impregnado no conhecido *chequinho*, presente no cotidiano de Viçosa (ver ANEXO B).

7.2.6 O exclusivo plano de saúde e previdenciário

Quanto às principais ações na área de seguridade social e saúde, que atendem aos professores e servidores da UFV, há uma exclusividade, único caso no país. Quanto a este último diferencial da universidade nas práticas de

assistência, foram evidenciados, nos relatos, o plano previdenciário, presente no campus desde 1980, e o de saúde, a partir da década de 1990. As declarações avaliativas denotam orgulho pelo sistema implantado, o senso de oportunidade e a proatividade típica, presente desde a fundação: “**Nenhuma outra universidade pode ter algo como o AGROS. Mas como o professor Paulo Del Giudice tinha uma preocupação muito grande com esta questão, com a segurança dos funcionários, com o futuro, porque o regime da previdência é complexo, foi quando ele pensou numa previdência para os funcionários da UFV.**” E44 Essa iniciativa ocorreu em 1978, com base na Lei 6435, de 1975, que autorizava os fundos de pensão em órgãos da administração pública. Viçosa fez a solicitação antes da alteração da lei. Logo em seguida, já não era mais permitida a entrada de instituições de ensino federal. De todas as federais, somente Viçosa foi autorizada e implementou o sistema. “**Isso criou até certo ciúme das outras, já olhava Viçosa com certo privilégio, mas previdência complementar não deixa de ser um privilégio mesmo, você não concorda?**” E44 Nos casos de aposentadoria por invalidez, o Instituto AGROS complementa os valores para remuneração integral, além de outros benefícios.

Um dos episódios relatados, um servidor frisa que ocorreu em 1995. O Instituto AGROS estava completando 15 anos e tentaram fazer um vídeo institucional com o ator Mário Lago, que se dizia comunista. Ele não aceitou porque considerou um privilégio de um grupo restrito.

Atualmente, o Instituto AGROS da UFV representa o segundo maior repasse em saúde no município de Viçosa; o primeiro é o Sistema Único de Saúde (SUS) para atender toda a população de 77 mil habitantes.

Segundo o INFOAGROS, publicação do Agros de abril de 2016, o Instituto UFV de Seguridade Social administrava, desde sua criação em 1980, um único plano previdenciário, direcionado para os servidores e professores da UFV e, para os demais órgãos a ela coligados, o chamado Plano A, para os contratados

pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), entre ativos, assistidos e pensionistas. Nesse plano, são 313 participantes, os pioneiros da década de 1980.

Em razão do Regime Jurídico Único (RJU), foi criado um segundo plano previdenciário em 1990, o Plano B, com 4.269 participantes. Em 1994, o Instituto passa a administrar também um plano de saúde e, com as novas mudanças nas regras de contratação no serviço público, mais um plano, o CD01, teve início em 2008, para atender aos novos servidores e já conta com 1.605 associados. Desses, já fazem parte os servidores da UFV associados à UFV-Credi, os funcionários do próprio Instituto AGROS, ligados ao Sindicato dos Securitários de Minas Gerais, e membros da Federação dos Contabilistas do Estado de Minas Gerais (FECON-MG) e futuramente até os ex-alunos da UFV poderão participar, como anunciado pelo instituto. O número total em todos os planos do Instituto AGROS soma 6.187 participantes.

Como ilustração do volume de recursos envolvidos, seguem os valores com base no primeiro trimestre de 2016, segundo o INFOAGROS. Conforme a publicação de abril de 2016, o Fundo de Reserva somente do Plano Agros CD-01, criado em 2008, já soma R\$10 milhões. No plano assistencial, são R\$33,5 milhões e, no plano de gestão administrativa, R\$42,3 milhões. O patrimônio social dos planos de benefícios do Instituto AGROS, em 31 de março de 2016, estava assim distribuído: R\$155.885.386,86 para o plano A; R\$575.874.784,11 para o plano B e o mais recente plano agros, CD-01, com R\$9.926.013,84. Todos esses valores estão em um leque de investimentos que incluem renda fixa, investimentos estruturados, investimentos imobiliários, empréstimos e renda variável. Os benefícios mensais pagos a 740 assistidos, que contemplam aposentadoria por tempo de contribuição, por idade e invalidez, além da aposentadoria especial e pensão por morte, totalizaram R\$934.154,42. Vinte e quatro benefícios pagos em uma parcela por pecúlio por morte somaram

R\$1.405.069,57. Foram pagos também seis benefícios de auxílio natalidade, no total de R\$10.376 e sete de auxílio funeral, que totalizaram R\$18.480.

O plano prevê também o pagamento de benefícios mensais de auxílio doença e reclusão, porém, em ambos os benefícios, não constam assistidos no trimestre consultado. Quanto ao plano de saúde, os beneficiários totalizam 16.368, sendo 5.141 participantes titulares – os servidores da UFV, 6.851 dependentes – cônjuges e filhos e 4.376 dependentes agregados e os pais de servidores, considerados dependentes especiais, um dos poucos casos em plano de saúde no país. Os procedimentos odontológicos somaram R\$703.734,60 e, em outros procedimentos em saúde, o total foi de R\$9.413.743,24.

Todas as mudanças efetuadas na trajetória do Instituto AGROS procuravam sempre a adequação necessária para o atendimento e continuidade da proposta inicial e para as necessidades previdenciárias complementares dos seus participantes. No momento, encontra-se em discussão, nas entidades fechadas de previdência complementar, a criação de fundos setoriais, em especial os fundos de pensão, com a possibilidade de se agregarem novos participantes. Desse modo, o Instituto AGROS, como o único fundo ligado a uma universidade no país, teria a possibilidade de administrar planos de previdência para participantes de outras universidades brasileiras e, assim, estender os mesmos benefícios sociais praticados em Viçosa.

Todas as declarações avaliativas, do que é desejável e necessário, e as comparativas em relação às demais IFES, as metáforas utilizadas e as modalidades deonticas usadas pelos servidores identificam, na UFV, uma universidade com uma política agressiva e com diferenciais indispensáveis como estratégia para a própria sobrevivência da instituição. Do mesmo modo, o modelo estadunidense seguido contribuiu de maneira significativa, também, para que se possibilitasse um trabalho e uma convivência no *campus*, o que reforçaram, ainda mais, a identidade institucional.

8 CAINDO NO CERRADO E CRIANDO ASAS: A ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO

8.1 Introdução

As práticas sóciodiscursivas de expansão foi uma das mais identificadas em diversos relatos. Em boa medida, a expansão é representada pelo modelo *ufeviano* de *ser* e *fazer* a diversificação em seus cursos e graduação, programas de pós-graduação, além da expansão física e geográfica, de modo que as declarações avaliativas e comparativas continuam sendo a tônica que conduz as impressões e representações dos sujeitos. A expansão física e territorial se confirma independente do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), Viçosa já praticava sua expansão em diversos espaços presente em outros municípios brasileiros com a instalação de *campi*, campos de experimentação e *campus* avançado.

8.2 Análises das Práticas Sóciodiscursivas de Expansão

O recuo dos prédios das vias, uma influência incorporada dos *campi* estadunidenses, nos apresenta um claro propósito de expansão, visto que as disposições dos prédios estão em áreas demarcadas, prevendo novas ocupações, muito diferente do estilo das construções brasileiras, caracterizadas pela proximidade física e espacial. Desde o início, já havia uma preocupação em construir edificações recuadas das principais vias, deixando grande área verde entre as construções, numa clara alusão ao crescimento futuro dos cursos de graduação e pós-graduação da universidade, mas com a preocupação de sustentabilidade. Tanto que é bem visível a sua transformação ao longo do tempo. “Viçosa já estabeleceu um *modelo* de *campus*, né! *Que parece que em*

parte foi seguido.” E42 Na verdade, Rolfs já fazia previsões de 10 mil alunos em discurso para os formandos de 1938. Porém, só em 2008 a UFV ultrapassou essa marca de estudantes matriculados na graduação. Rolfs afirmava que a Escola teria condições de oferecer essa marca já em 1958, embora tenha confirmado sua previsão somente depois de 50 anos. Houve um enorme crescimento verificado nas últimas décadas, mas o pensamento do fundador era de um potencial ainda maior para a UFV. Segundo um dos relatos, “*dá pra ver que a UFV tá repetindo essa ocupação espacial nos outros dois campi.*” E2 A universidade apresenta orientação nesse processo de crescimento interno e externo, com as práticas e ações sociais dos sujeitos. As escolhas lexicais sustentam um ponto de vista universal da comunidade acadêmica, ao demonstrarem que tudo indica uma orientação, um modelo a ser seguido, e isso é visível.

O *campus* principal teve início em uma área nobre do terreno, uma topografia privilegiada da região. A edificação *marco zero* no *campus* é o Prédio Principal, facilmente identificado pela sua arquitetura. Cabe destacar a predominância das ciências agrárias por quase meio século. “*A universidade foi 100% agrárias até sua federalização em 1969.*” E3 A partir de 1972, o predomínio das agrárias dá lugar a outras áreas do conhecimento, com a criação dos cursos de humanas, biológicas e exatas. Desse modo, percebe-se que a universidade teve, em boa parte de sua trajetória histórica, uma expansão marcada pela atuação basicamente de dois cursos, Agronomia e Medicina Veterinária. À medida que o *campus* avançava, a universidade já tinha uma predisposição, que ainda prevalece hoje, para dar lugar a novas edificações acadêmicas. Os espaços reservados aos experimentos foram direcionados para áreas mais periféricas do *campus* à medida que a universidade se expandia. Em razão disso, as plantações, os estábulos, as pocilgas, dentre outros ambientes utilizados para as aulas práticas adentram pelo grande terreno da universidade.

A demarcação inicial de 453 hectares, graças ao tipo de estabelecimento de ensino agrário, demandava mais áreas para os experimentos e essa particularidade foi significativa para a expansão nas décadas seguintes. Enquanto algumas universidades foram instaladas em terrenos caracterizados por áreas descontínuas, comprometendo a unidade, e outras tiveram que adquirir grandes áreas para estabelecer a expansão, em Viçosa, dada a sua característica, isso não ocorreu. A ESAV já nasceu com um *campus* que tinha projeção de crescimento. Segundo um dos relatos, quando se pensa nas Escolas ou Institutos dos quais derivaram UFOP, UFMG e UFJF, que se localizavam na área central das cidades de Ouro Preto, Belo Horizonte e Juiz de Fora, vê-se que “***eles precisaram comprar terrenos pra estabelecer um campus***”. E9

A construção em Viçosa foi estratégica ao estabelecer o *campus* fora do perímetro urbano, em uma área considerada extensa para a época. A facilidade de expansão territorial se confirma pelas sucessivas compras de terrenos nas últimas décadas; dos quase 500 hectares iniciais, o *campus* já alcançou os atuais 1565 hectares. Após um ano da federalização, em 1970, o Reitor Edson Potsch contratou um arquiteto, Cláudio Magalhães, responsável pelo planejamento da ocupação do *campus* até 1980. Posteriormente, quando o professor Antônio Fagundes assumiu a Reitoria, deu continuidade a esse plano de expansão.

Enquanto o ex-Reitor Fagundes aplicava o montante de recursos repassados pelo governo militar na expansão das edificações, a UFJF usava recursos inferiores e para aquisição do terreno no alto do Morro do Cristo, para o futuro *campus Martelo*. Assim fez também a UFOP ao adquirir o terreno no alto do Morro do Cruzeiro, ambos em localizações periféricas e de topografia irregular. O mesmo ocorreu com a UFMG, com o *campus Pampulha*.

Os recursos em Viçosa, além de maiores, foram transformados em várias edificações. Cabe destacar que tais recursos não foram aplicados somente em infraestrutura, pois ocorreu também investimento em recursos humanos, com a

contratação de um contingente de funcionários, ao ponto de ter sido a universidade federal com o maior número de servidores do país na década de 1970. Diferente de outras universidades, que contrataram empresas especializadas para as obras, Viçosa já era detentora de pessoal com experiência. Parte desse contingente era resultado das ações iniciais de Bello Lisboa na década de 1930, quando da capacitação de toda a mão-de-obra local para a construção da ESAV. Provavelmente, Fagundes foi contemplado pela geração de filhos e netos que receberam os conhecimentos dos antigos operários da ESAV. Desses, muitos possivelmente foram contratados na grande expansão da década de 1970, pois, durante o trabalho de campo para esta pesquisa, foi possível verificar, em vários momentos, servidores que afirmaram serem filhos e netos dos antigos operários da ESAV, construtores das quatro pilastras.

Todos que participaram da construção da universidade durante a expansão na década de 1970 foram contratados pela gestão Fagundes e continuaram na UFV pelo regime de trabalho da CLT. Assim, assumiram a conservação e o zelo do *campus*, de maneira peculiar. “*O pessoal aqui tem muito vínculo afetivo com a universidade.*” E31 Além de outros motivos apresentados: “*Eu falo com todo o pessoal que começa em Viçosa agora, aqui tem uma diferença em relação às outras, que a gente trabalha com amor e dedicação e outra coisa que a gente vê: a UFV brilha! Então, são as pessoas, a dedicação, o amor e esse espírito: estudar, saber, agir e vencer!*” E32 A UFV sempre teve um caráter expansionista diferente de outras universidades federais mineiras, mesmo antes do REUNI, e o que a diferencia ainda mais são os diversos contextos das expansões nos quais estava inserida.

Esse período de crescimento da UFV na década de 1970 ocorreu enquanto outras universidades mais concentradas nos campos filosóficos, das humanas, estavam sofrendo com a repressão do regime militar. Para um servidor, a UFV, exatamente por ser agrária e fonte estratégica para o governo

militar, ao contrário, não sofrerá pressões mais fortes. Ele relata que, nesse período, a UFV experimentou crescimento e fomentos para as pesquisas agropecuárias e uma relação amistosa com o regime. Diz ter presenciado, ao final dos cursos de graduação nesse período, os formandos passeando com seus *fusquinhas* no entorno da lagoa - era presente de formatura. **“O que tinha na época ... se você não era engenheiro para o bem do Brasil, você era hippie.”** E7

De fato, a UFV se expandiu também para a pós-graduação na área de agrárias antes mesmo de criar novas áreas do conhecimento e novos cursos de graduação, com a reforma universitária de 1968. Embora a expansão tenha implantado dezenas de cursos das demais áreas, a UFV ainda é essencialmente agrária, principalmente na pesquisa. Assim, em boa medida, os espaços que são ocupados no *campus* ainda têm sido primazia das ciências agrárias. Segundo um servidor: **“O Centro de Ciências Agrárias é o grande latifundiário na UFV e muita coisa ainda prevalece.”** E17 Na verdade, a UFV é uma das maiores universidades em área física dentre as federais brasileiras, devido à sua origem nas ciências agrárias, que demandavam fazendas e campos experimentais para pesquisas e aulas práticas. Em razão disso, a UFV tem fazendas em vários municípios da região: Araponga, Coimbra, Visconde do Rio Branco e Oratórios, além do distrito viçosense de Cachoeirinha e o campo experimental de Capinópolis, no Triângulo Mineiro. Porém, um dos servidores ressalta: **“A UFV é um pouco isolada de tudo e, embora as áreas estejam crescendo, mas ainda temos as agrárias como carro chefe e começaram com eles, né! A gente tem que respeitar também. E o nome que a UFV tem é graças a eles.”** E23 Viçosa foi contemplada com a própria definição histórica da sua área de conhecimento básica, as agrárias, representada majoritariamente por mais de meio século da sua existência. Enquanto outras IFES da região como a UFOP e UFJF investiram na compra de terrenos para a expansão física e territorial, conforme verificamos pelas declarações modalizadas deonticamente, **“eles precisaram**

comprar terrenos” E09. Viçosa já nasce com 453 hectares, que foram triplicados nas décadas seguintes, para atenderem às especificidades das ciências agrárias, por demandas com seus estábulos, silos, pocilgas, campos de experimentos, plantações e diversas outras necessidades para atenderem à agropecuária. Assim, a sua expansão foi natural, necessária e está muito bem representada pelas declarações avaliativas apresentadas.

Segundo outro servidor, com mais de 40 anos de UFV: *“É possível ver nitidamente o crescimento da universidade, o tanto que a universidade cresceu... por isso, eu falo pros mais novos aqui na universidade, a universidade foi construída com muito suor, com muito sacrifício, tá certo!”*

E1 Esse é um posicionamento muito similar às inserções feitas no jornal *UFV Informa* da década de 1970: *“Prosperidades se constrói com suor, conhecimento e criatividade.”* Outro servidor e ex-aluno, que permaneceu um bom tempo fora de Viçosa, relata: *“Voltei e é impressionante como ocuparam vários espaços, onde a gente jogava bola. Isso é marcante na instituição, essa imponência expansionista é demarcada.”* **E3** As declarações avaliativas e comparativas identificadas com intensidade também seguem nessa prática sóciodiscursiva, no sentido de um esforço despendido para que isso tudo se concretizasse. Viçosa é identificada, metaforicamente, com uma luz própria e que segue um modelo para o progresso e o desenvolvimento agrário do país.

Desse modo, a marca e o bom desempenho no campo das agrárias foi o que possibilitou a federalização em 1969. Um servidor relata um dos três contatos que teve com o professor Edson Potsch, Reitor na época da federalização, em que mencionou a conversa com o Presidente da República, Emílio Garrastazu Médici, visitante regular ao *campus* de Viçosa: *“A universidade já era identificada pelo governo militar como uma possível fonte estratégica, assim como Piracicaba e Lavras. Por isso, foi de Lavras que Rondon Pacheco buscou Alisson Paulinelli para ser Secretário de Governo. De*

maneira que a UREMG já era notória por parte do governo pelo o que tinha de excelência.” E8

Cabe salientar que o governo militar conhecia bem a situação dos centros de formação, pesquisa e ensino do país, conforme destaca o servidor: “*Você tem uma tradição militar genuína nesses caras, que vem de Floriano Peixoto, Benjamim Constant. Na revolução de 64, o núcleo intelectual era dessa tradição, em torno do Castelo Branco.” E24* Consequentemente, os militares tinham as informações. No caso da UFV, essa relação foi muito próxima, pois “*Aureliano Chaves foi muito ligado a UFV.” E24* Por conseguinte, essa identificação também já era de conhecimento da comunidade externa como o regime militar, principalmente segundo as declarações avaliativas apresentadas. Embora a participação de Viçosa no projeto de expansão da fronteira agrícola do país e as relações com o governo militar gerem discussões e polêmicas, as declarações avaliativas identificam, nessa relação, os benefícios para Viçosa e seu pioneirismo: “*Em termos estratégicos, isso foi muito importante, claro que tem o lado perverso, né, é sempre assim” E24.*

De acordo com os jornais *UFV Informa* da época, as visitas de vários generais do exército, oficiais da aeronáutica e membros da Escola Superior de Guerra eram constantes em Viçosa, apesar de a comunidade acadêmica da UREMG ser contrária à ideia da federalização, pois alimentavam um desejo de transformá-la numa espécie de *UNICAMP mineira*. Contudo, mesmo assim, a universidade foi federalizada em 15 de julho de 1969.

Todavia, um dos servidores relembra: “*A federalização não aconteceu só pelas crises financeiras que passava Minas, na época. De fato existia crise, mas a universidade já apresentava ótimos resultados, ela já tinha muita projeção.” E23* Essa projeção e crescimento da universidade foram também declarados por um dos sujeitos como responsáveis pela mudança em sua estrutura organizativa, pois mesmo em crise, ao seguir o modelo estadunidense,

Viçosa apresentava ótimos resultados, não eram *nem bons ou muito bons*. Essa declaração apresenta valores pressupostos implícitos, fruto de todo um modelo hegemônico da busca pela eficiência, muito propagado nas últimas décadas, pela lógica capitalista. Ressalta-se que a qualidade identificada há 48 anos, quando da transformação de UREMGE para UFV, ainda permanece, independente da área. “*Tudo que a universidade põe a mão vira ouro. Quando foi criado o curso de Direito, falavam: ‘Th, isso não vai dar certo, não!’ Hoje é um dos melhores do país e entre os primeiros no exame da ordem. Até o curso de administração, sabia?’*” E3 A metáfora apresentada representa bem o nível de eficiência e a busca pelos ótimos resultados em que *Viçosa* é capaz de transformar, independente da área de conhecimento. Para *Viçosa*, a criação de cursos indica as modalidades deônticas presentes nos diversos relatos: se é para criar um novo curso, que seja de excelência, como foi no caso do único curso de bacharelado em Bioquímica do país. Mesmo na área de humanas, a lógica a ser seguida é a mesma, chamando para si o pioneirismo advindo do modelo presente na identidade institucional e replicado nos demais *campi*.

8.2.1 Caindo no cerrado brasileiro

A busca pela excelência também foi verificada na UFV – Rio Paranaíba, o *campus* mais recente. Segundo um dos servidores: “*Rio Paranaíba articulou com a comunidade, conseguiu recursos, comprou terreno, todo mundo se envolveu... lotearam lá, venderam baratinho... toda uma efervescência! Eu vi claramente, aqui já vingou! ... então Rio Paranaíba é uma incipiência... mas, você vê que é o fermento... o negócio tá ‘bombando’... a cidade tá preparada, o hotel barato, 35 reais, tudo novinho, tudo zero bala, tudo pronto pra acontecer, café da manhã farto, aquele negócio, você vê assim que enraizou, é da cultura da UFV.*” E5 De fato, a construção das quatro pilastras também em Rio

Paranaíba busca marcar essa identidade naquele cenário. Viçosa foi o objeto do *mimetismo* para a expansão deste *campus* na região do Alto Paranaíba.

Os relatos apontam que a prática da expansão tem ocorrido na trajetória da instituição, por iniciativas e articulações de vários sujeitos sociais. As declarações de valoração reforçam a intensidade desse *mimetismo* de identidade: “**A UFV foi desejada, desejada, ela não desejou.**” E17 Com base no relato seguinte, a participação de um ex-aluno que fora presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE) teria liderado todo o processo para a expansão e criação da UFV – *campus* Rio Paranaíba. Para a expansão externa, foi determinante a participação de um único sujeito, uma iniciativa individual, assim como na expansão interna, na criação de vários cursos em Viçosa: “**Ele puxou, lutou muito porque pensava que lá em Rio Paranaíba deveria ter a UFV ou um espírito como a UFV.**” E17 Em seu relato, o servidor não se recorda do nome do ex-aluno (Newton), apenas do apelido dele: Jimmy Carter. Após o curso de Agronomia em Viçosa, ele foi trabalhar no Ministério da Agricultura, onde fez toda a articulação. “**Tanto fez pressão e movimentação política e chegou lá no vice-presidente José de Alencar.**” E17 Dessa maneira, depois de oito décadas, a história se repete na região do Alto Paranaíba, na pequena cidade de dez mil habitantes. Dessa vez, outro José de Alencar na história da UFV, o vice-presidente, pois da primeira vez, foi o filho do escritor cearense José de Alencar, o responsável pelo contato com o Rolfs.

Para esse servidor, boa parte da expansão surge de um desejo, quando a UFV é procurada ou há alguém relacionado à universidade. “**Então, quando quer uma universidade, uma instituição de educação superior: Viçosa!**” E17 Ainda em seu relato, expõe que talvez fosse uma decisão interna de planejamento, que a expansão ocorreria dentro do próprio *campus* sede, mas têm acontecido pressões externas. Com isso, a UFV se expandiu para cidades de pequeno porte, em locais mais afastados dos grandes centros, Rio Paranaíba e

Florestal. Embora tenham essas semelhanças, uma foi incorporada institucionalmente por decisão política e a outra por participação social.

Quando as universidades, de fato, começaram a se expandir no Brasil, passou a existir uma perspectiva histórica, cultural, social e até mesmo geográfica para se criar mais instituições de ensino.

Segundo um dos relatos, a imagem da reta passou a ser emblemática quando, em uma oportunidade, o servidor presenciou a Reitora Nilda com os demais servidores de Florestal e Rio Paranaíba, nas reivindicações sobre as mesmas condições de trabalho comparadas a Viçosa. Logo, a Reitora expôs que não se pode esquecer que *“antes dessa reta ser arborizada, **bonitinha desse jeito, muitas pessoas já subiram isso aqui amassando barro, né! Os carros já agarraram aqui!**”* E19 Para chegar ao atual ponto, foi necessária uma construção histórica e, hoje, o *campus* UFV - Rio Paranaíba relembra o início de Viçosa.

Esse foi o mesmo pensamento de outro servidor neste relato: *“O que a gente tem aqui vai demorar pra Rio Paranaíba ter que tá começando... que é o campus novo eles querem toda essa história de 90 anos em 10 anos. Isso não vai acontecer!”* E32 Mesmo assim, já há servidor que considera Rio Paranaíba em termos de crescimento ao dizer: *“Já tem bastante coisa porque não tinha absolutamente nada!”* E42 O desejo da incorporação do espírito esaviano é visível e tomou conta da comunidade *ufeviana* em Rio Paranaíba, segundo as declarações avaliativas.

8.2.2 O início da expansão interna e seus efeitos sociais

Quanto ao terceiro curso criado em Viçosa, Economia Doméstica, ele teve objetivos sociais e profissionais. Primeiro, a parceria no trabalho; segundo, a formação de uma família entre as estudantes do curso e os alunos da

Agronomia. O curso, totalmente inspirado no modelo dos *Land-Grant Colleges* e no próprio curso idealizado pela Lei Morrill, de 1962, o *Home Economics*, apresentava um modelo de dona de casa, com conhecimentos científicos para a condução do lar e suas respectivas atividades. “*Então, era isso, literalmente casar, constituir uma família de fato, não só no sentimento de identidade com a universidade.*”^{E5} Desse modo, posteriormente, se fazia presente a dobradinha agrônomo e economista doméstica, conduzindo o *jeep* pelas áreas rurais da região de Viçosa, para as práticas extensionistas.

O curso de Economia Doméstica foi criado em 1948, mas começou a funcionar só em 1952. Assim como o início do curso de Agronomia, em que ofertaram antes os cursos de capataz e de técnico agrícola, na Economia Doméstica, foi oferecido, inicialmente, o curso técnico de Administração para o Lar. Além do suporte técnico para a criação do curso, todos os equipamentos e mobiliários vieram dos Estados Unidos. As diferenças culturais e sociais entre o que representava a realidade familiar brasileira e a estadunidense são apresentadas na seguinte declaração avaliativa: “*Tanto que tivemos alguns problemas com os equipamentos, os fogões eram mais altos, acima do padrão de altura média de uma brasileira.*”^{E5} A oferta do curso também foi uma parceria do Serviço de Extensão com a ACAR. O estado de Minas Gerais foi o primeiro estado a instalar esse tipo de agência.

O agrônomo orientava o agricultor no campo ou estábulo e a economista doméstica, com o papel fundamental de estabelecer laços de confiança com a família e compartilhando conhecimentos, atuava com as agricultoras no preparo de alimentos na cozinha e no corte e costura. Essa formação foi proposital ao se trabalhar com toda a família rural. Mais tarde, a universidade institucionaliza a extensão rural, amplia a participação do engenheiro florestal e do médico veterinário, prossegue no trabalho com o núcleo familiar e estende-se para os cuidados com a produção, o gado e o plantio.

Retomando o contexto de criação do terceiro curso em Viçosa e o primeiro da América Latina, uma servidora faz comparações com o curso de Economia Doméstica da UFRRJ, que encerrara suas atividades em 2015: ***“Seropédica é um buraco! Um horror! Em termos de estrutura parece que parou no tempo. Lá eu não via investimentos, aqui a gente investe em laboratórios”*** E37. O curso da UFRRJ focou na Hotelaria; com isso, a Economia Doméstica perdeu espaço e prevaleceu a Hotelaria.

Viçosa também foi a primeira instituição a criar o mestrado em Economia Doméstica, em 1992, e o primeiro doutorado na América Latina, em 2015. O segundo mestrado em Economia Doméstica foi criado em 2012, na UFRPE, com foco em consumo e alimentação e segurança alimentar. Segundo relato dessa servidora, algumas comissões na UFV já apontavam uma diversificação muito ampla no curso. Na área de vestuário, deixou de trabalhar com o doméstico e deram início aos trabalhos com o industrial. A área de alimentação contemplada deixou de ser a familiar e passou a ser a de refeitórios e restaurantes industriais.

Ao se perder o foco inicial, as opções seriam voltar e resgatar a essência do curso ou redirecionar suas ações. Contudo, a decisão da maioria foi pela criação do curso de Serviço Social. Dessa forma, foi a primeira vez, em 90 anos, que a UFV decidiu pelo fechamento de um curso de graduação para criar outro.

O relato seguinte apresenta informações que uma servidora obteve ao acessar um antigo relatório de Miss Dicskon, a estadunidense responsável por orientar a criação do curso de Economia Doméstica em Viçosa, um acordo bilateral Brasil-Estados Unidos. Neste primeiro relatório, ela expõe que a criação do curso de Economia Doméstica pode ser comparada a uma enxertia, cujo tronco doador era a Escola de Agricultura. Para entender a enxertia, você tem que entender primeiro o tronco. Ainda segundo seu relato, a Economia Doméstica é um curso *de e para* mulher, mas não problematizava a divisão desta

estrutura do trabalho: homem e mulher. E se questionava: “*Como vale tanto o cara desenvolver uma nova variedade de arroz a partir de uma observação durante uma pesca e cozinhar o arroz não vale? Tem alguma coisa errada nisso daí! Agora querem acabar com o curso, que doméstico é esse que querem inviabilizar, ‘invisibilizar?’ Agora, os bernardistas resistiram, não queriam o curso porque ia acabar com a família brasileira. Joaquim Fernandes Braga é que peitou!*” E39 Em todas as declarações avaliativas identificamos a reflexividade da servidora quanto a criação do curso em Viçosa. Quanto à serendipidade na descoberta na nova variedade de arroz, esta foi fruto de uma observação descomprometida durante uma pescaria do Professor Diogo Mello, no campus da ESAV, ao ver um pendão de arroz carregado e diferente próximo à represa. Este curso, mesmo com resistências para sua criação na época, este foi extinto em 2016, depois de 64 anos de atuação, em seu lugar criaram o Curso de Serviço Social.

O próprio ex-presidente Arthur Bernardes era contrário à criação do curso de Economia Doméstica. Porém, o professor Braga, um ex-aluno da primeira turma do curso técnico da ESAV e que participara da criação da Semana do Fazendeiro, conduziu todo o processo para a institucionalização do curso em Viçosa. Embora, nos primeiros anos do curso, a região de Viçosa apresentasse resistência como apresentado no relato da servidora quando da visita a uma comunidade rural local, na década de 1980, resultou em uma declaração avaliativa reflexiva, visto que a servidora questionou o seu próprio processo de formação com base em um modelo importado: “*Olha, não gosto de vocês que vêm aqui pra ver como a gente vive, não! Se for igual àquelas moças de Viçosa que vêm aqui pra ensinar dar banho na criança, o que tem que comer, pode ir embora daqui agora!*” E39 “*Foi aí que comecei a problematizar a minha própria formação: ‘Que modelo de família é esse? Que ficção é essa que me ensinaram?’*” E39

As práticas discursivas de expansão apresentaram intensidades de avaliação e valoração, além de metáforas que buscavam representar as sujeições e relações dinâmicas como ativos e passivos nesse processo relacional. Nessa prática sóciodiscursiva, a participação do sujeito para a definição das estratégias institucionais ficou visível nas declarações avaliativas sobre a expansão interna no *campus*, pela criação de novos cursos, e externa, pela criação de um dos *campi* em Rio Paranaíba.

8.2.3 A continuidade na criação dos cursos referências no país

Antes, a universidade ofertava o curso técnico agrícola, depois, com a incorporação da Escola em Florestal, que já oferecia um curso idêntico, Viçosa decidiu pelo curso agrotécnico, com um perfil mais voltado para a ACAR, futura EMATER. Os professores eram os mesmos do ensino superior. Por conseguinte, os formandos estavam saindo bem preparados e, quando passavam no vestibular, continuavam como alunos dos mesmos professores. Logo, de 30 alunos do curso agrotécnico, mais de 20 entravam para a UREMG. Portanto, o curso inicial foi perdendo o seu objetivo E, assim sendo, como a maioria demonstrava interesse pelo vestibular, em 1965, criaram um curso preparatório, que se localizava em espaço cedido, em uma construção de madeira, atrás do prédio da Química.

A partir dessa capacidade reflexiva dos estudantes do agrotécnico, a universidade buscou novo direcionamento. Isso posto, surge, então, o processo embrionário do COLUNI e sua primeira sede provisória. Essa construção foi, posteriormente, a sede da cooperativa Coopasul e, atualmente, é a sede da Divisão de Segurança, Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida. Após sair desse local, o COLUNI se estabelece no Prédio Principal e, em seguida, vai para um anexo do Pavilhão de Aulas (PVA). Posteriormente, enquanto aguarda o recurso para a construção da atual sede, projetada pelo engenheiro Agnaldo Pacheco,

utiliza as instalações alugadas no tradicional e centenário Colégio do Carmo, no centro de Viçosa.

Quanto à expansão, um servidor relata que os membros da UFV procuram aproveitar o que existe de positivo e de melhor em outras universidades. Quando a ideia não é de Viçosa, o processo de homogeneização isomórfica é mimeticamente seguido: “A UFV sempre foi uma universidade de **aproveitar** o que tinha de **melhor** em outras universidades e **implantar aqui**.” **E16** Ainda no seu relato, ele demonstrou uma satisfação e a importância de os 35 anos de experiência na UFV ter possibilitado a abertura de cursos de graduação na área de humanas, abrindo para um pensamento crítico fundamental na formação, principalmente de jovens. Apesar disso, ela considera deficitário o fato de a Arte ter entrado muito tardiamente na UFV, com o curso de Dança, somente 75 anos depois da criação da universidade e após quase meio século de sua federalização. Cabe ressaltar que isso somente se concretizou porque houve a participação direta de duas professoras da área de Educação Física, que elaboraram o projeto de criação do curso em pleno carnaval de 2000. Segundo esta afirmação: “**Socadas no subsolo do Bernardão, duas professoras da UFV, mais seis colegas da UFBA e UNICAMP fizeram parte da comissão**.” **E16** A declaração avaliativa quando da elaboração do Projeto Político-Pedagógico para a criação do curso de Dança, o primeiro de Minas e o 13º do país, demonstra o comprometimento da UFV mesmo na criação de cursos fora da essência agrária *ufeviana*.

Outrossim, a criação do pioneiro curso de Educação Infantil no país também aconteceu pela participação direta de alguns professores, segunda a declaração avaliativa: “No Brasil **não existe** um corpo organizado e **competente** suficientemente para criar o curso de Educação Infantil, e eu disse pra elas, **vocês tem!**” **E24** “A criação de curso **parte muito da iniciativa individual**.” **E40**

De fato, a ideia da criação do curso que viria a se transformar em Secretariado Executivo Trilíngue foi iniciativa do professor Maurício Xavier, em 1990. Atualmente, é o único curso ofertado por uma universidade federal na região Sudeste e o único com a extensão trilíngue dentre as nove IFES que oferecem o curso no país. “*A universidade tem muitas pessoas com boas ideias.*” **E40** Mesmo que outros sujeitos incentivem, ao identificarem, em determinados grupos de professores, a probabilidade de expansão interna com os novos cursos, as declarações valorativas mostram que a reflexividade do sujeito é acionada, complementando que não são uma ou duas, mas muitas.

De igual modo, o curso de bacharelado em Bioquímica foi uma novidade no país, fora dos modelos dos cursos de Farmácia e Bioquímica. “*Vamos criar um curso pra fazer pesquisa de ponta. Um curso com um tremendo potencial.*” **E40** Para esse servidor, o foco da UFV é a pesquisa e isso acaba por determinar o perfil dos cursos. “*Então, o nosso alunado de Direito encontrou na UFV essa coisa de pós-graduação, da pesquisa, o que a molecada fez? Começou a se envolver com as outras áreas. Então, a gente já vivia isso, antes mesmo dessa discussão toda.*” **E40** O relato é o mesmo em relação a vários outros cursos criados em Viçosa.

O mesmo ocorreu com o curso de Engenharia Florestal: um professor do curso de Agronomia que atuava na área de Silvicultura, Arlindo de Paula Gonçalves, assumiu o projeto para a recriação da Escola Superior de Florestas, após o curso da Escola Nacional de Florestas, instalada em Viçosa, ter se transferido para Curitiba.

8.2.5 A vocação agrária de Viçosa

Para um dos servidores, independente do caráter da ditadura militar e da relação com a UFV, é preciso entender o contexto alimentar da década de 1970.

O Brasil era importador de alimentos: arroz do Uruguai, milho da Argentina e feijão do México. O sistema de abastecimento do Brasil era precário. A ideia do CEASA (Centro de Abastecimento), do SIBRASBEN – Sistema Brasileiro de Armazenagem e do CENTREINAR, criado em Viçosa, surgiu desse período. A proposta era consolidar o sistema de CEASAs, um entreposto de distribuição, e houve todo um esforço para regularizar o sistema de abastecimento para a população do Brasil, no final da década de 1960 e início da década de 1970.

Portanto, só a partir dos anos 80 que o Brasil começa a se tornar autossuficiente em abastecimento alimentar e começa a se tornar exportador importante de grãos. Por isso, este servidor afirma: “*Em termos estratégicos, isso foi muito importante*”. E24 Logo, a UFV tem um papel importante nos projetos do governo para a exploração do cerrado e, por consequência, “*a EMBRAPA pega isso e abraça, mas a iniciativa é da UFV.*” E24

Outro servidor afirma que, quando as pesquisas com a soja estavam no auge na região de Capinópolis, “*tudo era lá, os japoneses aí Tuneo e cia não saíam de lá, então tudo que falava era lá! Na época a Viçosoja, uma soja diferente que foi vendida aqui, era plantada lá pra experimento e o escambau. Então, o professor Denis, o Sedyama, o pessoal da soja ficava mais lá do que aqui.*” E26 Em relação ao Centro Experimental em Capinópolis, a instalação foi uma iniciativa da população local e o fomento da Fundação Ford para aquisição dos 100 hectares. O local foi destinado, exclusivamente à cultura e ao melhoramento genético da soja.

Por isso, das pesquisas nas áreas de PIBIC, a área de ciências agrárias é a segunda mais demandada no Brasil; a primeira é a das ciências da saúde. O Estado de São Paulo acompanha a tendência do Brasil. Depois vêm exatas, biológicas e agrárias, nessa ordem. No caso da UFV, a área de agrárias recebe o dobro da segunda área, que é a biológicas, depois vêm humanas e saúde. No

caso da UFMG, ela acompanha São Paulo e a USP: a primeira área é a saúde; agrárias na UFMG estão na sexta posição.

Um servidor afirma: “*Esta é a vocação da UFV porque é a vocação do Brasil. É um país exportador de bens primários. Sobretudo, era a menina dos olhos quando da política de desenvolvimento agrário no país por parte do governo militar. É uma vocação agrária pra pesquisa, eu sempre falo isso, até as pesquisas das humanas está nas agrárias.*” E27 No período de relações da ditadura com Viçosa, os militares foram contemplados com as pesquisas em curso no campus da UFV.

A vocação da UFV para a pesquisa é explícita. Cria-se primeiro um Departamento de Pós-graduação em Economia Rural e Extensão Rural para oferta de mestrados e doutorados e só depois criam os cursos de graduação em Agronegócio e Gestão de Cooperativas.

8.2.6 Criando asas – rumo a Altamira – Pará

Os convênios entre os militares e a UFV ocorriam para o desenvolvimento de várias pesquisas, segundo um servidor, que recorda a pesquisa com soja que a UFV desenvolveu para o exército, tendo usado os estudantes como os primeiros consumidores no RU. Dessa maneira, surge a proteína texturizada da soja, atualmente conhecida como carne de soja.

Outro experimento foi o feijão em pó, também para o exército. O feijão já era cozido e chegou a ser comercializado; bastava jogá-lo na água quente e já estava pronto. “*Foram tecnologias desenvolvidas pela UFV de alimentos nutritivos para o exército usar em campo*” E34.

Durante o seu relato, essa servidora contou também sobre sua experiência, enquanto estudante, no *campus* avançado da UFV em Altamira. As suas atividades de rotina eram bem militares e de intervenções sociais. Ele diz

não lembrar bem a época exata, mas afirmou que “*curtiu o negócio ali, fez numa boa e acabou!*” E34 As atividades eram em regiões bem afastadas, lugares em que é preciso cuidar para não chegar ninguém ali e tomar. Essa era a sua leitura na época. “*Hoje Altamira não é fim de mundo, mas naquela época era!*” E34.

A estrutura da UFV nessa região foi mantida por anos. Mesmo com o fim do regime militar, a UFV ficou por mais dois anos na região, até que o local fosse incorporado pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Muitos estudantes de Viçosa permaneciam seis meses, alguns até um ano; já outros tinham suas experiências de um mês, no período de férias regulares. Dessa forma, o *campus* tinha atividades ininterruptas, muito diferente do atual projeto Rondon, de intervenções de 15 dias. Apesar de ser uma extensão difusionista, as ações tinham continuidade com outros integrantes e o trabalho não parava.

A viagem era feita com os aviões da Força Área Brasileira (FAB) e não havia poltrona. O cinto de segurança era no piso e a viagem era como a dos militares, pois todos usavam as mesmas instalações do exército. O regime era militar: havia a chamada do dia e o hasteamento da bandeira. “*Tem tanto tempo que você vai perdendo... mas assim, tem umas coisas que marcam*”. E34 O trabalho era engessado, *já sai de Viçosa sabendo o que seria executado em campo, atividades como ensinar as pessoas a usarem filtro de barro pra prevenção de verminoses, por exemplo*” E34. A servidora se recorda de que o uso do filtro lhe marcou porque chegou em uma casa, questionou se eles lavavam as velas e obteve esta resposta: “*Ah, isso tem muito tempo, quebrou os meninos estavam pequenos... e os meninos já estavam grandes!*” E34. A mulher da casa não lavava as velas porque tinham lhe ensinado apenas que deveria colocar a água e beber, porque foi o exército que tinha distribuído os filtros. Aí ela falou: “*Tô tendo esse trabalho todo pra tomar a mesma água?*” E34.

Dessa forma, as atividades eram de teor informativo, como visitas e palestras. No caso da agronomia e da zootecnia, o envolvimento era com as cooperativas de leite e com a criação de suínos e aves.

A presença militar era grande e, além dos soldados, havia médicos e dentistas. A rotina era a mesma: acordar cedo, arrumar a cama, fazer hasteamento da bandeira, cantar o hino nacional, tomar o café e trabalhar, “***tudo naquele horário certinho!***” E34. Havia uma relação assistencialista, regida pelo autoritarismo da época nas interações dos militares com os movimentos estudantis.

A UFV vivia o período e a influência da ditadura militar, além de manter uma relação estreita com os generais e a exaltação do patriotismo no *campus* em Viçosa. Segundo relatos e identificações nos jornais *UFV Informa*, a universidade evidenciava as datas comemorativas em homenagens aos heróis nacionais, como Tiradentes e Duque de Caxias, divulgando que eles fizeram a terra e a UFV plantou o progresso. As mensagens nos jornais projetavam a ideia de que se deveria plantar mais, pois a crise se vence com produção e a agricultura como prioridade deveria continuar, porque era uma conquista do povo e do governo. Ainda divulgavam que o progresso econômico e o bem-estar social para o Brasil estavam na produção de alimentos.

A experiência da UFV com o *campus* avançado em Altamira, de 1973 a 1987, cobriu quase todo o período em que o projeto fora financiado e conduzido pelo governo militar. O objetivo era mudar o Brasil ao minimizar o sofrimento de diversas famílias nos rincões rurais do país. O primeiro *slogan* dos militares era *Integrar para não Entregar* e promover a integração nacional com a participação ativa da comunidade acadêmico-científica brasileira.

Mais tarde, em 1985, um novo *slogan* - *Participação e Desenvolvimento* - foi utilizado nos últimos quatro anos do projeto, sendo extinto em 1989, pela Lei nº 7.732, no governo Sarney. Segundo Dornela (2014), esse foi considerado

um dos grandes projetos utópicos da universidade brasileira, retomado no governo Lula, em 2005, pela emenda UNE. Dessa vez, o *slogan* é *Desenvolvimento para Todos*, numa nova ordem de um nacional-desenvolvimentismo, praticado por um governo de centro-esquerda.

Em 2011, nova presidência e novo *slogan*: *Lição de Vida e Cidadania*, no governo Dilma. Dessa vez, as ações extensionistas disputam espaço com a Associação Nacional dos Rondonistas, criada em 2005, pelo Tenente-Coronel Sérgio Mário Pasquali, ex-Coordenador do Projeto Rondon, na década de 1970, e ex-Ministro da Educação, no governo Figueiredo (DORNELA, 2014).

A presença da UFV como referência na criação e condução do *campus* avançado de Altamira foi destaque e objeto de várias homenagens, dentre elas, um selo lançado pelos Correios em julho de 1981, no Rio de Janeiro. Cabe destacar que a participação *ufeviana* em Altamira não era restrita à comunidade acadêmica de Viçosa, pois outras missões estrangeiras, intermediadas pela UFV, também se dirigiam ao Pará.

O jornal *UFV Informa* divulga, em 1983, que os pesquisadores ingleses da Universidade de Southampton, Treive Nicholas, Steve Boweles, Edward Cooper, Ian Dunn e Tom Harvey, depois de passarem por Viçosa, foram para Altamira desenvolver projetos durante um ano. Em um dos relatos, um servidor afirma que tudo isso era para o *invasor* não chegar, que o governo estava cuidando dessas pessoas. “*Era o neoliberalismo preocupado com o que passava lá nos cafundós!*” E34 Há, em seguida, a universidade solidária de Ruth Cardoso, que encerra as atividades e volta o Projeto Rondon. As declarações avaliativas da servidora quanto ao *campus* avançado da UFV em Altamira, Pará apresentam que a reflexividade à época não estava presente, embora declare avaliativamente, depois de toda experiência e tempo transcorrido, o objetivo do projeto.

Além de Altamira, a UFV tem rumado mais ao norte e, nos últimos anos, vários projetos em curso atendem diversas comunidades no estado do Acre, em decorrência da relação com vários ex-alunos que estão na região e têm ocupado cargos de destaque no governo estadual nas áreas de meio ambiente.

9 UNIVERSIDADE VICIOSA E, QUIÇÁ, A MAIS VIÇOSA DO BRASIL: A ESTRATÉGIA DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

9.1 Introdução

A comunicação social nas instituições deixou de ser um simples mecanismo de divulgação das ações e projetos e cumpre, hoje, um papel estratégico de relacionamento com a sociedade. As diversas ações identificadas na universidade projetam a imagem e a visibilidade da instituição em níveis nacional e internacional. Assim, os instrumentos institucionais da UFV, como a Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultural de Viçosa (FRATEVI), criada em 1992; o curso de Comunicação Social e a Coordenadoria de Comunicação Social, formados com uma equipe multidisciplinar na área de Jornalismo, Relações Públicas e Marketing, contribuem para parte desse processo de divulgação institucional. Entretanto, o maior envolvimento nas ações diárias para a divulgação institucional ocorre no cotidiano com a participação de diversos atores sociais que propagam o nome da universidade por diversos motivos, os quais serão descritos e analisados na próxima sessão.

9.2 Análises das Práticas Sóciodiscursivas de Comunicação Social

Além disso, há outras ações cotidianas presentes em eventos que ocorrem anualmente no *campus* e que concorrem também para uma divulgação mais ampla e eficaz da imagem institucional. Dentre os eventos regulares e anuais, a *Graduação na UFV: uma decisão de futuro* é o mais direcionado para o seu público-alvo. O evento movimenta o *campus* e a cidade por dois dias, com a presença de milhares de estudantes do ensino médio de todas as regiões próximas à Zona da Mata e mesmo de outros estados vizinhos, em especial, o

Espírito Santo. O estudante secundarista é impactado *in loco* pela estrutura e beleza do *campus* e participa de várias palestras e visitas guiadas, oferecidas pelos coordenadores de curso em dois turnos: manhã e tarde.

9.2.1 Divulgação institucional e a presença de visitantes ilustres

Quanto à divulgação com panfletos, essa era feita em todo o país. A seguinte declaração avaliativa evoca que a estratégia de divulgação, de fato, é eficiente ao provocar no candidato o interesse em estudar em *Viçosa*: “*O professor Marcondes contava que, durante um jogo de futebol em Sobral, Ceará, né! Ele viu um panfleto de propaganda da ESAV. Isso em 1934 ou 1935, imagina! Como é que isso foi parar lá, né!*” E17 O professor José Marcondes Borges era um admirador da UFV, um entusiasta e obstinado a conhecer. Era a memória viva da instituição, conhecedor e testemunha dos mais importantes acontecimentos no *campus*, a partir de 1939, data de sua chegada a *Viçosa*. Ele foi também responsável pela criação do brasão oficial da UFV.

Marcondes deixou, como legado para a UFV, vários documentos e uma coleção de centenas de fotos de considerável valor histórico para a instituição. Assim como Rolfs, era um aficionado por fotografias. A divulgação da Escola nesse período foi iniciativa de Bello Lisboa de se fazer a propaganda também com vídeos em cinemas do Rio, Juiz de Fora e Caratinga e *releasing* em jornais. A ESAV participava de várias exposições e feiras nos âmbitos estadual, nacional e latino-americano, organizava catálogos para distribuição entre os fazendeiros, além de comercializar boa parte da produção da escola. Daí a divulgação do que era produzido na ESAV, em jornais, boletins, revistas e cinemas. Quando Bello Lisboa deixou a universidade, em 1937, para assumir a fazenda Lindoia, em Rio Casca, ele manteve as mesmas práticas e produziu vários vídeos sobre o novo empreendimento.

A divulgação da universidade sempre foi uma prática desde sua fundação, até mesmo por necessidade, para atrair novos estudantes, dada a sua localização geográfica. Por conseguinte, a universidade passou não só a divulgar, mas a realizar o antigo vestibular de maneira descentralizada, em 25 cidades de Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal, uma das poucas experiências desse tipo entre as federais brasileiras. Além do mais, muitos estudantes, servidores e docentes, em viagens no período de férias ou em outras oportunidades, divulgavam a instituição por meio de palestras e apresentação de vídeos institucionais em antigas fitas VHS.

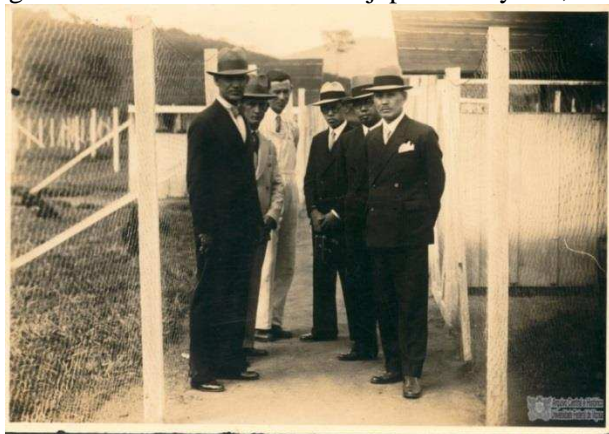
Segundo um dos servidores, ele não conhecia a UFV e só teve conhecimento por meio de um vídeo institucional na época do cursinho na Bahia, em 1994. *“Eu não tinha a menor noção do que era a UFV, em uma cidade que a princípio é pouco conhecida, na verdade, a cidade passa a ser conhecida por causa da universidade.”* E3 Mesmo sendo de uma região com forte tradição em Agrimensura, desconhecia a referência da UFV nesta área e, no primeiro momento, não demonstrou nenhum interesse, mas mudou de opinião logo que assistiu ao vídeo. *“A partir do momento que a instituição se mostra naquele vídeo, as suas grandezas, sua estrutura, apresentando uma parte do relato da história da UFV, aquilo começa a te empolgar, você enxerga Viçosa por conta da UFV.”* E3 A necessidade de projeção e visibilidade da Escola ainda é estratégica, tem alto poder de atratividade e reforça a ideia de que a UFV sempre utilizou dessa ferramenta comunicacional. Bello Lisboa divulgava a ESAV na década de 1930, por meio de vídeos institucionais, produzidos em estúdios cariocas e apresentados nos cinemas de Minas e Rio de Janeiro, algo incomum para a época, além de prospectos distribuídos para todo o país.

Para ele, a divulgação da universidade, mesmo com trechos apresentados sobre a construção e os primeiros anos, tinha o propósito também

de demonstrar uma iniciativa que deu certo. Concomitantemente, ressaltava que a UFV era um legado de Arthur Bernardes e cumpria um papel político e ideológico de uma realização bem-sucedida.

Ainda segundo os relatos vários políticos visitavam a Escola porque ela sempre foi muito conhecida desde os primeiros anos, muito divulgada pelos estrangeiros e autoridades que passavam por Viçosa. Há registros da visita da embaixada japonesa em 1931, pouco tempo depois de Hisajiro Hayashi (Figura 18) assumir como terceiro embaixador extraordinário daquele ano. Cabe ressaltar que 90% dos 132 mil imigrantes japoneses à época trabalhavam na agricultura segundo o Nikkey-Shimbum (2013) e tivemos também o registro da passagem do ministro alemão na década de 1930. (Figura 19) Isso demonstra influência em políticos, representantes diplomáticos e, conseqüentemente, em estudantes estrangeiros. “*Aluno estrangeiro que vinha de navio e, do Rio de Janeiro, chegava aqui.*” E1 Essas visitas continuaram mesmo depois de décadas, pois o *Jornal da UFV* informa novamente as visitas do diplomata japonês, Masahiro Fukukawa, em 2008 e do cônsul alemão em 2010.

Figura 18- visita do embaixador japonês Hayashi, 1934.



Fonte: ACH – UFV (2015).

Figura 19 - Visita do ministro alemão na ESAV, 1933.



Fonte: ACH – UFV (2015).

A divulgação foi um fator preponderante para a instituição desde a sua fundação. “*A escola teve uma projeção pra época muito à frente do seu tempo, fora do comum, com certeza, caso contrário não, eles não viriam!*” E2 Outro servidor reforça essa percepção: “*Os estrangeiros vêm pra cá porque a universidade tem um nome forte, né, e se você olhar o quadro funcional tem muito professor estrangeiro trabalhando com a gente.*” E23 Quanto ao alcance além-mar, além das fronteiras nacionais, ele foi enfatizado pela valoração do que representa no imaginário da UFV. A presença de estrangeiros não se reduz apenas aos estudantes, assim como era nos tempos da ESAV, pois a UFV tem, hoje, um número considerável de professores estrangeiros.

9.2.2 A marca UFV

Ainda segundo um dos relatos, a UFV tem uma marca e isso é refletido pelos servidores da instituição, ao fazer um paralelo com as outras duas instituições em que atuou. Em Viçosa, “*o professor, o técnico da UFV tem orgulho de pertencer à marca UFV, de ser UFV.*” E3 O mesmo ele não

observou quando da sua passagem pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), em São José dos Campos e pela Universidade Federal de São Carlos. Pessoas que trabalham nas duas instituições não fazem questão de passar para a comunidade que é professor do ITA ou da UFSCar.

Ao contrário, Viçosa se apresenta. “A UFV foi construindo um **imaginário de poder, de grandeza desde sua fundação, de importância.**” E3. Segundo sua percepção, boa parte dos servidores da UFV são da região; eles cresceram com esse imaginário e muitos entraram na universidade não como estudantes, mas como servidores. Mesmo assim, muitos tiveram seus filhos que passaram a estudar na universidade. Com isso, essa relação aumenta mais ainda esse orgulho, esse sentimento de envolvimento, de pertencimento. Eles criam uma identificação com o local de trabalho muito grande, até porque, quando essas pessoas recebem parentes ou amigos em visita à cidade, “**é obrigatório um passeio pelo campus, até para externalizar e comprovar esse orgulho, de fazer parte da instituição.**” E3 A empolgação em chegar à universidade também encontra o seu correspondente valorativo nos membros da comunidade acadêmica. Ao modalizar com a *obrigatoriedade* de que todos os visitantes e turistas devem passar pela universidade, o servidor reforça que, mesmo estando *in loco* na cidade por outros motivos, como visitando parentes ou amigos, o *campus* é visita obrigatória.

A percepção é a de que a instituição tem uma marca que já está consolidada, embora haja críticas quanto ao uso dessa projeção para outros fins. Cita-se, por exemplo, a Semana do Fazendeiro, que é uma marca da UFV que antes era um evento direcionado para os agricultores, mas que se tornou um megaevento, muito além do propósito anterior. Hoje, o evento tem mais uma característica de feira de exposição. “**Há muito artesanato industrializado**” E3 e, atualmente, considera-se que o evento é mais mercadológico que técnico e

apenas com alguns cursos básicos, que o agricultor de hoje já acessa pela internet.

Ainda sobre a Semana do Fazendeiro, outro relato expõe que “o desenvolvimento sustentável é **um discurso oficial**, aí vem **empresário verde**... a semana **virou uma exposição agropecuária**, com crédito do carbono e distribuição de mudas. Há um **consumo exagerado e um apelo pra isso**, os cursos **descaracterizaram muito**.” E34 Quanto ao outro evento de visibilidade, a tradicional Semana do Fazendeiro ganhou contorno de megaevento institucional. Idealizada por um estudante, um servidor e um fazendeiro da comunidade ubaense, a ideia foi abraçada por Bello Lisboa e demarcou as relações da universidade com a comunidade. Entretanto, as declarações avaliativas identificam a Semana do Fazendeiro, atualmente, como um megaevento que projeta visibilidade para a UFV, embora tenha se descaracterizado na sua essência.

A preocupação com a divulgação por parte da instituição também é percebida diariamente, quando a comunidade acadêmica recebe notícias por e-mail, de eventos, da participação de professores da UFV em eventos importantes nacionais e internacionais. A instituição já tem um modo operacional que procura evidenciar que você é parte daquela instituição e procura realçar e projetar esse sentimento de orgulho em relação a ela. “*Do tipo, se esse professor faz isso, se você quiser você pode fazer isso também! Você tá entendendo? Uma questão de estimular você a ter orgulho de ser parte dessa instituição. Isso é algo marcante na instituição.*” E3

A divulgação sempre foi uma necessidade em Viçosa, Embora a Zona da Mata fosse uma região mais densamente povoada, politicamente forte e, economicamente, com predomínio da cultura do café, como São Paulo, diferente de outras regiões de Minas, consideradas bacias leiteiras, já existia uma propaganda agressiva para a divulgação da escola. A sua visibilidade cresceu, de

maneira que Viçosa passou a ser mais conhecida como um estabelecimento de ensino modelar e passou a receber, com certa frequência, a visita de autoridades, escritores, políticos, governadores, secretários de agricultura, profissionais de comunicação, diplomatas dentre outros. Em um dos relatos, um servidor expõe que muitas personalidades visitaram Viçosa e cita: “*Artur Torres Filho, um dos caras da sociedade agrícola da época, conheceu Viçosa. Eu tenho pra mim que ela tinha uma projeção que na sua fundação e nos primeiros anos já era impactante.*” E5

Existia também uma questão até familiar, pois, já que o avô e o pai estudaram, conseqüentemente, em seguida, viria o filho. Há um vínculo do ex-aluno com a instituição. “*Essa propaganda que se irradia desperta curiosidade de todo mundo, a própria formatura, e esse imaginário.*” E5 “*A formatura da UFV não existe igual. Tudo na UFV é atípico, quando não muito, tem mais uma ou duas universidades no Brasil com algo similar.*” E44 O ponto alto da projeção *ufevisiana* é representado pelo mais importante rito de passagem dos estudantes. As declarações valorativas apresentam muita intensidade do que todos desejam nesse momento: formando, pais, parentes, amigos e demais convidados os quais visitam e conhecem Viçosa nesse único momento em ação, carregado de simbolismo, rituais e protocolos *ufevisianos*.

Ainda em seu relato, discorre sobre a história de um ex-aluno da UFV, natural de Jequeri, interior da Bahia, atualmente diretor de uma importante faculdade na UFBA. A escolha por Viçosa teria ido além do simples fato de ter o alojamento, pois ainda hoje muitos jovens daquela região de Jequeri ainda estudam em Viçosa. Segundo sua percepção, “*existe um elo entre as gerações, aquilo é uma inércia, então prossegue, então eu creio que as estaduais baianas atendam, mesmo com o ENEM e escambau a quatro, mas a referência é aqui, é quase que cultural.*” E5 A declaração avaliativa acompanhada da corruptela do inglês *whisky and bowl* (uísquenbál) – *escambau* bastante conhecido dos

brasileiros de norte a sul do país denota que embora possa ter várias possibilidades no meio do caminho, a busca ainda é Viçosa.

Para ele, mais que a cultura de assistência do internato, há outros pontos que promovem a atração pelo *campus* e, conseqüentemente, pela sua “*divulgação gratuita, tais como o zelo maior que se observa, independente da época do ano, que o campus tá arrumadinho, que a gente não vê em outras instituições.*” E5 O servidor considera que esse cuidado com a apresentação do *campus* tem relação com o que foi apresentado no capítulo anterior, a relação de gerações que construíram e zelaram pelo mesmo espaço. “*Há uma regularidade no cuidado com o campus, um princípio que acredito ter muita relação pelo fato da instituição ter sua essência e tradição nas ciências agrárias, que, mesmo sendo uma universidade com multiplicidade de conhecimento, esse DNA é muito ligado à terra, né, algo muito enraizado.*” E5

Os estudantes de diferentes instituições se relacionam e trocam informações e experiências nos mais diversos ambientes, como congressos e, em algum momento, falam de suas universidades: “*A UFV é uma grife*” E39 Esse servidor relata que sempre foi bem recebido, com cafezinho e tudo, nos trabalhos de campo, na década de 1970, quando pesquisava, para o Instituto do Açúcar e do Alcool, a passagem da condição social de camponês para assalariado nos anos de 1980.

Há seis anos, a UFV foi pioneira ao institucionalizar as festividades durante a titulação para mestres e doutores, nos mesmos moldes da graduação, com cerimônia para titulação com direito a beca, bailes, churrascos e plantio da árvore. A iniciativa da Associação de Pós-Graduandos de Viçosa (APG), com o apoio da Reitoria, teve como objetivo comemorar os 50 anos de pós-graduação na UFV. “*Não vai demorar muito para ter encontros de 5, 10, 15 anos de titulação de mestres e doutores como o da graduação.*” E12 Ainda segundo seu

relato: “A colação de grau aqui é um momento **muito bonito, é muito bonito! É um acontecimento que já é uma marca da UFV.**” E12

A divulgação da UFV é necessária segundo um dos relatos: “**Viçosa é diferente da UFMG, que tem milhares de candidatos no entorno, aqui, quando cria novos cursos tem que atrair, que divulgar! Por isso ela tem fama, tem um nome muito forte aí fora!**” E40 Para tal servidor, é a comunidade acadêmica, as pessoas, que levam o nome da universidade, “**é a universidade chegando lá, leva o nome da UFV, porque a universidade por si só, ela não tá chegando, quem chega são os estudantes, ex-alunos, professores, pesquisadores.**” E40 “**Sabe como eu fiquei sabendo da universidade? Foi uma reportagem na revista Cruzeiro, falava da universidade, da pesquisa, aquilo ficou na minha cabeça, eu tenho a imagem na minha cabeça até hoje.**” E45 Assim como esse servidor, muitos outros, pelo mundo afora, podem ter uma referência da UFV em outros tipos de publicações, como os livros da UFV adotados pela FAO nas áreas de agrárias, para países de Língua Portuguesa.

Quanto às relações dos ex-alunos com a universidade, “**é mais esse conagraçamento dos ex-alunos, é o reconhecimento, isso é marcante, assim. O que nós queremos trazer de influências, de ritos deles, né! Nesta questão de símbolos me chama muita atenção a UFV, como as coisas são marcadas por símbolos, ela é muito ritualística em tudo**”. E41

Os estudantes vivem e convivem, interagem e marcam uma experiência institucional na geografia da instituição e na geografia das relações sociais, pois as festas congregam e marcam essas negociações das mais diversas formas. Por isso, quando os estudantes vão embora, é Viçosa inteira que vai e, assim, não é só a UFV, mas toda uma experiência coletiva de uma universidade que vivenciaram em Viçosa. “**Então, uma marca, que acho que fica muito pra eles, né! E a gente vê, por exemplo, o saudosismo do estudante, de Viçosa viciosa. Esse saudosismo envolve sempre uma experiência sempre muito coletiva!**” E43

Outra forma de divulgação propagada pelos egressos dos cursos é a nucleação da universidade. Mesmo após a formatura, declarações avaliativas sugerem que os ex-alunos continuam nesse processo ao constituírem uma *nucleação* da UFV nas demais cidades do país onde se instalam para seguirem carreira acadêmica-científica ou profissional: “***É uma coisa fora do comum, que não vejo em outras universidades, em todo lugar que você vai tem alguém que formou em Viçosa ou fez graduação ou pós-graduação ou conhece alguém que formou! Isto é fantástico!***” E23 E, nesse processo de nucleação, o egresso divulga a sua universidade, a sua excelência que, por sua vez, passa a ser divulgada pelos bons profissionais nela formados e estabelece redes de contatos. “***Os ex-alunos bem sucedidos, né, leva o nome da universidade tanto pro país como pra fora.***” E1

Quanto à excelência, ela é sempre uma preocupação da universidade. Em sua experiência como membro de um conselho na UFV, um servidor relata que estão sempre discutindo a reformulação de toda a lógica da pós-graduação, da lógica de aulas *sentadas*, para deixar o aluno mais solto, mais autônomo, e a grande resistência dessas mudanças para a lógica da excelência. “***Não, mas não podemos perder a excelência. Os outros estão fazendo isso, mas, a UFV não é os outros, a UFV é a UFV!***” E43 E ainda reforça, em seu relato, que a referência é a excelência, o espírito esaviano e o espírito de corpo. É uma excelência institucional que é um diferencial, que é autônoma nas decisões com relação às outras instituições, que tem a própria dinâmica, a própria marca e que, embora queiram passar o doutorado de, no máximo, 48 meses para 24 meses, ainda demonstram a preocupação com a qualidade! “***Qualidade é nome da instituição. Mas, você vê, você tá numa sala que um único professor tem um, dois, três computadores a sua disposição. Então, é um ... as pessoas tomam um susto com as possibilidades estruturais que a universidade tem, que oferece ao professor, em nome DESSA excelência! Outra coisa que faz parte do espírito de***

corpo, que leva isso, que é uma imensa propaganda e marketing pra universidade é a lógica da formatura. O ritual e a noção da unidade! Somos todos um corpo! Então, é uma oportunidade, a exemplo da Semana do Fazendeiro, de gente de tudo quanto e lugar do Brasil vir aqui, ficar no alojamento, mantém a marca de corpo esaviano. Eu acho que ainda existe um espírito esaviano, agora ufeviano. A UFV não seria o que é hoje se não fosse o comprometimento das pessoas que aqui trabalham.” E35 De modo, que em relação ao contato com a *alma mater*, vê-se que esse ex-aluno sempre volta.

Quanto à memória institucional, embora um servidor destaque que há servidor que “*nem sempre está ligado à questão da memória*”, ele ressalta que a universidade passa por um momento de transição, com novos servidores docentes e técnicos que ainda não conhecem ou não têm relação com a memória da universidade. Ele foi enfático: “*Aqui na UFV tem história! Uma universidade do ABC que tem dez anos é diferente, mas aqui tem história e história sofrida, momentos difíceis, histórias da década de 60, da falta de recurso, mesmo assim a universidade funcionava e bem, esse pessoal segurou as pontas. Então, a universidade tem muita história, temos que respeitar.*” E9

9.2.3 A relação com a comunidade e a população viçosense

A escola também procurou estabelecer contato com as prefeituras pois, apesar de ser pública, tinham sido estabelecidas taxas anuais de manutenção. “*Rolfs enviava cartas pedindo indicação de alunos, que a prefeitura custeasse a metade, a ESAV a outra metade e que o aluno firmasse o compromisso de trabalhar depois pra prefeitura por cinco anos, uma coisa fantástica!*” E9 Assim como, nos Estados Unidos, havia um canal de comunicação entre professores e fazendeiros nos *Land Grant Colleges*, Viçosa incorporou a mesma prática, através da troca de cartas entre a escola e os fazendeiros de todo o país.

Não demorou muito para que fazendeiros de regiões mais próximas e da Zona da Mata estabelecessem um vínculo com Viçosa. Desse modo, os professores iniciaram visitas técnicas com seus alunos às fazendas e organizaram cursos para fazendeiros na escola.

A partir dessas ações, o fazendeiro Jacinto Soares de Souza Lima, o servidor José Coelho da Silva e o líder estudantil dos ruralistas, Joaquim Fernandes Braga propuseram a Semana do Fazendeiro em 1929, com apoio de Belo Lisboa, que conhecera um evento similar nos Estados Unidos, o *farmers week*. A criação desse evento foi, então, decisiva para a aproximação e a articulação dos fazendeiros da região. Além de eles terem participado ativamente de cursos e atividades realizados na ESAV, impediram, em 1935, que o Governador Benedito Valadares transformasse a Escola de Viçosa em Quartel de Cavalaria, em represália aos bernardistas, em particular, a Bello Lisboa, que declinara o convite para assumir uma secretaria em seu governo.

O *campus* ainda apresenta vários significados que são simbólicos e enaltecem sua história. Além de parque e área de lazer, é um passeio ao passado e às marcas de sua trajetória. Desde as quatro pilastras, podem-se observar placas e prédios em diferentes estilos arquitetônicos que fazem referências e homenagens aos pioneiros. Há várias fotos em diferentes formatos e suportes, reproduzidas em grandes *banners* e visíveis nas áreas de entrada dos prédios, além de centenas de árvores e suas placas de identificação em datas especiais de formatura e seus respectivos aniversários de quinquênios, desde 1929.

Das antigas edificações do terreno pré-ESAV, ainda é possível visitar uma das antigas fazendas, resquício da formação da universidade, conhecida como Fazenda Xaxá, localizada próximo à fundação de apoio à UFV (FUNARBE). De qualquer modo, a edificação mais emblemática ainda é o Prédio Principal, que recebeu o nome de Prédio Artur Bernardes em 1975, em homenagem ao centenário de nascimento do ex-presidente. “*Aqui é tudo muito*

tradicional, você respeita muito a tradição. O prédio principal é um ícone da universidade, né! Aquilo ali tem um valor muito maior do que o próprio prédio em si.” E37 Desde 1975, dadas as proporções da edificação passou, ele a ser denominado pelos estudantes de *Bernardão*. O Prédio Principal sempre teve uma importância histórica, acadêmica e administrativa na universidade e, em alguns momentos, também serviu de dormitório e de espaço reservado às aulas, até a década de 1990.

A importância da história e da memória institucional está presente no *campus* também na identificação de vias, além de haver vários bustos nos jardins. A conhecida reta, denominada Avenida P.H, Rofls, é plana e segue por quase cinco quilômetros, com redutores de velocidade demarcadas pelas dez rotatórias. Ela liga a moderna fábrica de laticínios do doce de leite *Viçosa* à área central da cidade, nos limites da Praça Nossa Senhora do Carmo, sede da Prefeitura Municipal. É importante destacar o simbolismo presente nessa ligação, pois essa avenida, que fora denominada anteriormente de “Governador Valadares”, o governador que por pouco não fechou a universidade, teve seu nome substituído em homenagem a Rofls.

A relação de pertencimento dos servidores com a instituição é muito grande. “*Servidores operacionais são os mais orgulhosos! Eles não podem deixar de passar por um local sem falar que tem um filho aqui. É comum entre o pessoal da manutenção falar: ‘não, nós temos que cuidar disso aqui, uai! Isso aqui é nosso’.*” E17

Esse servidor relata que teve a experiência de receber visitantes da UnB e que “*eles ficaram impressionados com a manutenção do campus e comentando assim: ‘uai gente, na UnB tem mais recursos que a UFV e por que não tem essa manutenção, esse cuidado?’ Ih, aqui se não cuidar tem uma pressão, uma cobrança da comunidade. Então, a UFV tem que ficar sempre*

muito bem cuidada.” E17 Em relação aos visitantes de outras IFES, a percepção é a mesma conforme declaração intertextual avaliativa.

Verifica-se, portanto, um comprometimento dos membros da comunidade, não só na relação profissional, mas uma cultura presente em todos os membros, incluindo alunos e ex-alunos. Há um sentimento de pertencimento e ainda se referem ao espírito esaviano: “*A UFV é muito conhecida, a gente quando sai e vai para algum evento fora, né! Quando fala da UFV, todo mundo sabe.*” E18

Os cursos de extensão oferecidos pela Escola impactaram também: “*Todos queriam visitar, fazer cursos, além da semana do fazendeiro, apareciam freiras, padres, né! Pra fazer cursos, conhecer a escola! Era separado, eles não participavam da semana do fazendeiro não, eles chegavam em bando e tinham aqueles cursos no campo e tal.*” E26 A Semana do Fazendeiro contribui também na divulgação da UFV, pois era comum os antigos fazendeiros participarem com os filhos tanto da Semana do Fazendeiro quanto das exposições de milho, de citrus e de feijão.

O *campus* é considerado, pela comunidade local, como um espaço de convivência. Segundo a afirmação de uma servidora, ela diz frequentar o *campus* com sua filha para caminhadas e observar o número de crianças, uns passeando com cachorros, outros jogando bola, com brinquedos, de bicicletas, jogando migalhas de pão para as carpas nos espelhos d’água, em frente ao Centro de Vivência “*É um ponto turístico, tudo muito plano e com direito a souvenirs, além de fotos. Tem que levar o doce de leite, o melhor do Brasil*” E19 Ela ainda relata que, talvez, “*uma verdadeira campanha de marketing, sabe não sei, mas a própria disposição da reta, a questão geográfica, não sei se isso foi intencional, construir um campus que fosse um dos mais bonitos do Brasil.*” E19 Cabe ressaltar que o *campus* está localizado na área mais plana de

uma cidade montanhosa, ou seja, além da sua beleza, o *campus* é privilegiado com a topografia.

Em Viçosa, por ser uma cidade de pequeno porte, a UFV está muito presente na vida de todos. Durante os feriados, as lagoas do *campus* são de livre acesso para a pesca praticada pela população local. A UFV está presente nas conversas cotidianas na cidade; a instituição é personalizada, ganha um caráter pessoal. “*O modelo de campus centralizado é muito bom e a questão do campus aberto, né, pra comunidade não sei como vai ser isso aí no futuro.*” E32 Durante sua explanação, o servidor sinaliza que, atualmente, quando se fala em fechar os limites do *campus*, a comunidade não aceita. “*A maioria dos campus (campi) são fechados, chega final de semana. Lá na ESALQ, minha filha tá lá, só pode entrar lá a pé, não entra cachorro.*” E32 Mas Viçosa é diferente. “*Aqui o reitor e o vice estão sempre andando pelo campus. Você vai na UFMG, você nem sabe quem é.*” E32

Os servidores têm conhecimento da projeção da universidade: “*Eu tenho o maior orgulho da minha filha estudar aqui! Acho assim, você tem em casa, né, uma universidade tão conhecida, renomada. Então, a gente tem que aproveitar essa oportunidade, né!*” E19

Quanto à recepção, vê-se que a universidade recebe bem todos que chegam, principalmente, os convidados institucionais. “*A universidade tem a prática de receber com banquetes os convidados na casa de hóspedes, né.*” E19

Para outro servidor, até a divulgação tem relação direta também com a internacionalização. “*A questão é a visibilidade que a universidade alcança. Então, eu penso que, pelo foco que a universidade atua, a agricultura, e pela matriz que foi o seu diferencial.*” E24 E tudo teria começado com a extensão, na resolução dos problemas na agricultura e, assim, teria permitido maior visibilidade à UFV.

Quanto à infraestrutura, um dos servidores, com formação na USP, destacou: ***“Me chamou muito a atenção a infraestrutura da universidade, a organização e a beleza do campus, chama muita atenção, o campus muito bonito! Achei tudo no lugar. Viçosa é uma capital! É uma cidade grande!”***

E27 A universidade sempre teve a preocupação de projetar visibilidade, *“ela quer se mostrar pra fora, então veja como ela consegue se fortalecer por meio disso porque a projeção e a divulgação das práticas aqui, o que isso resultou como a semana do fazendeiro, isso é uma projeção da universidade com o entorno, para a sociedade.”* **E28** As avaliações buscam reforçar comparativamente as diferenças de *Viçosa* e o *campus* passa a ser um cenário, cartão de visita e cartão postal, não só da universidade, mas da cidade também. A maioria das intensidades valorativas demonstra um alinhamento com o pensamento modelar adotado em *Viçosa*, na sua ocupação físico-espacial, baseado em um *campus* estadunidense. Entretanto, algumas declarações demonstram que talvez exista um motivo racional para que fosse dessa forma.

Ainda segundo a experiência desse servidor, no período em que atuou no escritório de representação da UFV em Belo Horizonte, ele fez várias palestras nas escolas sobre a UFV. ***“Eu ia lá falar da UFV, quando eu chegava, eles não acreditavam que tinha tantas áreas e tantas possibilidades em Viçosa.”*** **E28**

A Universidade de *Viçosa* mantém dois escritórios de representações, além de Belo Horizonte, há outro em Brasília. No caso da representação na capital, a estrutura é utilizada também como apoio às duas linhas com saídas e retornos diários *Viçosa*-Belo Horizonte-*Viçosa*, mantidas pela UFV e pelo Instituto AGROS. A primeira linha atende professores, servidores e estudantes, nessa ordem de prioridade; a segunda linha é para o plano de saúde.

A relação de afetividade do estudante com a universidade é marcada desde a sua chegada à UFV e continua na sua relação como ex-aluno. Em uma das ocasiões de entrada, a prática dos apelidos para os calouros marcou a UFV,

prática essa que fora incentivada por Bello Lisboa. Além dos apelidos os estudantes, raspavam-lhes os cabelos e eles tinham que andar com uma *nossa senhora cabeluda*. Tratava-se de um pedacinho de cabelo amarrado a um barbante, com o apelido do calouro ao lado, e ele tinha que andar com aquilo nos três primeiros meses de ingresso na UFV. Somente após o baile do calouro e o ritual de passagem pela ferradura é que retiravam os adereços. Além disso, o calouro tinha que fazer a saudação ao veterano com o *curuquerê*, (em tupi-gurani significa literalmente: a lagarta propensa a dormir) e acompanhar os veteranos até a praça da cidade. A ligação afetiva desse período foi forte o suficiente para que os apelidos permanecessem mesmo depois de décadas.

Quanto às características da formatura em Viçosa, ela segue os padrões dos Estados Unidos, com a publicação de uma biografia com a foto e a síntese da vida do ex-aluno e o nome ou frase da turma. “A UFV tem a prática das **biografias dos formandos, coisa de americano.**” E11 “No baile de ex-alunos, eles fazem a **charanguinha** e sobem no palco pra mostrar que era de determinada turma, faz **musiquinhas**, sobe lá e **balança a bandeira.**” E32 Quando chegam a Viçosa, já espalham faixas pela cidade, comunicando sua chegada e vão até as antigas casas onde eram as repúblicas. “**O pessoal tem muita saudade daqui! É a melhor época mesmo!**” E32. A internalização das práticas culturais presentes nas instituições que serviram de modelo para Viçosa também é identificada nas declarações avaliativas, com processos mentais afetivos em relação à *alma mater* por ocasião da saída como formando ou ex-aluno.

9.2.4 A beleza cênica do *campus* de Viçosa

A beleza do *campus* de Viçosa é reconhecida no país pelas redes sociais e outras tecnologias comunicacionais, pelas *vias mediadas* nos mais diversos

suportes, também é divulgada pelos milhares de visitantes que passam por ele, principalmente, durante os megaeventos semestrais, como o conjunto de atividades da conhecida colação de grau: churrascos, plantio da árvore e baile de gala, durante as duas formaturas de janeiro e terceira, em julho e o baile de ex-aluno realizado no mês de dezembro. Além de outras grandes festividades, como a Semana do Fazendeiro, o *Seara* – evento e festival de música católica no período do carnaval, e as centenas de eventos científicos nacionais e internacionais nas mais diferentes áreas do conhecimento.

Para além, muitas outras práticas sóciodiscursivas e acontecimentos concorrem para a projeção da imagem da universidade em Viçosa. As cerimônias, rituais, protocolos e festejos para a formatura apresentam algumas particularidades quando comparadas com as demais universidades brasileiras. Esses eventos são algumas das oportunidades para a universidade se apresentar para a sociedade presente nas cerimônias. A formatura conjunta, com a participação de todos os cursos, é uma das poucas nesse formato no país, que movimentam a cidade por três dias, três vezes por ano: uma colação conjunta em julho e duas por centros de ciências em janeiro. “*A colação de grau aqui é um momento **muito bonito, é muito bonito!** É um acontecimento que já é uma marca da UFV e movimentam a cidade **intensamente** nas duas formaturas anuais.*” E10

A universidade também apresenta outras características que, indiretamente, divulgam o seu nome. As primeiras são a preservação do *campus* e o marco geográfico, pois, embora tenha 90 anos, se mantém e é utilizada pela comunidade de modo geral. “*Causa **impacto** e é uma área de **lazer muito boa, né!***” E5 Nos finais de semana, o *campus* é a área de entretenimento preferida não só pela comunidade acadêmica, mas por toda a comunidade local, com a realização de piqueniques, passeios, caminhadas, espaços para leitura; além de ser cenário para fotos de casamentos, gestantes e *books* para adolescentes. “É

comum todos os noivos usarem o campus da UFV como cenário para fotos e álbuns de casamento, já é uma tradição, às vezes, você vê mais de um casal com fotógrafos profissionais fazendo as fotos próximas à Reitoria - a nossa casa branca, no centro de vivência, nos gramados, jardins e prédio principal. Agora deu pra aparecer também as meninas, adolescentes, fazendo também álbuns tipo de modelos essas coisas.” E26 A beleza do campus é sempre destacada: “*É um dos campus mais bonito, né” Saiu uma pesquisa que a UFV tá lá em primeiro como o campus mais bonito!” E26*

Tudo concorre para a divulgação da universidade. Em outro relato, a UFV é definida como muito paroquial nas relações. Esse paternalismo faz a universidade ser muito presente na vida dos estudantes, diferente de outras universidades, e tal presença no campus é muito facilitada. “*O campus é agradável e todos querem estar aqui”*, E7 diferente de outras universidades brasileiras caracterizadas pelo concreto, mais cinza e impessoal. “*A UFV é um parque!”* E7 Além de parque urbano, o campus passou a ter outras funções, como espaços e cenários para a composição de álbuns fotográficos diversos, por ser avaliativamente considerado um local agradável e esteticamente favorável para o bem-estar e de projeção de imagens como pano de fundo.

Em parte, a arquitetura é destacada como uma marca: “*O aspecto arquitetônico e a defesa das pessoas fazem aqui que é a mais bela do país! A mais bonita, tal tal...isso é algo muito marcante que encanta todo mundo que passeia pela UFV. Muitos não imaginam... as pessoas de grandes centros, como uma UERJ da vida, que é só concreto, as pessoas ficam assustadas com as possibilidades de trânsitos, de recursos, de ... o cuidado com o campus.” E43* e complementa que o campus chama muito a atenção e as pessoas o defendem com muita força: “*Ah, eu estudei na mais bonita do país! Eu estudei na UFV. Tem essa estética que traz essa marca. Outro elemento que aparece muito é a marca, a agressividade da promoção da universidade, sabe!” E43*

Como a universidade passa a ser também uma área de lazer, o estudante fica mais tempo no *campus*, mesmo porque é fácil o seu deslocamento, pois, em dez minutos, o estudante vai da sua república até a universidade.

Segundo a vivência de um servidor na UFMG, ele observou que as salas de professores e as salas de aulas eram separadas apenas por um jardim de inverno. Porém, nem assim, ele percebia a circulação de alunos nos gabinetes, como ocorre em Viçosa. Ele ainda destaca que a cidade passa a ser a extensão do *campus* e não o contrário. Ao sair para compras, supermercado e outros compromissos, a possibilidade de encontrar membros da comunidade universitária é muito grande. Por isso, ele afirma: *“Você vive a UFV em todos os espaços sociais da cidade! Na feira, quantas vezes eu comprei verdura do lado de figurões da UFV, quando que eu ia ver isso em Belo Horizonte, fora do contexto acadêmico? O cotidiano da cidade respira UFV. Há uma proximidade maior, todo mundo já foi na casa de um professor, a proximidade é maior entre professor-aluno do que professor-professor.” E7*

9.2.5 A arquitetura eclética e o urbanismo no *campus* de Viçosa

A própria estrutura física e o plano de construção das principais edificações no *campus* contribuem para a sua imagem positiva, muito além da sua funcionalidade básica. Embora, o impacto das construções históricas tivesse o propósito de atender à projeção institucional e também ao projeto político de Arthur Bernardes à época, isso é hoje o seu principal legado, conforme foi identificado e avaliado na seguinte declaração: *“Os prédios era muito fora da realidade local, uma suntuosidade, né! O acesso a Viçosa sempre foi difícil, hoje tá mais fácil, tem essas políticas todas. Mas, a UFV é muito suntuosa pra Viçosa.” E35* As edificações, além da funcionalidade, teriam mais significados: *“manter os prédios antigos e os novos tem um simbolismo muito maior do que*

só a arquitetura que foi feita.” E20 A unidade do *campus* tem sido destacada como parte desse processo de embelezamento. Para um dos servidores: *“Só falta reativar esse trem, né, daria até um charme a mais no campus.” E20*

Já foi apresentada há tempos uma proposta de revitalização da linha férrea para instalação do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT), com dois vagões e capacidade para 358 passageiros e teria quatro estações, do Departamento de Veterinária até o Parque Tecnológico no Novo Silvestre. A reforma seria conduzida pelo Batalhão de Engenharia Ferroviária do Exército Brasileiro.

Quanto às construções no *campus*, um servidor relata que havia um propósito: *“A ideia da construção do prédio principal era impactar, ficar famosa.” E1* Outro servidor complementa no mesmo sentido: *“A ideia de projetos faraônicos na UFV pode fazer certo sentido.” E31* As declarações valorativas, com intensidade pelas escolhas lexicais, evocam que o investimento foi muito alto para ocasião, acima do recomendado para o estabelecimento de um educandário de nível superior e para a realidade local da microrregião de Viçosa. Os diferentes estilos arquitetônicos, clássicos, modernos e contemporâneos transmitem mais do que as simples funcionalidades práticas das edificações, como podemos observar nas diversas declarações valorativas.

Mesmo outros projetos executados no *campus* na década de 1970 passaram a mesma ideia. Outro servidor relembra quando projetaram as lagoas: *“Todo mundo achava isso loucura.” E39* A delimitação espacial do *campus* é representada pelo simbólico marco das quatro pilastras, das sete represas construídas ao longo do leito do Ribeirão São Bartolomeu, que corta toda a universidade. Essa represa é um charme no *campus*, mas que, à época representava outro significado de *loucura* segundo a declaração avaliativa.

Quanto ao projeto inicial da fachada do Prédio Principal, *“era muito majestoso”*. E9 Ao ver o projeto, o então governador, Raul Soares, assustou-se e pediu mudanças. Foi quando Bello Lisboa pensou na simetria de um prédio mais

simples. Quanto ao projeto inicial da fachada do Prédio Principal, de acordo com a declaração avaliativa, o *Bernardão* apresenta uma característica arquitetônica monumental, com ornamentos e platibandas, sendo o único prédio tombado pelo patrimônio histórico e cultural do município de Viçosa, todo o prédio é ornamentado por palmeiras imperiais no seu eixo longitudinal e nas laterais.

Quanto à localização das edificações, foi proposital que elas ficassem de um lado e do outro da ferrovia Leopoldina, pois era a ligação com o Rio de Janeiro, com três trens diários no sentido Rio de Janeiro: “*Ah, tenho um conterrâneo que estuda aqui, tenho um parente que estuda aqui. Então qual escola que o trem ia passar no meio dela? Era a internet da época.*” E9

A escolha do local para instalar a universidade considerou a visibilidade, a qualidade da terra, a água e a topografia. Assim, a ferrovia teve um papel preponderante, pois era de trem que chegavam a notícia, o professor, o estudante, o Presidente da República. “*Agora é incrível, né! A universidade é conectada com o mundo pela ferrovia.*” E9 As edificações fundacionais serviam também de vitrine, já que, conforme as declarações valorativas, o *campus* sempre foi um símbolo, metaforicamente representado como ícone para os milhares de passageiros usuários do transporte ferroviário da Leopoldina. As escolhas lexicais: *uma suntuosidade, muito suntuosa, muito tradicional, majestoso, famosa, faraônicos* são marcadores textuais explícitos que identificam a alta intensidade nas adjetivações, ambas de incomum utilização no linguajar cotidiano, sendo as suas utilizações reservadas para expressar e denotar muita importância e grandiosidades de determinados feitos. No que tange à declaração metafórica de que a Leopoldina *Railway* representava a conexão com o mundo, esta se confirma por meio da passagem diária de três trens no sentido à capital da República, que naquele tempo, era o Rio de Janeiro.

O servidor ainda relata ter visto os jornais digitalizados da Biblioteca Nacional, no Rio de Janeiro, de agosto de 1926, e ter percebido o quanto a

universidade fora divulgada na sua inauguração. Embora os jornais de oposição a Arthur Bernardes não tenham divulgado nada a respeito, outros jornais comunicavam: “*Foi inaugurada esta semana a maior escola agrícola, quiçá da América do Sul ... não sei o que... pereperpere em Viçosa, Minas Gerais.*” **E9** Outros reportavam: “*Bernardes vai à inauguração do ramal da saúde da Estrada de Ferro Central do Brasil da Saúde, hoje Conselheiro Lafaiete.*” **E9**

A ocupação física do *campus* é representada pelo livre ecletismo arquitetônico clássico, modernista e com edificações contemporâneas, todas bem conservadas e em plena utilização. A partir da sua função básica de agregar as mais diversas sedes acadêmicas, administrativas, laboratoriais e experimentais, o *campus* passa a ter um papel social de grande parque urbano para a comunidade acadêmica, assim como para os viçosenses, carentes de praças, parques e de um plano urbanístico na cidade. A parte central e suas áreas periféricas da avenida da agronomia e da *vila* representam as diversas fases históricas, arquitetônicas e urbanísticas da trajetória institucional nas últimas nove décadas. Durante a observação não-participante pelo *campus*, foi possível identificar a história institucional, demarcada em cada edificação representativa de um período, da fundacional ESAV à contemporânea UFV. Há uma racionalidade presente na definição de suas vias, com traçados delimitados por quatro eixos estruturantes principais: o próprio leito dos trilhos da Leopoldina *Railway*, a Avenida P.H. Rolfs – a reta, a Avenida Purdue e a Avenida da Agronomia. Esse modelo de ocupação espacial foi o norteador para as novas edificações, dispostas com recuos das vias e sempre com grandes áreas verdes para ampla circulação no entorno, formadas por diversos jardins que recebem, mensalmente, novas cores em virtude dos plantios de diferentes flores, inclusive nas rotatórias, aos cuidados do Setor de Parques e Jardins da UFV.

A nova fase arquitetônica teve como orientação a diretriz presente no Plano de Desenvolvimento Físico, elaborado desde a década de 1970. A

estrutura físico-territorial, o traçado do *campus* da UFV, bem como seu projeto urbanístico são apenas o ponto de partida das práticas sóciodiscursivas que têm o *campus* como o principal *garoto propaganda* da universidade desde o tempo da ESAV. Retomemos, para ilustrar, a declamação de Guimarães Rosa ao identificar valorativamente o que seria desejável e bom aos olhos na ESAV da década de 1930, identificada na epígrafe desta tese: “*Laranjeiras em filas paralelas subindo os flancos dos morros, laboratórios modernos; campos cultivados, e nisso está a grandeza do nosso futuro. Como brasileiro e mineiro, exultei, sinceramente, ao vêr isto aqui!*” (Livro de Ouro da Universidade Federal de Viçosa, 28 de agosto de 1937).

Esse cuidado e zelo pelo *campus* são expostos em um dos relatos, que acrescenta a preocupação da comunidade acadêmica com a conservação do *campus*. “*A preocupação, o cuidado, né, é o ciúme que o pessoal tem com o campus, não é muito comum Brasil afora. É impressionante, o servidor vê uma lâmpada apagada na avenida no outro dia ele liga e avisa, outro ... ontem eu passei ali e o carro esbarrou no meio-fio... tem uma tampa assim.*” E9 Outro servidor apresenta suas impressões quando visita outras universidades: “*Já me deparei com entulhos, suja, malcuidada, a nossa até o meio fio tá pintado, aqui estão sempre cuidando! A gente tem uma infraestrutura muito boa! É uma marca nossa.*” E23

Essa relação afetiva foi evidenciada em vários relatos, principalmente dos servidores mais antigos. “*Eles vestem a camisa, têm orgulho de falar que trabalha na UFV.*” E31 Em outro relato, o servidor evidencia que as pessoas na UFV se preocupam com a história; se eles vão reformar o prédio, “*eles se preocupam em manter toda a restauração, então essa nossa estrutura, isso parece que passa de pai pra filho. O pessoal cortando a grama, cuidando das plantinhas, isso é muito legal! Porque é muita coisa pra cuidar! Aí quando*

“você chega aos outros lugares, você já não vê a graminha, o pessoal cuidando das plantinhas!” E33

Ainda quanto à conservação: *“Nosso campus é juntinho, né! Tudo num lugar só! Concentrado numa área. Além de ser muito bonito, mais bonito que eu já vi. Bem limpinho, conservado.” E36* A conservação das vias sempre foi também uma preocupação da instituição. Ainda nos primeiros anos da instituição, as aulas práticas do agrotécnico consistiam em fazer a manutenção das estradas no *campus*. *“O campus encanta só pelo aspecto, né!” E35*. Outro servidor complementa: *“O cartão postal de Viçosa é a universidade.” E38*

O cuidado com o *campus* foi também muito identificado pelas diversas declarações avaliativas, com teor de comparação, de exaltação do que é desejável e indesejável. A relação dos servidores responsáveis pela manutenção do *campus* é identificada como algo quase hereditário, dadas às relações históricas, familiares e pessoais já apresentadas no contexto macrosocial. A universidade é um cartão postal, um ponto turístico e tem uma trajetória histórica. As valorações reforçam a identidade e as metáforas representam práticas comuns em universidades estadunidenses, em cujas excursões turísticas os *campi* são incluídos nos roteiros.

Essa preocupação se reflete na conservação e divulgação da universidade. *“A própria estrutura física, a beleza, o espaço do campus, as pessoas falam de todo o campus e de muitos prédios específicos daqui. Saiu aquela reportagem das 12 universidades mais bonitas, a UFV ganhou, eu vi no meu facebook no timeline.” E11* E complementa que a própria relação do estudante com o *campus* é muito diferente de outros lugares que ele conhece: *“O estudante daqui gosta mais do campus mais do que gosta da cidade, passa mais tempo aqui, passa o dia aqui.” E11* Segundo ele, muitas pessoas que conhece passam o tempo no *campus*, lendo ou fazendo outras atividades que poderiam fazer em casa, mas preferem o espaço da universidade. O *campus*, por

si só, promove a projeção de relações públicas e comunicacionais da universidade de divulgação gratuita.

A convivência no *campus* da UFV faz dela uma universidade integral, pois as pessoas passam o dia inteiro nela. Mesmo alunos de cursos noturnos, passam o dia no *campus* estudando, fazendo estágios ou pesquisas e, com isso, cria-se um vínculo muito forte. Enquanto o estudante está em Viçosa, ele vive a universidade. ***“Antes das oito horas já tinha uma aluna aqui, você vê que procura o professor até como uma forma de apoio, você cumpre um papel de professor e um pouco de psicólogo e de assistente social, quase um pai ou uma mãe, eu acho que isso fortalece muito.”*** E11

Quanto ao plantio das árvores, é outra tradição de formatura, que vem de décadas e é um registro para as novas gerações; além de a árvore passar a ser referência para uma determinada turma. Um dos pioneiros na preservação ambiental no Brasil, professor Arlindo de Paula Gonçalves, dedicou parte importante da sua vida a tudo que dizia respeito às árvores das turmas de formatura que passaram pela UFV, desde 1931. Todas foram registradas e catalogadas. Atualmente, muitas são pontos de referências no *campus* pelo porte e pela vitalidade e pela ligação com os ex-alunos. A árvore que se encontra entre a Capela e o Prédio das Licenciaturas é uma das mais conhecidas; trata-se de um pau-ferro, *caesalpinia férrea*, da turma de 1932, além da árvore plantada 09 de dezembro de 1929, em frente ao Instituto AGRO, localizado na Avenida Purdue.

Os relatos expõem com frequência a unidade do *campus*: ***“A estrutura da UFV é um diferencial porque tá tudo junto, um campus unificado.”*** E13 Isso afeta as relações entre professores e estudantes, visto que há uma tendência a ficarem mais próximos, numa relação mais pessoal; é um ambiente que a universidade cria. Esse aspecto também é destacado por outro servidor: ***“Aqui é muito centrado, a UFMG é um pedaço aqui outro ali, a de Porto Alegre também é distribuída, não é igual aqui.”*** E29 ***“As pessoas ficam encantadas***

com o campus, com o cuidado, tudo podado, é um cartão postal! A gente fica muito emocionado vendo esse negócio aqui.” E13 “O campus é o melhor cartão de visita da universidade.” E16

A UFV também é identificada nos relatos como um *campus* grande e de espaços abertos, que são históricos e preservados e de fácil circulação. Assim como passagem da ferrovia, o *campus* também fora cortado por uma estrada de terra com destino à cidade de Coimbra, às margens da ferrovia. Esse trecho foi alterado quando inauguraram a BR120. Portanto, o acesso a Viçosa era basicamente pela ferrovia e esse tipo de transporte foi usado até 1994, mas, em seus últimos anos, fora usado apenas como transporte de carga.

O asfalto chegou à cidade na década de 1970, em uma antiga estrada de 1933, entre Viçosa, Ubá e Ponte Nova. No caso de autoridades que visitavam o *campus*, o campo de pouso da própria universidade foi muito utilizado desde o período da UREMG. Mesmo assim, destaca-se que *“a dificuldade da UFV ainda hoje é a acessibilidade.” E30*

O campus de Viçosa é muito diferente. Segundo um servidor, nas outras universidades há muito cimento e pouco verde. Nas declarações valorativas, o *campus* é identificado como espaço para melhorar a qualidade de vida e até da saúde mental, extrapolando, em muito, as suas funções básicas e fundacionais de ensino, pesquisa e extensão: *“Fora a UFV, são poucas que valorizam o verde.” E23* Sua formação foi na UFRJ, onde tudo é longe e difícil. Na sua percepção, o *campus* de Viçosa não é usado só para estudar, pois *“as pessoas caminham aqui, pra evitar uma depressão, quer dizer, ele tem várias funcionalidades, acaba que a comunidade viçosense usa o campus. Então eu queria mostrar outra universidade pra minha filha, ela não conhece, então ela deve achar que todas são assim! E aí ela fica querendo ir pra outro lugar e não tem necessidade!” E23*

O Prédio Principal foi, por muito tempo, a paisagem de fundo no mural da TV Regional da Zona da Mata. Assim como nos Estados Unidos, muitos *campi* estão nos roteiros turísticos, a UFV também tem desempenhado, em Viçosa, esse mesmo papel. Ainda segundo servidor referido anteriormente, que não conhecia Viçosa, ele sempre ouvia: “***Ah, a UFV é outra cidade!***’ ***A beleza cênica de uma maneira geral me chamou muita atenção.***”**E38**

A universidade passa a ser divulgada até pelo seu modelo estrutural. Quanto às facilidades no *campus*, a declaração seguinte aponta as relações interpessoais determinadas pela dimensão físico-espacial: “***O que mais me chama atenção aqui na universidade também é a questão da interação de você conviver com pessoas de vários cursos, fazer disciplinas, transitar por vários departamentos, de você ter um contato maior com o professor. Sei de colegas até de outras federais relatam que essa proximidade não é tão grande.***”**E18**

Para esse servidor, “***a beleza do campus chama muito atenção! Tudo muito bem organizado, tudo muito bonito esteticamente! A reta! Tudo muito bem planejado! Algo bem diferenciado do Brasil, inclusive! Não sei se é essa a palavra, mas há um certo faraonismo assim não sei, das obras faraônicas, obras demais aquela coisa. O centro de vivência é inclusive uma marca disso das obras faraônicas e olha que aquilo ali é obra inacabada! rsrs O projeto era dois prédios iguais.***” **E41**

As escolhas lexicais que remetem à *estética*, *beleza*, *bonito*, *faraonismo*, *faraônicas*, *marcas*, *grife*, *diferenciação*, *planejamento*, *outra cidade* são intensas e evocam a *pós-modernidade*, com metáforas apelativas do atual estado de consumo, propagado pelo capitalismo, para entrelaçar uma continuidade e descontinuidade das identidades arquitetônicas ufevianas nos seus mais diversos períodos históricos e contemporâneos. Em relação à *modernidade* da UFV da década de 1980, a edificação mais emblemática no *campus* é o prédio inacabado, denominado *Centro de Vivência*, projeto do arquiteto Maurício Sérgio de Castro.

Embora a obra tenha se iniciado em 1974, em pleno período militar, ela foi inaugurada em 1978, somente com a sua fachada, uma vez que a proposta inicial era a de que o espaço fosse utilizado para eventos culturais. A sua localização nobre se deu por estar situada perpendicularmente ao *Bernardão*, com ampla área livre no seu entorno e espelhos d'água à sua frente. As edificações modernas, como é o caso do Centro de Vivência, possuem volumes geométricos bem demarcados em linhas racionais, estruturas em concreto armado aparente e fachadas envidraçadas. A entrada é feita por uma rampa por onde perpassam um espelho d'água, por jardins e um grande *hall*, bem ao estilo de Brasília. Esse prédio deveria ter sido contemplado com um clube, um restaurante exclusivo para professores, um segundo hotel no *campus*, um teatro, uma biblioteca e um salão de festas. Há este último, um espaço denominado Espaço Fernando Sabino, com 700 lugares e atualmente em uso.

A construção desse prédio demarcava, arquitetonicamente, o processo de modernização no qual *Viçosa* se encontrava naquele momento de apoio militar e governamental, com a criação de vários cursos e alojamentos. Esse período pós-federalização foi modernizador, com explícito processo de poder para simbolizar a nova fase, ao trazer mudanças significativas para o *campus*. O Centro de Vivência deveria ser um ponto aglutinador de convivência cultural para toda a população acadêmica e viçosense, localizado bem na área central. Mesmo, o projeto não tendo sido executado em sua totalidade, o espaço é simbólico e representativo para as mais diversas atividades culturais em Viçosa, com apresentações várias de grandes companhias de teatro, shows ecléticos, eventos ritualísticos e protocolares, bem como importantes conferências e preleções.

O prédio do Centro de Vivência, ao lado do Prédio Principal, proporciona as diferenças de estilos arquitetônicos em dois períodos da instituição. Enquanto a estrutura de concreto aparente e vidraças representa o segundo momento de grande expansão do *campus*, o primeiro, neoclássico, se

relaciona com a fundação da universidade. “*Esse espírito esaviano foi muito bem formado, é o caso do ex-aluno, o cara voltar sempre e reconstruir alianças profissionais, políticas, momento de consolidar a rede esaviana além das quatro pilstras. Essa relação do ex-aluno com a instituição é muito forte, diferente de Ouro Preto, que a relação fica é com a antiga república, fazem até doações.*” E43 Esse servidor complementa que as marcas da UFV ainda são o espírito de corpo, uma sensação de comunidade, que é vivida pela própria geografia da instituição, sendo uma das poucas universidades do país que ainda preserva a experiência de *campus* universitário, “*porque quando você vai pros outros espaços, ela perde isso em faculdades e institutos, cada um ... e o fato de ainda ter o grande número de estudantes ‘estrangeiros’, não só de outros países, mas de outras regiões, as pessoas chegam aqui abertas à necessidade dessa interação.*” E43

Esse tipo de relação com o *campus* é explicada pelo projeto arquitetônico e urbanístico previsto desde a fundação da ESAV. A arquitetura é diversificada, evocando os diversos momentos da história da universidade nas nove décadas de existência. Sua importância é significativa, pois tem todas as edificações se encontram em pleno uso. O convívio contrastante e harmonioso entre os diversos prédios representados pelo ecletismo, é também fruto da globalização, assim como foi com a chegada da modernização arquitetônica no conjunto habitacional de 1952, devido à Vila, com peculiar telhado borboleta, uma cobertura com duas águas caídas para dentro, projetada pelo arquiteto Cláudio Jorge Gomes e Souza, ex-diretor da Escola de Arquitetura da UFMG.

As práticas sóciodiscursivas de comunicação social foram carregadas de declarações com referências valorativas e avaliativas, com o uso de metáforas que potencializavam os significados ao realçarem e darem destaque a determinados elementos representados implicitamente no *campus*. Isso de acordo com a maneira de o servidor ver o mundo, formatado hegemonicamente

por um modelo que remete a posicionamentos ideológicos implícitos em suas atividades cotidianas no *campus*. Embora poucos sujeitos sociais se detivessem a um processo de deliberação reflexiva, advindo de sua *conversa interior*, conforme definição *archeriana*, observa-se certa hegemonia presente e aparentemente visível na dimensão empírica bhaskariana. Entretanto, ela, de fato, se encontram-se no domínio potencial representado pela estratificação da realidade, da qual emergem as ideologias e hegemonias ou contra hegemonias presentes nas práticas sóciodiscursivas.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

10.1 Estratégias como práticas sóciodiscursivas: síntese analítica

As práticas adotadas pelos servidores da UREMG, na segunda geração da presença estadunidense, estão bem representadas no lema das quatro pilastras: *estudar e agir*. O *agir*, na UREMG, foi fundamental para uma pesquisa mais *hard*, uma ciência dura, da qual vieram as conquistas de genética. Diferente da época do Professor Diogo Mello, em que os trabalhos eram mais práticos e experimentais do que propriamente baseados em modelos sofisticados e com possibilidades de gerar resultados. As descobertas científicas eram fruto da *serendipidade* do olhar atento do pesquisador-observador, Diogo Melo, que desenvolveu uma nova variedade de arroz a partir de um pendão bem carregado que encontrara próximo ao local de pesca dos finais de semana.

A partir disso, o *arroz-esav* foi comercializado e divulgado para toda a elite agrária mineira, como uma nova variedade de alta produtividade, um anseio aguardado pela elite política de Minas. Assim como nos estudos de Economia do professor Edson Potsch, na época da ESAV, que abordou a influência do negro na agricultura brasileira, bem ao estilo do sociólogo Gilberto Freyre.

Já no período UREMG, o departamento de Economia Rural passou a trabalhar modelos estatísticos e matemáticos para estudar e explicar fenômenos na agricultura brasileira. Em boa parte do tempo, os elementos do pragmatismo estadunidense, desde os fundadores até os especialistas do Projeto Purdue, preservaram uma cultura de racionalidade e planejamento. Assim como ainda é a administração pública, em que, mesmo apresentando um campo multidisciplinar, ainda predomina uma orientação racional e instrumental para maximizar a eficiência e a eficácia.

10.1.1 As contribuições *bhaskariana* e *faircloughiana*

A concepção filosófica *bhaskariana*, utilizada neste trabalho, apresentou as bases emancipatórias do sujeito e uma síntese entre as relações agentes e estrutura, de modo que essa foi a nossa base de reflexão previamente teórica, em seguida, metodológica e, por fim, interpretativa para melhor compreender as inter-relações entre os sujeitos sociais e o fenômeno estratégia e os sujeitos institucionais, ou seja, a própria comunidade acadêmica.

A nossa escolha do RC foi baseada na profundidade da fundamentação filosófica do conhecimento em distintos níveis, para a capacidade explicativa da abordagem da Estratégia como Práticas Sociodiscursivas em *Viçosa*.

Apresentamos as reflexões filosóficas, sociológicas e linguísticas de uma concepção da realidade na formação de estratégias na UFV, com um olhar não hegemônico nesse campo de estudos do pensamento estratégico, com uma nova direção sobre a estratégia, como bem apontou Cardoso (2015), desta vez com foco nas oportunidades. Contudo, não consideramos a abordagem como uma imposição ou dicotômica ao modelo *mainstream*, adotado oficialmente pela universidade e conduzido pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Tal modelo possui toda a sua ortodoxia de uma orientação clássica e funcionalista do *new public management* e coercitivamente direcionado pelos órgãos superiores vinculados aos Ministérios da Educação e do Planejamento, em suas práticas instrumentalizadas e administrativas convencionais, mas traz uma contribuição para melhor compreendermos o fenômeno organizacional em questão. Embora possamos verificar uma declaração explícita e valorativa do uso da abordagem teórica da Estratégia como Prática para elaboração do Plano de Gestão.

Ao buscarmos uma explicação para essa questão, verificamos que o servidor responsável por essa demarcação discursiva teve conhecimento de tal abordagem sociológica em 2005, que fora desenvolvida na Inglaterra e trouxe

esse novo olhar para o fenômeno organizacional da estratégia mais interessada nas práticas cotidianas dos diversos sujeitos. Entretanto, o plano de gestão estratégica formal, os servidores de nível superior e a Pró-Reitoria de Planejamento, que atuam diretamente na sua formalização eminentemente institucional, não foram objetos deste estudo.

A nossa valorização se concentrou na investigação da formação das práticas e discursos constantemente trabalhados, identificados e representados no dia-a-dia pelos sujeitos sociais, na própria realidade institucional em *Viçosa*. Esse processo contribuiu, de forma significativa, para evidenciar a consolidação da estável estrutura social, decorrente das ações sociodiscursivamente modificadas e incorporadas, posteriormente, em boa medida, pelos sujeitos institucionais responsáveis pelas estratégias macro, conduzidas pela Pró-Reitoria de Planejamento e pela Reitoria.

O nosso caminho metodológico foi alternativo, como proposto no quarto capítulo, para desvelamento do processo de formação da estratégia. A abordagem crítica não foi apenas para se desenvolver a *crítica pela crítica*, mas para desvelar os valores pressupostos, implicitamente localizados nas camadas mais profundas dos textos transcritos dos diversos relatos e das respectivas práticas sóciodiscursivas, nem sempre visíveis, e compartilhados por diversos sujeitos sociais assentados nas práticas. Isso de acordo com as orientações ontológicas *bhaskarianas* e os arcabouços teórico-metodológicos *faircloughianos*, que serviram de base para as análises das práticas sóciodiscursivas nos capítulos anteriores.

As práticas sóciodiscursivas dos diversos sujeitos viçosenses ou moradores de Viçosa, quando da presença maciça de famílias estadunidenses, influenciaram, sobremaneira, quando os mesmos passaram a ocupar um novo *locus*, determinado pelas carreiras acadêmicas no *campus* da UFV, que incorporaram e passaram a seguir anos mais tarde como servidores. Desse modo,

essas mesmas práticas foram ressignificadas no contexto macrossocial das quatro estratégias como práticas sociodiscursivas apresentadas.

Embora a estratégia clássica possa parecer atraente e a racionalidade do *pragmatismo* da ciência aplicado ao mercado tenha sido dominante em parte da trajetória institucional da UFV, verificamos que há limitações na dinâmica de planejamento estratégico da instituição, mesmo porque muitos praticantes a consideram excludente e irreal. Nem sempre o que a administração superior da UFV, enquanto poder constituído e legítimo, estabelece nas suas *práticas instrumentalizadas*, de acordo com Tureta (2007), é utilizado em Viçosa, a exemplo dos indicadores presentes no Plano de Gestão, desde a sua formalização em 1993. As reuniões públicas no *Salão Nobre* e seminários do quadriênio correspondentes ao período de gestão dos reitores são implementados e, por vezes, são redirecionados. O processo estratégico na universidade é modificado, potencializado e, muitas vezes, permeado pelas práticas sóciodiscursivas que são realizadas mesmo pelos sujeitos sociais integrantes da universidade, num processo *continuum* entre estrutura e agente.

Assim, defendemos que os sujeitos sociais *ufevianos* são os principais *praticantes* desse processo de *fazer estratégias*, que emerge do campo. Essa prática ocorre enquanto eles são servidores e durante as suas rotinas de trabalho institucionais, em seus gabinetes, laboratórios e campos de experimentos, durante as atividades cotidianas de ensino, pesquisa e extensão. O *fazer estratégias* está presente também nas diversas reuniões nos campos acadêmico e administrativo em que os servidores estão envolvidos, nas conversas informais pelos corredores dos departamentos e nos cafés espalhados pelo *campus*. Até mesmo durante as viagens para congressos, defesas de dissertações e teses, nas cinco horas de traslado aeroporto – UFV - aeroporto, ou mesmo no chamado *carro de linha* diário para o escritório de representação em Belo Horizonte, tais práticas sóciodiscursivas se fazem presentes.

E como esse processo é político e também pessoal, o mesmo é carregado de *scripts* de sentimentos e emoções quando das escolhas reflexivas no processo de *strategizing*, em seu cotidiano institucional.

Nessa concepção, a estratégia não é somente um plano teórico visualizado em um *gênero discursivo* formal, mas é sistematizado por determinação da instituição ou mediado pelas *tecnologias comunicacionais* do *significado acional* de Fairclough (2003), no *site* oficial da UFV na *web*. Embora reconheçamos, conforme o mesmo autor (2006), que a vida social, cada vez mais, tem sido mediada por textos e papel e está presente em todos os campos da atividade humana.

Assim sendo, há valor na *ação humana* do servidor na condução de suas práticas na realidade *ufeviana* e suas interações comportamentais, tradições, maneira de pensar e atitudes com as práticas e com os demais praticantes. Mesmo porque a consolidação da prática estratégica em *Viçosa* foi evidenciada no conjunto de *praticantes*, como definiu Jarzabkowski et al. (2007), em seu meio social e acadêmico, embora a prática tenha sido iniciada isoladamente por um ou outro servidor, a partir do seu local de trabalho, num processo de *fazer estratégia* ao pensar dentro da ação. Tal posição coaduna com o nossa perspectiva, de modo que justifica a nossa análise mais humana e circular nesta pesquisa qualitativa, ao retomar as interações entre os *praticantes*. E isso só foi possível porque os sujeitos sociais são, segundo Archer (2003), também sujeitos *reflexivos*. As mediações nesse tipo de experiência alteram a dinâmica institucional pelo acesso dos sujeitos sociais às informações e pelas interações em sua rede de contatos pessoais. Ou seja, suas práticas sociodiscursivas concorrem para a formação de identidades, representações sociais e questionamentos por meio das *reflexividades* e de seus próprios *poderes causais bhaskarianos*, acionados para parte das orientações institucionais que constroem tais sujeitos no seu ambiente de trabalho, no *campus* em *Viçosa*.

O processo estratégico é empírico de acordo com Whittington (1996), pois possibilita os desdobramentos no *strategizing* como parte importante e significativa dos resultados estratégicos na universidade. Tais práticas são a própria realidade da estratégia no *campus* em Viçosa, visto que ela já está posta, em curso desde o início das obras em 1922 e, independente, em boa medida, das decisões dos atores institucionais e políticos, as *práticas são instrumentalizadas* na atual UFV.

Assim, confirmamos que não é reservado ao sujeito social *ufeviano* um papel periférico enquanto *praticante estrategista* na concepção e execução das estratégias institucionais. Cabe considerar os processos *reflexivos*, o processo cultural e o *protagonismo* dos diferentes sujeitos sociais *ufevianos* que, direta ou indiretamente, no espaço e no tempo, também são responsáveis por ações isoladas que se articulam com a estrutura institucional e que concorrem para a formação das principais estratégias institucionais na universidade, tais como as quatro práticas que foram identificadas como as mais representativas.

Desse modo, evidenciamos *onde e como* as estratégias são formadas, considerando o *modus operandi* de suas microatividades no cotidiano, dentro e fora do *campus*; *quem* as realizou; *quais* as competências que foram necessárias e como se deu a aquisição nesse processo; e suas relações macrosociais. Há um conjunto de microatividades conduzidas diariamente no cotidiano da UFV, que respondem pelas quatro principais estratégias *ufevianas*. Isso considerando todas as inter-relações contextuais da sociedade onde estão inseridas, o momento político permanentemente presente, as influências culturais *estadunidenses*, os processos administrativos, a busca da eficiência e a maximização de resultados em seus processos relacionados à pesquisa, ao ensino e, em algum nível, à extensão. Tudo isso demonstra, assim, uma capacidade de estabelecer mudanças de alcance macro na UFV. E cabe salientar que a dinâmica da universidade, como em qualquer outra instituição pública, é afetada pelo seu contexto

macrossocial, embora a dimensão política sempre se coloque com mais presença no campo de formação e execução do planejamento em *Viçosa*.

Por isso, como em vários estudos nesse campo, interessaram-nos as práticas sóciodiscursivas na formação da estratégia na universidade, devido ao potencial que os dados verbais representaram nas interações dos *praticantes* no meio institucional quando da geração de dados. As quatro práticas sóciodiscursivas desveladas merecem atenção no contexto da Estratégia como Prática, pois são destacadas, validadas e reforçadas no âmbito da universidade, com uma função significativa e de ampla influência na formação estratégica institucional. Isso confirma, portanto, a importância e a necessidades de mais estudos em outros contextos que consideram tais dimensões sóciodiscursivas e seus elementos políticos e ideológicos sociodiscursivamente demarcados.

Identificamos que os vários eventos, as *práticas episódicas*, as situações que ocorrem no contexto institucional e as situações além das quatro pilstras, como as *nucleações* dos ex-alunos em diversas cidades brasileiras, comportam um conjunto de práticas cotidianas com forte valor simbólico e interação linguística entre os *praticantes*. Tais práticas nos direcionam para as formações estratégicas que promovem redirecionamentos, reforços ou estabilidade estratégica da UFV, estes confirmados durante o trabalho de campo, quando das entrevistas em profundidade não estruturadas.

Apresentamos as análises nos capítulos anteriores de como são formadas as estratégias em termos de práticas sóciodiscursivas, de identidades e legitimidades, além de processos *políticos*, *hegemônicos* e *ideológicos* que perpassam todas as práticas e os próprios engajamentos nas práticas. Em tudo isso, considerando o contexto macrossocial em seus aspectos históricos, políticos, sociais e culturais, como bem recomendou Whittington (2010), ao se trabalhar um contexto mais amplo, mas com desdobramentos em vários níveis.

O nosso trabalho consistiu em *transcender o observável aparente* do fenômeno organizacional estratégia, orientados pelos elementos *bhaskarianos* e as categorias *faircloughianas*. Não tivemos o objetivo de esgotar a discussão nem contemplar toda a amplitude do tema com essas reflexões realistas críticas, mas defendemos que as estratégias emergentes em *Viçosa* são sociodiscursivamente formadas, ao contrário de uma visão funcionalista e objetiva do referido fenômeno organizacional, embasado pelo modelo clássico do pensamento estratégico. Em algumas declarações representadas nos relatos, foram desveladas as bases emancipatórias do sujeito, de acordo com Bhaskar (1998). Isso porque, embora o modelo *hegemônico estadunidense*, o *pragmatismo da ciência aplicada ao mercado*, o *americanismo* e as influências do *capitalismo* estejam presentes nos pensamentos e ações da maioria da comunidade acadêmica, foi possível evidenciar sujeitos que, por *deliberações reflexivas*, questionam o modelo e a dinâmica conduzida para se alcançar a excelência e os padrões previamente estipulados para a condução de suas atividades, principalmente, de pesquisas e ensino, com base em modelos funcionalistas e deliberativos. Ao mesmo tempo, evidenciamos, nas quatro práticas, que muitos sujeitos determinam suas ações nas práticas que concorrem para a formação estratégica institucional.

Segundo as orientações *bhaskarianas*, buscamos o acesso fiel ao que ocorre na realidade em si, no contexto de *Viçosa*, para possibilitar a capacidade explicativa da Estratégia como Prática. Desafiamos as *aparências* e os fatos funcionalistas e deliberacionistas do processo estratégico clássico, desenvolvido pela universidade, para melhor compreendermos o processo de formação estratégica. Desvelamos a realidade e seus mecanismos e estruturas causais, indo além da experiência e da *aparência*, conforme o princípio *transcendental kantiano*, ao irmos além da *dimensão empírica bhaskariana*, com base no elemento de *transfenomenalidade*. Nessa concepção, a realidade *apreendida* no

processo de formulação estratégica na UFV, com base em abordagens deliberacionistas, é *ilusória*, porque a mesma se encontra a certa *distância da realidade vivenciada* pelos sujeitos sociais, enquanto *praticantes* do *strategizing* em Viçosa. Desse modo, essa *distorção da realidade* identificada pela instituição gera uma *falsa ordem* dos planos futuros e das estratégias previamente formuladas. A realidade que a instituição opera sistematicamente na condução de seus processos procedimentais nem sempre confere com a realidade caracterizada pelos *praticantes* em seus processos interacionais e pelo poder gerado dessa dinâmica e dessa *imprevisibilidade*.

Conforme Bhaskar (1998), a realidade só poderá ser reconhecida por meio do *pensamento e da linguagem* e, esses meios são influenciados pelo contexto macrosocial. Por isso, apresentamos as possibilidades de melhor compreensão na dimensão *transitiva* do fenômeno organizacional da estratégia com a Estratégia como Prática. A estratégia enquanto objeto da *realidade é única*; a forma como apreendê-la e as teorias para explicá-la são *passíveis de mudanças*.

Não é nossa intenção rivalizar com a abordagem econômica da estratégia, mesmo sabendo que seria possível pela *dimensão transitiva* preconizada pelos preceitos *bhaskarianos*. Porém, não é esse o objetivo da abordagem da Estratégia como Prática, o que difere de outras abordagens e olhares como a Gestão Social. Contudo, em ambos os casos, nada poderá ser feito quanto à *intransitividade da essência do nosso objeto* – a estratégia. Dessa forma, nosso *pressuposto ontológico bhaskariano* nesta pesquisa foi o que fundamentou a investigação que fora realizada para possibilitar a transformação do que conhecemos da realidade da instituição.

Essa possibilidade de perspectiva *transformacional* nas relações entre a *estrutura e o strategizing* foi fundamental para a *abordagem crítica* conduzida neste trabalho, embora a estrutura da universidade seja *prévia* ao fenômeno

organizacional da estratégia, conceituado pela ciência administrativa, décadas depois da fundação da ESAV. Isso porque a estratégia já estava configurada nas atividades cotidianas dos sujeitos sociais desde a década de 1920. Assim sendo, esses mesmos sujeitos agiram formando, reificando e moldando as estratégias e seus redirecionamentos no *campus* em *Viçosa*. As atividades cotidianas das práticas sóciodiscursivas no campo da estratégia já ocorriam, conforme afirmamos, na primeira década da ESAV, diante das diversas interações ali estabelecidas e em curso. Essas interações eram pré-existentes à chegada de novos e diferentes sujeitos sociais, com suas biografias sociais e institucionais e experiências científicas, acadêmicas e profissionais pretéritas. Tais vivências se integrariam à ESAV, provenientes do Brasil ou do exterior e, a partir de então, passariam a se engajar em conjunto com o grupo estabelecido de *praticantes*, ora existentes.

Consideramos os diversos processos interativos cotidianos dos diversos sujeitos sociais, nas mais variadas situações, a subjetividade presente nas decisões da realidade e os efeitos destas nas estratégias institucionais. O processo é *criativo* e não pode ser *desvelado* e apreendido fora do seu contexto. Por isso, fizemos nossas descrições com base nos significados atribuídos pelos *praticantes*, em processos específicos de socialização, quanto da convivência com os estrangeiros ao longo de toda a trajetória institucional da UFV.

Afirmamos a impossibilidade de reconhecer a totalidade do processo de formação estratégica da UFV pelo princípio *falibilista bhaskariano*, embora avaliemos criticamente o processo para determinar o seu conteúdo de verdade. O elemento característico *bhaskariano* da objetividade faz acreditar que a estratégia na UFV é real, mesmo que, anteriormente, não se tenha tentado apreendê-la por quaisquer abordagens teóricas. Contudo, expomos que, mesmo que a pesquisa tenha uma orientação qualitativa e não busquemos com isso as generalizações, o elemento de *falibilidade* que adotamos ontologicamente nesta

pesquisa possibilita correções e abertura a futuras refutações quando adicionados mais elementos e informações à realidade do processo de formação estratégica nas universidades.

10.1.2 A cultura e as deliberações reflexivas dos agentes

Os sujeitos *praticantes ufevianos*, enquanto agentes, se envolvem em interações cotidianas por meio das *deliberações reflexivas archerianas*, evidenciadas, em alguns casos, nas práticas analisadas. Embora parte considerável dos sujeitos interajam numa socialização *não-reflexiva*. Esse fato demonstra que há práticas sóciodiscursivas provenientes de interações distintas na realidade presente no *campus* da UFV, com posições representadas pela *passivação*. Enquanto outros sujeitos sociais se envolvem em processos interativos, com preocupações e inquietações pessoais, enquanto *estrategistas informais* no seu contexto social e científico-acadêmico. O posicionamento de cada um dos sujeitos sociais foi distinto, de acordo com a *titularidade* dentro da instituição ou condicionado, ora por constrangimentos estruturais, ora por interesses pessoais que podem buscar redirecionamentos conflitantes no campo da formação estratégica.

A cultura influencia, de maneira consistente, as interações sociais que desencadeiam mudanças estruturais e culturais. Isso explica porque muitas mudanças são definidas ao longo do tempo e da história da instituição. Os sujeitos interpretam diferentes papéis institucionais de acordo com seus interesses, com os custos de oportunidades, acompanhados de várias possibilidades de ação, além da liberdade interpretativa e decisiva, típicas em *organizações pluralistas* como são as universidades públicas. Nelas há espaço e margem de segurança para se reorientar nas estratégias. Os projetos podem ser pessoais ou coletivos e essas orientações estratégicas podem ser alimentadas

pela *reflexividade* e pelas respostas criativas. Os sujeitos são autoconscientes e comprometidos também com seus projetos pessoais. Isso foi bem conceituado por Archer (2003) como *agência reflexiva*, o limiar de um processo de *conversa interior*, um domínio com eficácia causal para eles mesmos e para a sociedade de modo geral.

Evidenciamos os *praticantes* internos em *Viçosa* com poder de influenciar a definição da agenda estratégica, como no relato do servidor técnico-administrativo de nível operacional, com formação média incompleta, que atuou no episódio do *morador provisório* no alojamento. Tal servidor, *posicionado periféricamente* no campo das estratégias institucionais, respondeu a tempo às restrições estratégicas funcionalistas ao se redirecionar *reflexivamente* no enfrentamento do problema, se situando na *deliberação reflexiva*. O seu processo decisório *reflexivo*, enquanto sujeito social, com uma *visão de agência*, se posicionou independente do conhecimento do *sujeito institucional*, que nem sempre conhece de perto a realidade social da instituição. Os *mecanismos causais do agente foram acionados* considerando seu contexto de *lógicas pré-existentes*, como as décadas de atuação e experiência profissional na universidade e as relações com o pai e o tio, que já tinham atuado como servidores na UFV por um longo tempo.

Essa perspectiva reforça a ideia de que esse sujeito social *ufeviano* é dotado de uma *biografia socioinstitucional ufeviana*, advinda das dificuldades vivenciadas nas crises. Tais vivências fizeram com que o princípio de *assistencialismo do servidor fosse engatilhado*, pois estavam gravadas no *domínio potencial bhaskariano*, numa lógica que transpõe as regras institucionais por meio de seu *script* preciso, acionado em determinados contextos. Embora a causalidade da sua ação concorresse para a estratégia institucional de reter os estudantes, minimizar a evasão e, conseqüentemente, atender ao objetivo institucional de formar cada vez mais profissionais para a

sociedade e o mercado. Assim, o sujeito social desenvolveu a *reflexividade* e se transformou em *agente incorporado*, com a capacidade de agir coletivamente e de atuar na mudança social. Portanto, foi o servidor quem decidiu pela intervenção na questão da demanda de alojamento, conforme observamos nas declarações analisadas. Tal atitude evidencia que ele foi da *reflexão à ação*, numa clara alusão que não significa, necessariamente, a aceitação ou a execução dos objetivos estabelecidos institucionalmente pelo *Plano de Gestão*, aprovado em instâncias superiores, ou da própria orientação do plano de desenvolvimento institucional. Ao contrário, o servidor transformou sua própria ação *adaptada* ou *improvisada* numa busca constante para a resolução do problema, que, posteriormente, foi legitimada e incorporada pelo sujeito institucional. Igualmente ocorreu nas reflexões de uma servidora, quando da criação de um novo curso de graduação, e com outro servidor, que estabeleceu, por conta própria, um contato internacional de seu interesse, com seus pares, pois nem sempre o interesse institucional de formalizar a internacionalização atende aos interesses pontuais dos seus membros presentes nas centenas de gabinetes e laboratórios espalhados pelo *campus*.

Assim, algumas declarações valorativas demonstraram o sujeito social como um ser da *práxis*, da reflexão e da ação. Nessas interações sociais cotidianas na universidade, por meio de sua ação sobre a instituição, o sujeito é demarcado pelos resultados de sua própria ação. Diferente de organizações mais novas, os sujeitos ufevianos, apresentam um repertório de ações disponíveis no seu cotidiano que concorrem com as regras por ela instituídas. De modo, que *Viçosa* apresenta um amadurecimento nesse campo. Assim, segundo Ferreira et al (2012), as estratégias como práticas sóciodiscursivas fornecem um desenho, um modo de operar as ações aceitáveis para a universidade. Assim, com o tempo tais ações passam a ser estruturadas e por vezes, institucionalizadas e se tornam estratégicas para a organização. Ainda segundo o autor, a estratégia sendo uma

prática social, a mesma é compartilhada por toda a comunidade acadêmica e profissional no ambiente *ufeviano* e, em muitos casos, até fora do ambiente de trabalho. Por isso, dispõe de meios suficientes e de utilidade para a UFV ao proporcionar o repertório de ações que são engatilhadas e acionadas para uso em momentos de incerteza no cotidiano do ambiente institucional.

O servidor é o próprio agente da mudança e da transformação estratégica, por isso, não devemos subestimar o seu poder de reflexão. Essa reflexividade gera efeitos causais nas práticas sóciodiscursivas e, em longo prazo, contribuem para a formação de identidades dos sujeitos, de modo que tais efeitos nessa dimensão podem estabelecer mudanças materiais, mediadas pela formação dos significados *faircloughianos*, principalmente, se consideramos sua trajetória sócio-histórica na Instituição. Diferente, segundo Ferreira et al (2012) quando um campo em formação está no processo de organização e suas práticas ainda não são legitimadas e os órgãos não possuem um repertório com o da UFV.

10.1.3 O processo hegemônico e ideológico na UFV

Em relação aos efeitos políticos e ideológicos, os mesmos foram carregados e acionados e emergiram das práticas sóciodiscursivas. A natureza da prática social em muito contribuiu para se compreenderem os seus efeitos sobre ela. Por isso, nos interessou entender as orientações políticas, econômicas, culturais e ideológicas, as metáforas e a hegemonia presentes nas declarações que formaram as narrativas. O Ex-Presidente Arthur Bernardes, ao buscar, em outros países, modelos de escolas consideradas modernas para a época e que rompessem com o tradicional modelo europeu, decidiu pelo padrão alternativo ao modelo hegemônico estabelecido, especialmente, na Província de São Paulo. Com isso, demonstrou também interesse pela disputa científico-acadêmica entre

as forças e elites agrárias da política de alternância *Café com Leite*, no período da República Velha.

Contudo, esse modelo *contra hegemônico* incorporado por Arthur Bernardes passa a ser o modelo *hegemônico* quatro décadas depois, ao ser incorporado pelo MEC, a partir da experiência pragmática *estadunidense* em Viçosa, em reforço às orientações de especialistas educacionais *estadunidenses* na elaboração da Reforma Universitária de 1968.

A busca inicial desse modelo teve um propósito: promover o desenvolvimento econômico, com base na produção dos produtos primários e vocacionais de um país agrário, na diversificação agropecuária contra a monocultura da época, com uma produção cafeeira. Desse modo, Rolfs, além de ser desafiado, ao mesmo tempo, foi um dos principais disseminadores do modelo de ensino hegemônico *estadunidense* no país, o que, em parte, explica a sua permanência no país por 21 anos, destes, somente oito anos em *Viçosa*. A sua inserção internacional e empoderamento político enquanto ex-membro do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos fez da Escola uma réplica do novo modelo de ensino *estadunidense*, implantado na América do Sul e reconhecido, em pouco tempo, em vários países da Europa como Alemanha, Bélgica, Espanha, Inglaterra, Itália, Portugal e Estados Unidos como um projeto que “*deu certo, que vingou, foi bem sucedido*” em terras *tupiniquins*, em menos de uma década, conforme declarações valorativas dos nossos diversos sujeitos.

Rolfs, como técnico desse projeto ambicioso, se cercou de um time eclético, uma verdadeira seleção científica internacional, ao definir o *eclétismo*, típico da pós-modernidade e do sistema capitalista, na formação e experiência de seus docentes. Entre eles, havia especialistas na área de Ciências Agrárias que representavam uma *pluralidade* na formação, além de uma diversidade de experiências profissionais e acadêmicas e de estilos de trabalho, que muito contribuíram para a sua projeção e legitimidade. Embora Rolfs fosse da primeira

geração de cientistas agrários estadunidenses, com uma formação em transição no final do século XIX.

Posteriormente, essa relação de intercâmbio acadêmico internacional foi reforçada e muito bem representada com outro especialista da segunda geração de cientistas agrários estadunidenses: John Benjamin Griffing. Ele representou a nova fase moderna do *pragmatismo* científico aplicado ao mercado agropecuário, buscando eficiência, produtividade e rentabilidade de ganhos em escala, propagados na ESAV e difundidos atualmente na agropecuária brasileira. Os frutos dessa fase foram bem colhidos pelos que o sucederam, como, por exemplo, pelo ex-aluno, professor Secundino, fundador da Agrocere, e, em seguida, pelos militares. Estes se aproximaram dos cientistas agrários em *Viçosa*, com forte apoio e alinhamento político-ideológico com os Estados Unidos, por meio dos diversos convênios e parcerias nos mais diversos setores e campos de atuação, como o Projeto Purdue, e as Fundações Ford e Rockefeller.

Quanto à prática da internacionalização, a UFV abriu todas as possibilidades para isso acontecer, mas o papel da universidade é muito de *apoiador* e de legitimador dessas práticas. De qualquer forma, a internacionalização se dá e se concretiza, na verdade, pelas relações pessoais, de mais afinidade, que somente o professor pesquisador estabelece a partir do seu gabinete, laboratório ou grupo de pesquisa, de acordo com o que preconiza a Estratégia como Prática. O sujeito tem a prerrogativa entre a escolha ou não de fazer esse contato, de criar e transmitir determinada ação verbalizada com base na sua deliberação reflexiva e conversação interior archeriana determinada pelo mundo simbólico da qual faz parte a linguagem. Essa intenção segundo os princípios preconizados faircloughianos advém de efeitos sóciodiscursivos com conteúdos intencionais ou ideológicos.

Assim, das várias experiências postas no *campus* de *Viçosa* e por mais que a UFV seja internacionalizada e estabeleça protocolos, acordos e convênios

com universidades estrangeiras, muitas vezes, as intenções dela não saem do papel. Mesmo porque, sem ter convênio, sem ter nada formalizado, se inicia um trabalho conjunto com um colega estrangeiro, fruto, às vezes, de contatos anteriores, realizados em congressos internacionais, em doutorados sanduíches ou doutorados plenos no exterior. Esse foi o caso do docente *ufeviano*, Adriano Nunes Nesi do Departamento de Biologia Vegetal, entre os quatro mais citados do mundo em sua área, cujo sucesso, segundo o próprio pesquisador, foi fruto das suas relações interpessoais científicas ainda nos períodos de doutorado e pós-doutorado na Alemanha.

O pesquisador tem a iniciativa de participar e estabelecer sua rede de contatos, que é desenvolvida e, quando menos se espera, a parceria está efetivada e consolidada. Assim, evidenciamos nessa e outras práticas que, antes de os esforços da estratégia institucional de internacionalização se efetivarem, ela é uma estratégia como prática sóciodiscursiva a partir do sujeito social em seu ambiente de trabalho cotidiano. Além de outras possibilidades que fogem ao controle institucional, encontramos servidores que trabalham na UFV e têm ascendência estrangeira, fruto das ex-colônias que se instalaram em Viçosa, no início do século XX; das convivências culturais e sociais com estrangeiros, não só os *estadunidenses* fundadores, mas também os que chegaram a partir da fundação da ESAV, das mais diversas nacionalidades, nas últimas décadas, vindos da Europa, América Latina, Índia e Japão. Portanto essa miscigenação de raças e essa mistura de culturas podem ter contribuído para tal ascendência estrangeira.

Outra participação significativa do sujeito social ocorreu na criação de cursos na estratégia de expansão interna em *Viçosa* e na expansão externa, com a criação de outro *campus* em Rio Paranaíba, num processo conduzido, quase que na totalidade, pelos sujeitos sociais: além dos principais *garotos propagandas* da

UFV, os próprios sujeitos sociais, desvelados nas práticas sóciodiscursivas de comunicação social.

Assim, reforçamos a necessidade de um novo olhar para os problemas das práticas e para os discursos que reproduzem relações ideológicas, obtidos naturalmente, sendo, muitas vezes, de relações opacas para os *participantes*. Conforme Doolin (2002), as pessoas agem em relação a discursos maiores, com aceitação, com resistência ou com compromisso, de maneira que evidenciamos que a condução das práticas sóciodiscursivas apresentou todas essas relações.

Logo, gostaríamos de reafirmar que, ao apresentarmos, neste estudo, a aplicação da Estratégia como Prática, não buscamos promover novo *eurocentrismo* nos estudos estratégicos, contrário ao modelo deliberacionista predominantemente *estadunidense*. Mas, somamos parte do novo processo de olhar a estratégia por outras lentes, que não a clássica e hegemonicamente dominante, formada ao longo do século XX.

10.1.4 O pragmatismo da ciência aplicada ao mercado e a sociedade

A proposta de criação da ESAV, uma instituição considerada referência para o ensino agrícola brasileiro, teve como princípios o desenvolvimento agrário de Minas Gerais e que o mesmo só seria possível com *base racional e científica aplicada à agricultura*. Para Bernardes, para se alcançar esse objetivo, seriam necessários técnicos e especialistas que atuassem com uma *orientação científica* em um país predominantemente agrário, contudo, para que a instituição fosse *referência mundial*, deveria envidar esforços para o *aumento da produtividade* por meio da *modernização*. Esse seria o único caminho viável e *legítimo* para superar todas as dificuldades financeiras encontradas, pois o que se propagava no meio político e social era a ingenuidade ao se trabalhar com a terra, o *puro empirismo agrícola*, a sabedoria cotidiana rudimentar, as credences

e misticismos. Aos trabalhadores do campo foram delegados o atraso econômico do país, o mau uso das lavouras e a destruição das terras para o plantio. Quanto à solução prática para esse problema, Bernardes recorre a um cientista estadunidense, que se mostra interessado pela proposta e admirado pelas potencialidades do país. Evidenciamos, então, que, desde o pensamento do Ex-Presidente, o foco para a solução econômica do país estava baseado em um modelo de ensino hegemônico, caracterizado pelo pragmatismo da ciência aplicada ao mercado; sobretudo, o social se encontrava em segundo plano. Desse modo, para atender aos anseios de Bernardes, Rolfs desembarca em Minas.

Não era a primeira vez que um cientista estrangeiro apresentava interesse pelo país, já que, durante o século XIX, o Brasil fora visitado e pesquisado por conhecidos naturalistas europeus. Rolfs, em seu discurso intitulado *Destino na vida*, no Congresso de Ex-Alunos da ESAV, evocou: “*Os senhores, meus caros amigos, vieram a nossa Escola com uma imaginação quase rudimentar. Gradativamente, aprenderam que o muito que imaginavam, senão tudo era errado.*” (CONGRESSO DE EX-ALUNO, DEZEMBRO DE 1938).

O modelo pragmático e racional dos *land grant colleges estadunidenses* apresentava os ideais do *positivismo* e foi incorporado pelo lema republicano brasileiro *ordem e progresso*, formulado três décadas antes, em 1889, pelos militares da proclamação da República.

No referido discurso, Rolfs apresenta as potencialidades de Minas Gerais: “*Sem exagero, o Brasil possui o solo e o clima adequados à produção de alimentos e matéria prima para a fabricação de roupas o suficiente para o sustento de 600 milhões de habitantes, ou seja, maior número do que existe na Europa [...] o Estado de Minas, por si só, possui terra e clima, bem como braços necessários para produzir metade do algodão colhido atualmente na América do Norte, e isso sem reduzir a produção de outras culturas*”

(CONGRESSO DE EX-ALUNO, DEZEMBRO DE 1938). Ainda segundo Rolfs, a ESAV apresentava as condições físicas e intelectuais para atender 10 mil estudantes em 1948, mas que isso dependeria dos esforços de todos em uma pretensão pragmática intensa. Entretanto, esse número só foi alcançado em 1980. O fundador da ESAV, nesse mesmo discurso, exaltou o *positivismo pragmático* ao tecer críticas à doutrina de Malthus, que afirmava que o mundo chegaria ao ponto de não produzir alimentos suficientes para a população com base na produção de trigo. Segundo Rolfs, na fala daquela ocasião: “*O trigo é produzido hoje em tão grande quantidade que o mundo não o pode consumir. Como foi que Malthus errou tanto? Ele conhecia muito a filosofia e pouca ciência. Nada sabia sobre o melhoramento das plantas e da ciência dos solos, e a tecnologia lhe era inteiramente desconhecida.*” (CONGRESSO DE EX-ALUNO, DEZEMBRO DE 1938).

O *pragmatismo* idealizado por Bernardes, plantado por Rolfs e cultivado por Bello Lisboa, foi modernizado e melhorado *pragmaticamente e geneticamente* pelo Professor Griffing. Segundo João Maria Bello Lisbôa, filho do construtor da ESAV, em prefácio à edição comemorativa dos 70 anos, Rolfs era detentor de sabedoria, “*com quem nos brindaram os Estados Unidos da América do Norte*”. Embora a história institucional faça referência às três principais personagens, foi John Griffing que desempenhou um dos principais papéis na formação e consolidação da *identidade pragmática ufeviana*, ainda que os pioneiros sejam reverenciados pelo reconhecimento, valor e dedicação, como o Diretor que o antecedeu, Bello Lisboa, conhecido também pelo seu patriotismo, nacionalismo e idealismo na condução da Escola.

Bernardes buscava o progresso de uma cultura agrária *tupiniquim*, considerada por ele e por muitos como atrasada e incipiente, um desperdício, considerando as potencialidades físicas e climáticas das terras aráveis do país. Quanto aos *estadunidenses*, esta era uma oportunidade de *ouro* ao implantar no

país um modelo de ensino *ideológica e hegemonicamente* em curso e formação na denominada modernização agrícola internacional, em que se encontravam os Estados Unidos naquele momento. As competências representadas pelos pioneiros *estadunidenses*, presentes, em boa medida, nos relatos dos sujeitos, fizeram da universidade em *Viçosa* reconhecida no exterior, desde a década de 1930.

Os indicadores de qualidade, produtividade e competitividade atribuídos a *Viçosa* sinalizam que a *colheita* é cada vez mais farta, generosa e promissora para a instituição, basta se reportar aos diversos indicadores disponibilizados pelas mais diferentes agências e órgãos nacionais e internacionais. Contudo, parte dos sujeitos sociais entrevistados aponta possíveis consequências do atual modelo baseados nesses critérios quando se identificam no esforço exagerado para se alcançarem esses índices, declarados e questionados *reflexivamente* nos relatos de diversos sujeitos *ufevidanos*.

10.1.5 O projeto político e alternativo de Bernardes

O contexto do poder no Brasil, durante a década de 1920, era conduzido por um regime político hegemônico das oligarquias agrárias regionais, com base na agricultura, em São Paulo e Minas Gerais. O produto de exportação era o café, tendo os paulistas como os propulsores, e os mineiros apresentavam o seu peso político na balança, visto que Minas Gerais persiste, ainda hoje, como o segundo maior colégio eleitoral do país, com *o jeito mineiro* de fazer política. Foi nesse jogo político institucional que nasceu a Universidade Federal de *Viçosa* e nesse mesmo jogo que foram moldadas as diferentes práticas sóciodiscursivas que moldaram as diferentes e principais estratégias em *Viçosa*.

Cabe ressaltar a importância que representava a sua vocação em um país que sempre teve uma orientação agroexportadora, desde o período do Brasil

Colônia, passando pelo Império e adentrando na República. Mudaram os regimes, mas o modelo permaneceu e a agropecuária ainda representa peso considerável na nossa balança comercial com a exportação de *commodities*. Dessa forma, a UFV está direta e indiretamente presente no contexto macrossocial econômico brasileiro, porque tem em sua essência, em mais de meio século de história, a vocação agrária, em que a terra e agricultura são sinônimos de poder no país, assim como foi no passado. É por isso que a inauguração política da Escola no dia natalício do Presidente Arthur Bernardes, em 28 de agosto de 1926, mesmo antes do término da obra possibilitou *dar vida* também à possibilidade de se consolidar o poder das oligarquias agrárias mineiras e se combater o *empirismo* agrícola brasileiro, que fora retratado poucos anos antes pela verve literária de José Bento Renato Monteiro Lobato.

10.1.6 O interdiscurso de Bernardes na busca pela legitimidade

Ao mesmo tempo, ligada ao mito do progresso *estadunidense* e buscando uma contraposição ao modelo hegemônico de ensino no país capitaneado por São Paulo, a influência do *land grand college* se fez presente em *Viçosa* por decisão de Bernardes, ao buscar se afirmar política, econômica e educacionalmente diante de São Paulo à partir de sua terra natal; ao buscar legitimidade no modelo importado e, também, ao assumir o *interdiscurso* da necessidade de se combater o *empirismo* na agricultura. Esse *empirismo* tinha sido propagado, inicialmente, pelo artigo *Velha Praga*, de autoria do paulista Monteiro Lobato e publicado na *Seção de Queixas e Reclamações*, do Jornal Estado de São Paulo, do dia 12 de novembro de 1914. Esse texto é considerado a primeira manifestação literária do escritor. Pela repercussão e impacto nacional da publicação desse texto avulso, Lobato é convidado para colaborar com o jornal. Tal publicação causara polêmica em todo o país ao retratar o símbolo do

atraso, da miséria e do saber popular, que representava o homem do campo no Brasil – o preguiçoso, ingênuo e anti-herói Jeca Tatu, que completava esse roteiro, diferente do índio e do negro, idealizados pelo romantismo da literatura brasileira. Posteriormente, Lobato incorporou a personagem ao texto do seu primeiro livro, considerado o *magnum opus*, a sua grande obra, *Urupês*. (ver ANEXO C).

Esse texto, produzido em tempo de guerra, faz alusão às queimadas da Serra da Mantiqueira, divisa de Minas e São Paulo, produzidas pelas práticas agrícolas rudimentares, errôneas e *hereditárias* dos camponeses brasileiros, tão devastadoras quanto o *fogo* de destruição do exército alemão. “*Venha, pois, uma voz do sertão dizer às gentes da cidade que se lá fora o jogo da guerra lavra implacável, fogo não menos destruidor devasta nossas matas, com furor não menos germânico.*” E chama atenção para o fato de o conflito bélico demandar maior interesse e preocupação da elite agrária e política brasileira: “*Mas ninguém cuida de calcular os prejuízos de toda sorte advindos de uma assombrosa queima destas [...]. Isto, bem somado, daria Algarismos de apavorar; infelizmente no Brasil subtrai-se; somar ninguém soma.*” Trata-se de uma preocupação maior do que a devastação provocada pelos agricultores, metaforicamente, denominados pelo escritor de *parasitas*: “*A nossa montanha é vítima de um parasita, um piolho da terra, peculiar ao solo brasileiro [...] pois que onde ele assiste se vai despojando a terra de sua coma vegetal até cair em morna decrepitude, nua e descalvada.*” Como advogado de formação e expromotor em São Paulo, ele afirma que a lei nada poderia fazer para processá-los.

Em relação ao contexto da formação acadêmica de Monteiro Lobato, cabe destacar que, por imposição do avô, cursara Direito na Faculdade do Largo de São Francisco, turma de 1900, na mesma instituição e ano em que Bernardes recebera o grau de bacharel. Lobato, após atuar como promotor público, em

1911, assumiu, como herança do avô, a fazenda *Buquira no Vale do Paraíba* e, como fazendeiro, trabalhou para a sua *modernização* como o modelo *land grant colleges*, assim como idealizara Bernardes para *Viçosa*.

10.1.7 O modelo hegemônico estadunidense em terras *tupiniquins*

A ESAV foi uma tentativa de replicar esse modelo, baseado no início da agricultura técnico-científica dos Estados Unidos, para atender aos pedidos de fazendeiros do oeste e do meio-oeste de escolas que formassem pessoal para a atividade agrícola e que *aliassem a prática ao ensino*. Cabe destacar que 80% da população norte-americana viviam na área rural, no início do século XIX, vivendo quase que exclusivamente em pequenas cidades da costa leste e era uma sociedade com uma forte base religiosa. Somente a partir da segunda metade do século XIX, tem início a industrialização, de modo que a educação superior nos Estados Unidos tem nos *colleges* e no protestantismo puritano as suas bases de fundação no século XVII, mas, somente depois da Guerra Civil, já em meados do século XIX, as universidades *estadunidenses* são constituídas.

Quanto à sociedade estadunidense, a sua base religiosa teve grande importância para o desenvolvimento da educação nos Estados Unidos. A necessidade de bem interpretar e compreender os preceitos divinos fez com que os colonizadores de *Massachusetts* estabelecessem uma reserva financeira da comunidade para a criação de um *college*, o que mais tarde seria conhecida como a Universidade de Harvard, uma homenagem a John Harvard, um membro da comunidade local que fez uma doação considerável em moedas e livros para a fundação da instituição.

Quanto a outras universidades no país, a arrecadação com a venda das terras em Indiana e os importantes adicionais da contribuição de John Purdue viabilizaram um *college* agrícola no Estado, em sua homenagem. Atualmente,

Indiana tem uma das mais importantes universidades agrárias do país, a Universidade de Purdue, que mais tarde, meados do século XX, participou fundamentalmente da implantação da pós-graduação e transferência de tecnologia na área de ciências agrárias em *Viçosa*. Cabe destacar a consolidação 35 anos depois do que estava previsto no Regulamento da ESAV, elaborado por Rolfs, em 1927: contemplar a criação de cursos de pós-graduação de dois anos, que tratariam de altos estudos de Agricultura e Veterinária. Assim, de iniciativas similares na criação dos *colleges* estadunidenses, surgiram as universidades de Yale, Princeton, Pensilvânia e Columbia.

Esse processo ocorreu diante das reivindicações de fazendeiros e, com isso, a Lei Morrill, de 1862, liberou para a venda parte das terras devolutas nos respectivos estados estadunidenses e, com esses recursos, o próprio Estado foi responsável e implantou a educação profissional de jovens para agricultura, com pelo menos um *college*, que tivesse como base as aulas práticas. O *Act Morrill* determinou a expansão dos *land-grant colleges* pelo oeste dos Estados Unidos, muitos com a administração dos respectivos Estados. A carência de docentes especializados para o ensino nas áreas de Agronomia e Veterinária fez com que o ensino, no primeiro momento, fosse conduzido de maneira prática, pela aplicação do conhecimento com base nas experiências, principalmente, nas estações experimentais e nas comunidades próximas aos *colleges*. As práticas iniciadas pela ausência de peritos e de profissionais com formação nos altos estudos nesse campo do conhecimento levaram a um novo ato, o *Smith Lever Act*, de 1914, que institucionalizou mais uma função no ensino superior conduzido pelas universidades. Tais práticas seriam denominadas de *extensão agrícola*, que passariam a ser desenvolvidas com o objetivo de atender à *sociedade* estadunidense, com diversos serviços na área rural.

Cabe destacar que, até a Lei Morrill, a maioria dos *colleges* estadunidenses eram confessionais, assim como foi a ESAL, em Lavras, até a

década de 1960. Contudo, a proposta era o Estado subsidiar novos *colleges*, de caráter não secular, pois a Constituição americana impedia subvenções para as confessionais. Em consequência dessa Lei, a educação superior passou a atender a grande maioria dos jovens. No caso dos *land-grant*, o foco era tão forte em questões do meio rural que algumas escolas ficaram conhecidas popularmente como *cow colleges*. Cabe destacar ainda que muitos *colleges* se transformaram em universidades estaduais, como é o caso de Cornell, de Iowa e da Florida. Esse foi o mesmo caminho percorrido em Viçosa, após 21 anos como Escola, a instituição passou a Universidade Rural do Estado de Minas Gerais.

Em relação à Universidade de Chicago, a sua base foi a Sociedade Americana de Educação Batista e seu patrono foi o magnata do petróleo e proponente capitalista John Davison Rockefeller, pai da filantropia moderna, com sua fundação direcionou recursos para as áreas da saúde, educação e pesquisa científica. A mesma é considerada o berço da Sociologia nos Estados Unidos e do projeto de intensificar a pós-graduação para a pesquisa e o ensino profissional, além de contar com grandes nomes da Filosofia e da Psicologia, como John Dewey e George Herbert Mead, que se tornaram internacionalmente conhecidos com a criação do *pragmatismo* e do interacionismo simbólico.

Ressalta-se que o primeiro Departamentos de Economia Rural e Extensão Rural, exclusivamente para a pós-graduação em Ciências Agrárias no Brasil, foram criados justamente em Viçosa e contou com recursos da Fundação Ford e da Fundação Rockefeller, tendo sido esse o departamento onde atuou o professor Edgar Vasconcelos, considerado o pai da Sociologia Rural no Brasil.

10.1.8 O modelo hegemônico de ensino superior no Brasil à partir de Viçosa

O modelo inaugurado oficialmente em Viçosa foi paulatinamente sendo disseminado pelo país. Ainda no início da ESAV, Rolfs participava de diversas

conferências e encontros nacionais para apresentar o modelo, tendo participado da II Conferência Nacional de Educação, realizada em Belo Horizonte, em 1928, em que expôs e defendeu a vocação agrária do país, mas disse que o modelo pedagógico em curso no Brasil estava equivocado com o excesso de teoria e carecendo de mais aulas práticas. De modo que sua passagem pelo Brasil não fora somente fundar a ESAV, mas propagar pelo país seus ideais. Já em 1931, foi a vez de Bello Lisboa reforçar o modelo *learning by doing* na IV Conferência Nacional de Educação. O êxito garantido ao final fez com que 100 congressistas visitassem a ESAV e, com a relevância da instituição para o ensino agrícola no país, o referido modelo passou a ser mimeticamente adotado. Segundo Azevedo (1964), a ESAV foi um exemplo e uma referência nas discussões sobre a educação agrícola na primeira metade do século XX, no país. Assim, as atividades de extensão rural em Viçosa foram fundamentais também para a adoção de novas práticas e métodos de trabalho extensionistas na área rural brasileira.

O surgimento de um novo modelo intelectual e moral nos Estados Unidos, no início do século XX, se transformou em um projeto hegemônico, que, para Gramsci (1976), é a vanguarda do capitalismo, com forte base na produção e afetando vários setores da economia, inclusive a educação superior. Até então baseada na persuasão da fé religiosa, ela passa a adotar práticas racionais fordistas do setor produtivo industrial estadunidense, passando a ser a referência e a prática produtiva naquele país e para os demais países que adotaram o mesmo modelo.

A economia estadunidense, até meados do século XIX, era baseada na exportação e produtos primários. Com a conquista do oeste e a produção em larga escala de algodão para atender a indústria têxtil, o mercado passou por uma dinâmica transformação, em busca da produtividade, eficiência e competitividade com a modernização da agricultura e a construção de ferrovias e

estradas que interligavam as várias regiões do país. Tais ações fizeram desenvolver o comércio e alavancaram o mercado financeiro.

Quanto aos efeitos da internacionalização da UFV, em Viçosa, se verificou o mesmo que já havia ocorrido nos Estados Unidos, em outro momento. Os estudantes estadunidenses, ao retornarem dos estudos na Alemanha, buscavam replicar as experiências e vivências acadêmicas e assim criaram laboratórios, bibliotecas, centros de pesquisa e cultivaram outras práticas científicas que projetaram o aperfeiçoamento do corpo docente. O mesmo ocorreu com os ex-alunos e docentes de *Viçosa*, que buscam se capacitar em programas de doutoramento no exterior e cumprir também com um trabalho que apresentasse um aperfeiçoamento para o ganho em escala com qualidade e alta produtividade, maximizando a competitividade e rentabilidade e um processo de consolidação da internacionalização da UFV. Enquanto o processo de qualificação da ESAV era feito nos Estados Unidos, a partir da década de 1920, os Estados Unidos buscaram, principalmente, a Alemanha para receber seus estudantes na segunda metade do século XIX. Os Estados Unidos, por sua vez, recebia os professores visitantes alemães por meio de um acordo de cooperação, de 1905 a 1914, com a Universidade de Berlim; por meio de um acordo de cooperação com as universidades de Harvard e Columbia e, posteriormente, com Michigan, Califórnia, Berkeley e Cornell.

Desse modo, percebe-se que a história se repete. A instalação da ESAV de modelo estadunidense na pequena cidade do interior de Minas transformou toda a realidade do município, da população e da própria universidade. Houve um entrelaçamento entre o que a universidade buscava e, na outra ponta, o que a cidade esperava. A parceria iniciada nos primeiros anos da década de 1920 desencadeou uma dinâmica atípica para cidades daquele porte, no interior do Brasil.

10.1.9 O *americanismo* como projeto hegemônico em Viçosa

Cabe ressaltar que esse novo modelo de Escola traz consigo a ideia de um novo tipo de homem, conformado a um novo tipo de produção e faz surgir, nos Estados Unidos, no início do século XX, as contribuições para um projeto hegemônico – o *americanismo*. Nesse contexto, o novo modelo intelectual e moral amadurecia, conseqüentemente, segundo Gramsci (1976), em novos métodos desenvolvidos para o trabalho, concomitantemente aos novos estilos de pensar e viver da sociedade moderna.

É nesse ambiente que surgiu um sentimento de cooperação e camaradagem que fomentava uma identidade no *campus* e que ficou muito conhecido como *espírito esaviano*, uma influência da ideologia do *americanismo*. Esse engajamento impulsionou toda a comunidade acadêmica: estudantes, servidores e professores para um modo de pensar e fazer nesse novo educandário. O companheirismo nas aulas práticas e nos laboratórios, o envolvimento com diversas atividades acadêmicas, esportivas e comemorativas em tempo integral, além da convivência nos dormitórios promoveram e incorporaram as práticas das irmandades, típicas dos *campi* da América do Norte. A presença de professores estadunidenses contribuiu, de maneira significativa, para que a universidade assimilasse padrões da cultura dos Estados Unidos. O internato representava a essência desse espírito, pois os estudantes, assim como os professores e boa parte dos servidores, moravam dentro do *campus*. O internato em Viçosa foi o primeiro a alcançar o êxito, algo inédito no país, após várias tentativas fracassadas de implantar esse sistema no ensino de nível superior no Brasil.

O internato em Viçosa era baseado no princípio de responsabilidade pessoal e em um regulamento rigoroso de horários e disciplina para uma geração de agrônomos e médicos veterinários, representantes de parte da elite agrária do

país, principalmente, pelas vagas garantidas pela *cota do boi*. Embora ela fosse reservada, também, a uma ala com uma função social para o ensino superior para os estudantes carentes que recorriam à universidade já naquela época.

O modelo em Viçosa, com base no *americanismo*, foi o ponto de partida para a difusão da educação superior brasileira e de relevância para a modernização, no primeiro momento da agricultura mineira, na primeira metade do século XX. Em seguida, foi importante também para os interesses nacionais, com a expansão da fronteira agrícola no cerrado brasileiro. Assim, tal modelo desempenhou papel fundamental no processo de modernização para todo o país, ainda com a participação efetiva dos Estados Unidos em projetos de cooperação de assistência técnica.

Nesse tipo de projeto político-acadêmico, o quarteto formado por Bernardes, Rolfs, Lisboa e Griffing é considerado vitorioso no sistema educacional brasileiro, por meio da dimensão de influência política estadunidense. No primeiro momento, Bernardes utilizou de um senso de oportunidade para contrapor a força política e o poder da Província de São Paulo ao modelo do academicismo bacharelesco do ensino francês, até então, hegemônico no país e adotado pela ESALQ, em Piracicaba. Esse foi um movimento político de equilibrar, ou mesmo contrapor, técnica e cientificamente com São Paulo, ao se buscar o modelo técnico, racional, científico e pragmático estadunidense. Ainda incipiente no ensino público do país naquela época, poucas escolas apresentavam este tipo de princípio básico de *Ciência e Prática*, a exemplo da ESAL, em Lavras, desde 1908, idealizada pelo estadunidense presbiteriano Samuel Rhea Gammon e dirigida por Benjamim Harris Hunnicutt. A ideia do *learning by doing* chega para envidar esforços para o combate ao empirismo na agricultura brasileira, cercada de superstições, mitos e práticas arcaicas, pelo pragmatismo da ciência aplicada ao mercado. O desafio de Rolfs em desbravar Viçosa também era uma oportunidade e, ao mesmo tempo, de

interesse para a estratégia política estadunidense de aumentar sua influência no hemisfério sul, em um país continental e de considerável protagonismo regional. Assim, todo esse contexto macrossocial teve seus efeitos diretos na formação da identidade *ufeviana* e na sua representação do mundo naquele contexto entre guerras mundiais.

Cabe ressaltar o contexto político internacional entre as décadas de 1920 e 1940, após a I Grande Guerra e antes da II Grande Guerra Mundial. Os Estados Unidos passam a representar o capitalismo, que já dava os seus primeiros passos e propagava as novas exigências para o mercado mundial, de produtividade e competitividade embasadas na ciência e na técnica, numa busca constante para se atingir a prosperidade e o desenvolvimento econômico. O país ocupa nova posição na arena internacional como potência hegemônica, anteriormente ocupada pela Inglaterra. O modelo em curso naquele momento seduz as velhas oligarquias agrárias mineiras, ainda sob forte influência dos antigos regimes do coronelismo e patriarcalismo hegemônicos nas esferas sóciopolíticas brasileiras.

A UFV, desde sua fundação, em pleno centenário da independência do Brasil, enquanto colônia portuguesa, buscou, no progresso da ciência estadunidense, uma missão histórica a ser cumprida e que foi incorporada à própria formação da identidade social e institucional. O progresso passou a ser um dos elementos dessa identidade, com a necessidade de sempre demonstrar que esse foi seu objetivo desde os tempos da fundação da ESAV.

O pioneirismo de Rolfs é, metaforicamente, representado pelos relatos dos sujeitos sociais como uma tarefa quase *missionária* ao chegar à pequena cidade de Viçosa, incrustada entre os *mares de morros* de Minas, para dar início a um projeto de tal envergadura. Ele teve que começar do zero, teve até que adestrar a primeira mula, *Ruana*, para os primeiros serviços de aragem e morando precariamente em uma das casas do terreno. Em um dos relatos

coletados nesta pesquisa, a comparação é feita como se fosse hoje, com cientistas *ufevianos* como pioneiros, reproduzindo a mesma sistemática ao levarem o conhecimento técnico e o desenvolvimento científico para os demais países latino-americanos e, principalmente, africanos. O que verificamos é que, de fato, isso já acontece e o ciclo se repete, mas, desta vez, é *Viçosa* que conduz parcerias e convênios com a África, assim como fizeram os Estados Unidos em *Viçosa*, nas décadas de 1920 a 1970.

A UFV estabeleceu, inicialmente, há 50 anos a parceria com os programas PEC-G e PEC-PG para receber estudantes e professores latino-americanos e africanos, para seus cursos de graduação e pós-graduação. Ademais, passados 80 anos, em 2006, a UFV firmou convênio com o Ministério da Agricultura e do Desenvolvimento e com o Instituto Angolano para Agropecuária. Além disso, houve a missão em Cabo Verde, reuniões com o Ministro de Agricultura de São Tomé e Príncipe e parcerias com a FAO e o Fundo Internacional para o Desenvolvimento da Agricultura, visando o combate à fome na África e na América do Sul, com uma participação ativa na Cúpula Mundial de Segurança Alimentar, com uma preocupação e um foco também social, resposta a uma conjuntura política nacional e uma dívida social do Brasil conduzida pelo governo brasileiro à partir de 2003.

10.1.10 Por fim, o *fazer* estratégia em *Viçosa*

Não há uma definição universalmente aceita para estratégia. O seu uso e aplicação são definidos de diferentes maneiras, tanto por acadêmicos como profissionais da área de gestão. A diversidade de conceitos é uma realidade que faz da estratégia um conceito dotado de grande polissemia. Dentre as diversas visões desse fenômeno organizacional, escolhemos a que melhor encaixa no contexto pesquisado empiricamente. A abordagem da estratégia tradicional não

foi o nosso foco, visto que procuramos ir além dos planos estratégicos formais e deliberados pelos sujeitos em *Viçosa*. De fato, interessaram-nos as práticas cotidianas desenvolvidas na universidade, que direcionaram suas ações para um caminho não formalmente pré-estabelecido e além das aparências *bhaskarianas*.

O esforço de planejamento adaptativo ao perfil empreendedor e visionário dos seus atores sociais e o contexto em questão fizeram com que o processo de formação estratégica fosse conduzido por aspectos técnicos e comportamentais dos servidores, vinculados à realidade da instituição em foco. A necessidade de adaptação da UFV ao seu ambiente de atuação e o comportamento dos sujeitos, em algum momento, foram considerados com o processo de formação das estratégias institucionais e seus êxitos. Isso porque tais elementos guardavam estreita relação com as características da universidade em *Viçosa*, os seus diversos ambientes, assim como com o perfil de cada sujeito, em cada momento vivenciado pela instituição.

Assim, buscamos olhar de perto *a práxis* e seu fluxo cotidiano de atividades no contexto *ufeviano*, que apropria conteúdos e processos, intenção e emersão, pensamento e ação, que, de acordo com Jarzabkowski (2005), ocorrem de maneira completamente integrada, de uma forma prática, como o trabalho realizado cotidianamente. Segundo Whittington (2006), o interior da universidade possibilita a formação e execução das estratégias em seus mais diversos recursos, evidenciados nas práticas discursivas e em interações estabelecidas pelos praticantes, dentro ou fora do *campus* em *Viçosa*.

O *fazer estratégia* em *Viçosa* ocorreu nas diversas inter-relações de práticas, *práxis* e praticantes, como afirmava Jarzabkowski (2005). As quatro práticas mais representativas no *campus* foram influenciadas pelos aspectos culturais e sociais, por meio das crenças, valores pressupostos implícitos, conforme os resultados das análises das práticas sóci-discursivas. Isso se deu ao se apreenderem processos mentais afetivos e outras formas de manifestações

avaliativas explícitas, já identificados por Schein (2004), além de todos os efeitos do contexto do ambiente macrossocial e de seus desdobramentos, que segundo Mintzberg et al. (2010), conduzem os sujeitos a uma estabilidade, complexidade, diversidade é até mesmo hostilidade.

As análises das práticas sóciodiscursivas foram didaticamente apresentadas em conjunto nos capítulos para efeitos metodológicos. Embora seja possível evidenciar e reforçar as suas interdependências, pois fazem parte de um único conjunto de micropráticas, evidenciamos as quatro principais estratégias como práticas sóciodiscursivas no decorrer das análises. Apresentamos como elas são processadas, enquanto *práxis*, e quem são os praticantes que desenvolvem a estratégia em Viçosa, configurando, assim, o *strategizing*, em todas as ações sociais envolvidas. Para a realização dessas práticas estratégicas, foram evidenciados os elementos históricos, políticos, sociais, econômicos e culturais do ambiente macrossocial do qual faz parte a UFV.

As análises também demonstraram os conjuntos de microatividades cotidianas presentes em *Viçosa*, que direcionam as ações com objetivos de projetar a universidade entre as suas congêneres, por meio dos seus pares. Pretende-se divulgá-la para que possa ser conhecida pelo mercado e pela sociedade e seus principais elementos humanos ao atrair e reter servidores, docentes e estudantes, por meio das diversas práticas estratégicas que sempre estiveram presentes no campo de alimentação, saúde, moradia, previdência e bem-estar social. Todas as atividades identificadas estão relacionadas, desempenham ações que impactam nesse sentido e confirmam que os diversos sujeitos sociais *ufevianos* são praticantes da estratégia em Viçosa.

Em relação à *práxis*, esta foi destacada por ser nessa dimensão que a UFV se coloca frente às demais IFES, com vantagens sempre declaradas pelos sujeitos de maneira avaliativa, valorativa e comparativa, ao intensificarem sempre as ações que a diferenciam das demais. Ao fazermos uso da

sistematização conceitual da ACD para desvelar as microatividades e sua dimensão no domínio potencial *bhaskariano*, evidenciamos os valores implícitos nas camadas mais profundas das práticas discursivas. Na dimensão das práticas sóciodiscursivas, a *práxis* em Viçosa é afetada pelo ambiente científico-acadêmico e pelas práticas do modelo hegemônico, que determinam os poderes causais da maioria das ações, com o objetivo de produtividade e competitividade, típicos da pós-modernidade em que a UFV está inserida, por uma orientação macro do sistema capitalista.

11 CONCLUSÃO

A adoção da abordagem crítica possibilitou maior clareza analítica e conceitual para lidar com análises nos diversos níveis, evitando, desse modo, uma bifurcação em torno de uma divisão micro/macro, além de reforçar a concepção da agência na compreensão de como os atores sociais vivenciam as instituições ao elaborarem importantes orientações agenciais e de biografias pessoais e institucionais. Em particular, evidenciamos, ainda, o contexto macrossocial, as ações e interações locais da natureza da deliberação reflexiva, como uma característica constitutiva da ação condicionada. Assim, foi necessário um maior conhecimento sobre a complexidade de como os sujeitos sociais refletem os significados inseridos nos contextos institucionais. Por isso, identificamos as inter-relações dos contextos sociais e historicamente formados, além das orientações e modos de reflexividade dos sujeitos. Buscamos, para além, auxiliar na explicação desse processo, revelando por que, em algumas circunstâncias situacionais, os sujeitos, às vezes, veem-nas como oportunidades de mudança, enquanto outros sujeitos, na mesma posição, são incapazes, inconscientes ou não, de desafiarem tais práticas.

A combinação do RC, a Estratégia como Prática Sóciodiscursiva e a ACD forneceu, assim, um enquadramento o qual permitiu não só a avaliação das orientações dos atores, como também os resultados prováveis em termos de manutenção ou transformação das estratégias. O RC antecipou as propriedades emergentes das estruturas em seus poderes causais, ao longo do tempo, e ofereceu um melhor entendimento dos resultados dessas múltiplas causalidades *in loco*. As estruturas sociais possuem um potencial *transfactual* para exercerem influência sobre, mas não determinam a ação. Elas, desse modo, funcionam como *mecanismos gerativos*, para moldar, constranger e possibilitar as ações,

como comprovam os resultados submetidos à avaliação empírica e às explicações causais.

Buscamos articular a possibilidade de aplicação para as pesquisas que buscam conhecer, explorar e compreender as relações entre eventos, identidades, representações, práticas e mecanismos causais, bem como os discursos no contexto da estratégia como prática sóciodiscursiva, de modo que procuramos a compreensão do que é produzido nesses diferentes momentos discursivos das práticas, passíveis de conhecimento pelas consistências dos pressupostos ontoepistêmicos.

A prévia discussão dos pressupostos filosóficos e explicativos do RC na fase inicial da tese contribuiu na proposta reflexiva, analítica e interpretativa, para a melhor compreensão da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva. Aliás, a reflexividade interdisciplinar possibilitou melhor condução metodológica das técnicas de pesquisa que foram adotadas. Dessa maneira, o pensamento dissemina uma mudança antirrealista dos significados e práticas de estratégia de caráter nominalista e de uma perspectiva ontológica não manifesta, ausente. A contribuição da dimensão ontológica para esta pesquisa permitiu um auxílio preponderante no poder explicativo do processo de formação da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva. 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, legitimou-se o processo de investigação que contemplou as relações sociais e suas inter-relações típicas da Estratégia como Prática Sóciodiscursiva, numa abordagem contextual mais ampla a qual abarcou mais indícios e situações que não seriam possíveis caso a opção fosse por uma análise mais pontual e isolada, ora na estrutura, ora nos agentes. Ademais, essa posição ontológica foi reforçada pelos princípios *fairgloughianos*, 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.

Igualmente, a pesquisa vislumbrou as estratégias no contexto social, político, histórico e discursivo do nosso objeto empírico, em uma perspectiva que considera esse fenômeno organizacional como um processo multidimensional que se dá nas nuances das relações entre os diversos sujeitos sociais e institucionais no exercício de suas funções e atividades cotidianas no nível micro. Porém, não acontecem simples e puramente isoladas, visto que podem e sofrem influências do nível macrossocial, de tal modo que acreditamos no conhecimento enquanto histórico e contextual e, como qualquer outro conjunto de crenças, passível de ser reformulado e superado.

Dessa maneira, resgatamos o implícito e as possíveis descobertas de relevância para o campo dos estudos da Estratégia como Prática. Todavia, a descoberta dos mecanismos, estruturas e redes causais não foi tarefa muito fácil. Logo, emerge a necessidade de transcender os domínios do conhecimento estabelecido na perspectiva dos estudos de estratégia, para reconhecer os desenvolvimentos científicos ontológicos, epistemológicos e metodológicos realizados por outras áreas como a filosofia, a sociologia, a linguística e a administração pública. Por conseguinte, além dos dados empíricos levantados e do arcabouço teórico aplicado, recomendamos o desenvolvimento de pesquisas em outras áreas do conhecimento, bem como dados secundários, para melhor identificação e análise de mecanismos, estruturas e redes de poder que residem em nível mais elevado da realidade no campo da Estratégia como Prática.

Quanto ao RC, foi necessário diferenciar, na investigação, o *locus* da administração estratégica institucional deliberada e o *locus* das práticas sóciodiscursivas efetivamente estratégicas do objeto empírico, sendo possível 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* em que, de fato, as decisões, práticas sóciodiscursivas e os mecanismos estratégicos ocorriam. 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. Logo, o nosso argumento na utilização do arcabouço teórico-metodológico da ACD evidenciou os mecanismos que suportaram as identidades do nosso objeto quanto ao fazer estratégia e que possibilitou resultados relevantes a esse campo de estudo.

Além disso, durante a coleta e geração de dados, garantimos que os sujeitos não apenas descrevessem, mas que também explicassem, com o máximo de precisão, o processo das ações cotidianas. Fulcrados no critério de *plausibilidade bhaskariana*, os dados coletados e gerados, as teorias utilizadas, os resultados e o desenvolvimento analítico nesta pesquisa foram discutidos nas áreas de estudos organizacionais, de planejamento e da linguística, ao longo da investigação, de modo a verificar a capacidade descritiva e avaliativa para explicar a realidade do fenômeno organizacional da estratégia.

Assim, o RC se apresentou como um importante e promissor caminho possível de se fazer ciência e, em particular, redescobrir e reelaborar a dinâmica e a forma de atuação no campo da Estratégia e dos Estudos Organizacionais, mesmo porque, ao nos apropriarmos desse embasamento filosófico, ampliamos qualitativamente e empoderamos a perspectiva de explicação para contribuir na produção e disseminação do conhecimento integrado em Estratégia como Prática.

A realização da pesquisa em *Viçosa* colaborou para a Estratégia como Prática, confirmando sua importância ao evidenciar as interações particularizadas em uma instituição formada eminentemente por questões políticas e em seu percurso sócio-histórico carregado culturalmente por um forte

americanismo, em um modelo de ensino ideologicamente formado por um *pragmatismo da ciência*, aplicado em primeiro plano a um mercado dinâmico e competitivo com práticas eminentemente hegemônicas em um contexto globalizado de uma universidade pública estadual e, posteriormente, federal, com uma função social. Em parte, o plano de gestão em *Viçosa* retrata os efeitos dessas relações ao verificar as suas diretrizes organizacionais e ao priorizar discursivamente atender ao mercado e ser reconhecida internacionalmente para, em seguida, atender à sociedade.

Embora, a UFV tenha as estratégias deliberadas, a estratégia como prática sóciodiscursiva como abordagem flexível esteve sempre forte influência dos diversos sujeitos sociais que intermediavam as próprias estratégias funcionalistas, ao responderem pela formação e execução das estratégias no cotidiano da instituição. A abordagem sociológica permite melhor compreender o processo e contemplar o que é realmente indispensável para que os objetivos institucionais ufevianos possam alcançar o êxito.

Quanto à UFV, que está em franca expansão, este trabalho cooperou por apresentar uma *fotografia* do atual estado da estratégia com uma visão de suas práticas e práxis, podendo até mesmo servir de *input*, com base nesse mesmo *pragmatismo ufeviano*, em casos de possíveis mudanças ou melhorias nos processos estratégicos descritos e analisados. Ainda sugerimos a continuação de estudos em instituições de ensino superior, privadas, confessionais e comunitárias, por estas apresentarem um elevado crescimento no atual contexto brasileiro, bem como características de complexidade e elementos intrínsecos particulares que acentuam a curiosidade científica e apontam para questões referentes a como ocorreram as estratégias, nesse contexto específico, já que parecem se configurar como instituições que necessitam de novas e diferentes maneiras de se administrar.

Em consequência, foi nessa perspectiva histórica que optamos por analisar a formação das estratégias com base no contexto macrossocial da UFV, instituição tradicional nesse segmento educacional, tanto pela sua antiguidade – *um dos berços do ensino agrícola no país* – quanto pelo seu papel inovador e pioneiro em vários momentos da história institucional e educacional brasileira. Assim, por ter sido considerada a formação estratégica no decorrer da sua história, o mesmo foi observado sob uma perspectiva temporal, histórica e social já que o fenômeno da estratégia como prática é processual.

A inovação no sistema de ensino superior brasileiro, por meio de aulas práticas e do *aprender fazendo*, faz parte do cotidiano em Viçosa, tendo esse modelo *pragmático* se consolidado a partir da insistência dos pioneiros em combater a escola tradicional, livresca e bacharelesca francesa que consideravam uma *erva daninha* no sistema educacional brasileiro. O *pragmatismo* foi incorporado com o foco no desenvolvimento econômico de Minas, a universidade foi representada pela oportunidade com relação ao tempo, desde a fundação até o final do período ESAV, na busca de uma adequação *missionária*, passando de uma pesquisa de intervenção imediata para uma universidade de pesquisa e extensão que, em sua essência, são partes da mesma lógica, o *learning by doing*. Este mesmo *pragmatismo* foi responsável pela expansão interna do *campus* durante o governo Geisel e Médici quando, pela Reforma Universitária de 1968, Viçosa reduz a ociosidade no uso da estrutura com os cursos noturnos das ciências humanas. Ainda é importante ressaltar que Viçosa surge e é conduzida em um período de capitalismo como ideologia majoritariamente estadunidense, um combate ao comunismo e, ao mesmo tempo, uma produção de ciência utilitária, pragmática e com foco na alta produtividade, rentabilidade e eficiência. Esse pensamento já estava presente nos primeiros anos da ESAV e ainda permanece nas práticas *ufevianas*. Esse novo projeto de sociedade, com base na ciência e tecnologia, fomentou, na classe

produtora, um olhar para as necessidades de mercado por meio uma racionalidade instrumental capitalista no processo da produção agroexportadora do país.

REFERÊNCIAS

ALBINO, J.; GONÇALVES, C. A.; CARRIERI, A. Estratégia como prática: uma proposta de análise. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.9, ed.1, p.2-14, 2010.

ALONSO, L. H. **La mirada cualitativa em Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998. 230p.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais-paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2012. 358p.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR-FGV**, Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.89-92, 2012.

ARCHER, M. Introduction: realism in the social sciences, In: M. Archer et al (orgs.) **Critical Realism. Essential readings**. London.; New York; Routledge, 1998. 345p.

ARCHER, M. **Realist social theory: The morphogenetic approach**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995. 230p.

ARCHER, M. S. **Being human: The problem of agency**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000a. 245p.

ARCHER, M. S. Can reflexivity and habitus work in tandem? In: Archer, M.S. (Ed.), **Conversations about reflexivity**. London: Routledge, 2010a. 210p.

ARCHER, M. S. **Culture and agency: The place of culture in social theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. 220p.

ARCHER, M. S. For structure: Its reality, properties and powers: A reply to Anthony King. **Sociological Review**, v. 48, p.464–472, 2000b.

ARCHER, M. S. **Making our way in through the world**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 250p.

ARCHER, M. S. Routine, reflexivity, and realism. **Sociological Theory**, v, 28,

n.3, p. 272–303, 2010b.

ARCHER, M. S. **The reflexive imperative in late modernity**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 195p.

ARCHER, M. **Structure, agency and the internal conversation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003. 210p.

ASSIS, S.; AFFONSO NETTO, A. A interpretação dos dirigentes das empresas incubadas brasileiras sobre a avaliação dos recursos da cadeia de valor e a influência dos fatores ambientais na formulação das estratégias empresariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, Curitiba, PR. **Anais...**Rio de Janeiro, ANPAD. CD-ROM, 2004.

AZEVEDO, Fernando. **A cultura brasileira**. São Paulo, Ed. Melhoramentos, 1964. 280p.

BALOGUN J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v, 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005.

BALOGUN, J., HUFF, A., JOHNSON, P. Three Responses to Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Review**, v. 40 n.1, p. 197-224, 2003.

BALOGUN, J., JACOBS, C., JARZABKOWSKI, P., MANTERE, S., VAARA, E. Strategy as discourse: its significance, challenges and future directions. **Journal of Management Studies**, v.15, n.22, p.345-367, 2009.

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**, v. 42, ed. 6, p. 765-786, 2011.

BALOGUN, J; GLEADLE, P; HAILEY, V. H; et al. Managing change across boundaries: Boundary-shaking practices. **British Journal of Management**, v.16, ed.4, p. 261-278, 2005.

BANSAL, P.; CORLEY, K. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. **Academy of Management Journal**, v. 54, n3. p. 233-237, 2011.

BARROS, M. Tools of Legitimacy: The Case of the Petrobras Corporate Blog Sage, **Organization Studies**, v.15. n.2, p.1–20, 2014.

BEECH, N; MCINNES, P. Relationships and obligations in identity work. In **Proceedings of the 7 International Conference on Organizational Discourse: Identity, ideology and idiosyncrasy** [CD-ROM]. Amsterdã, 2006.

BERTERO, C., VASCONCELOS, F. & BINDER, M. Estratégia Empresarial: A Produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43. Out./Dez., p. 48-62, 2003.

BHASKAR, R. **A realist theory of science**. Brighton: Harvester: 1978. 353p.

BHASKAR, R. **From science to emancipation**. Alienation and the actuality of enlightenment. New Delhi; London: Sage Publications, 2002. 242p.

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. 365p.

BHASKAR, R. **The possibility of naturalism: a philosophical critique of the contemporary Human Sciences**. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989. 240p.

BOJE, D. **Narrative methods for organizational & communication research**. London, Sage, 2001. 196p.

BOM MEIHY, J. C. S. (Re)Introduzindo a história oral no Brasil. In: BOM MEIHY, J. C. S. (Orgs). **(Re) Introduzindo a história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996. 275p.

BORGES, J. M. Entrevista. In: RABELO, E., ET AL., **Ex-Reitores de Perfil: entrevista com ex-dirigentes da Universidade Federal de Viçosa**. 2010. 118p.

BORGES, J. M. Esboço histórico. IN: BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; MAGALHÃES, G. F. P. (Orgs.) **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX**. 2 ed. Editora UFV. Viçosa, 2006. 671p.

BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; **Legislação de importância histórica: Escola Superior de Agricultura e Veterinária – ESAV – 1926-1948, Universidade Rural do Estado de Minas Gerais – UREMIG – 1948-1969, Universidade Federal de Viçosa – UFV – 1969-/Viçosa, MG: Ed. UFV, 2010.**

407p.

BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; MAGALHÃES, G. F. P. (Orgs.) **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX**. 2 ed. Editora UFV. Viçosa, 2006. 671p.

BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; **Primeiros tempos da Universidade Federal de Viçosa pelas lentes de Rolfs**. Viçosa, MG: Ed. UFV, 2006. 69p.

BOURDIEU, P. **Sociology in question**. London: SAGE Publications, 1993. 320p.

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.

BUCHANAN, D. A. Representing process: The contribution of a re-engineering frame. **International Journal of Operations and Production Management**, v.18, n.3, p.1163-1188, 1998.

BUCHANAN, D. A. The role of photography in organization research: A reengineering case illustration. **Journal of Management Inquiry**, v.10, n.2, p.151-164, 2001.

BUCHANAN, D. A., BRYMAN, A. Contextualizing methods choice in organizational research. **Organizational Research Methods**, v.10, n.3, p.483-501, 2007.

BULGACOV, S. 1997. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21.,1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. CD-ROM, 1997.

BURAWOY, M. Revisits: an outline of a theory of reflexive ethnography. **American Sociological Review**, v. 68, n.3, p. 645-679, 2003.

CAPDEVILLE, G. **O ensino agrícola no Brasil**. Ed. UFV, Viçosa, 1991.

CARDOSO, A. L. J. Analysis of publications about strategy as practice: a mapping of the field by means of bibliométric and sociometric studies. **REBRAE**, Curitiba, v. 8, n. 2, p.118-137, may./aug. 2015.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia como prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd** | Porto Alegre – Ed. 82, n. 3, p. 719-749, setembro/dezembro 2015.

CÁCERES, L. J. G. **Técnicas de investigación em sociedad, cultura y comunicación**. Mexico: Prentice Hall, 1998. 245p.

CARRIERI, A. P, MURTA, I. B. D., TEIXEIRA, J. C. SOUZA, M. M. P. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do mercado de Madureira (rio de janeiro) **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. v. 13, n. 2, São Paulo, mar/abr. 2012.

CARRIERI, A. P.; DA SILVA, A. R. Environmental Discourses in Organizations: the Case of a Brazilian Mobile Telecommunications Company. **BAR. 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. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 1, art. 1, p. 1-16, 2009.

CARRIERI, A. P.; MURTA, I. B. D.; MENDONÇA, M. C. N.; et al. Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no Shopping Popular Oiapoque. **Cadernos EBAPE.BR**, v.6, ed. 2, p. 01-13, 2008.

CARRIERI, A. P.; SARSUR, A. M.. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. 1, p. 129-150, 2004.

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.

CERTEAU, M. *L'écriture de l'histoire*. Paris, Gallimard, 1984. 230p.

CHIA, R. Discourse analysis as organizational analysis. **Organization**, vol. 7, ed.3, p. 513-518, 2000.

CHIA, R. e KING, I. The language of organization theory. In: WEESTOOD, R. LINSTED, S. **The language of organization**. London: Sage, 2001. 285p.

CHIA, R. Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. **European Management Review**, v.1, n3, p. 29–34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v.60, ed. 1, p. 217-242, 2007.

CHOULIARAKI, L. & FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity: rethinking critical discourse analysis**. Edinbourg University, 1999. 280p.

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.

COLLIER, A. **Critical realism: an introduction to Roy Bhaskar`s philosophy**, London: Verso, 1994. 386p.

CORAIOLA, D. M., MELLO, C. M. D. JACOMETTI M. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 13, pp. 204-231, 2012.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v.36, n.1, p.12-32, 2011.

CORNELISSEN, J. P. et al. Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 7-22, 2008.

CORRALES, J. P. Realismo crítico em investigação em ciências sociais: uma introducción. **Investigación y desarrollo**, v.12, n.2, p.45-57, 2004.

COSTA, R. L. D.; ANTÓNIO N.. A estratégia-como-prática: A tipologia dos nove domínios. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n.3, p. 13-25, 2012.

CUNLIFFE, A. L. The need for reflexivity in public administration. **Administration & Society**, v. 37, n 2, p. 225-242, 2010.

DAVISON, J. [In]visible [in]tangibles: Visual portraits of the business elite.

Accounting, Organizations and Society, v.35, n3, p. 165-183, 2010.

DENHARDT, R. B. **Teoria da administração pública**. Ed. Cengage Learning. 6. Ed. São Paulo, 2012. 348p.

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

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y.S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, W.S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000. 357p.

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**, v. 25, ed. 3, p. 695-705, 2013.

DOOLIN, B. Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. Conferência: 18th International Labour Process Conference Local: STRATHCLYDE BUSINESS SCH, GLASGOW, SCOTLAND, 2000. **Organization Studies**, v.23, ed.3, p. 369-390, 2002.

DORELA, Priscila Ribeiro. **O Projeto Rondon em perspectiva: história, extensão e cidadania**. Viçosa, editora UFV, 2014. 85p.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Revista Educar**. Curitiba, PR: n.24, p.213-225, 2004. 155p.

EMIRBAYER, M., MISCHÉ, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v.104, n.1, p.962-1023, 1998.

ERKAMA, N.; VAARA, E. Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. **Organization Studies**, v.31, ed.7, p. 813-839, 2010.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates. **European Management Review**, v.1, n.2, p. 43-48, 2004.

FARIA, A. A.; IMASATO, T.; GUEDES, A. L. M. O que a gestão estratégica tem a ver com o capitalismo? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed.

Esp. p. 1-21, Dezembro 2014.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London; New York: Routledge, 2003. 230p.

FAIRCLOUGH, N. Discourse, social theory, and social research. The discourse of welfare reform. **Journal of Sociolinguistics**, v. 4, n. 2, p. 163-195, 2000.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Trad. (Org.) Izabel Magalhães. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 258p.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. London: Longman, 1989. 245p.

FAIRCLOUGH, N. Linguistic and Intertextual Analysis Within Discourse Analysis. In A. Jaworski; N. Coupland (eds.), **The Discourse Reader**. London, UK: Routledge, 1999. 225p.

FAIRCLOUGH, N. What might we mean by ‘enterprise discourse’? In: R. Keat and N. Abercrombie (eds), **Enterprise culture**. London: Routledge, v.14, n,3, p. 38 – 57, 1991.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n.5, p. 1240-1253, 2011.

FELSTEAD, A., JEWSON, N.; WALTERS, S. Images, interviews and interpretations: Making connections in visual research. In C. Pole (Ed.), **Seeing is believing? Approaches to visual research** p. 105-122. Oxford, UK: Elsevier Science, 2004.

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

FERREIRA, J. M.; BARATTER, M. A.; MATOS, D. P. P.; GUARIDO FILHO, E. R. A estratégia como prática na educação à distância. **REBRAE**. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 243-253, set./dez. 2012.

FLEETWOOD, S. **Ontology in Organization and Management Studies. A Critical Realist Perspective**. SAGE, 2005. 245p.

FLEETWOOD, S. Critical realism and systematic dialectics: a reply to Andrew Brown. **Work, Employment & Society**, v. 28, n. 1, p. 124–138, fev. 2014.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 190p.

FOUCAULT, M. **Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977**, Gordon, C. (Ed.). Brighton: Harvester Press, 1980. 210p.

FOUCAULT, M. **Nietzche, genealogy, history in language, counter-memory, practice: selected interviews and essays**. Donald F. Bouchard (ed) 139-164, Ithaca, NY: Cornell University Press, 1977. 245p.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. Petrópolis, Vozes, 1997. 235p

GABRIEL, Y. Narratives, stories and texts. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C. e PUNTNAM, L. **The sage handbook of organizational discourse**. London: Sage, 2004. 342p.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 3, p. 549-556, maio/jun. 2008.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1967. 260p.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. 220p.

GHERARDI, S. To start practice theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**. v. 23, n.5, p.680-698, 2015.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. 240p.

GIDDENS, A. **The constitution of society: outline of the theory of structuration**. Cambridge, Polity Press, 1984. 258p.

GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L. **The Discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.235p.

GODOI, C, K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, K. C.;

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais-paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2012. 350p.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais-paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2012. 350p.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2 ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2012. 350p.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2 ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2012. 350p.

GODOY, A. S. Estudo de Caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2 ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2012. 350p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr.2005.

GOLEMBIEWSKI, R. T. The future of public administration: end of a short stay in the sun? or a new day a-dawning? **Public Administration Review**, v. 56, n.2, 1996.

GOLSORKHI, D., ROULEAU, L., SEIDL, D., VAARA, E. (Eds.) **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 345p.

GOODRICK, E., REAY, T. Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, p. 372–416, 2011.

GOMES, M. C. A. Das Questões Ideológicas e Éticas: Uma Análise Discursiva Crítica do Gênero Edital da Guarda Municipal-RJ. In: GOMES, M.C.A.; CATALDI, C; MELO,M.. (Org.). **Estudos Discursivos em Foco: práticas de**

pesquisa sob múltiplos olhares. Viçosa: Editora UFV, 2011, v. 1, p. 231-249.

GRAMSCI, A. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2 ed. 1976. 320p.

GREENHALGH, T., HUMPHREY, C., HUGHES, J., MacFARLANE, F., BUTLER, C., PAWSON, R. How do you modernize a health service? A realistic evaluation of whole-scale transformation in London. **Milbank Quarterly**, v.87, p.391-416, 2009.

GREENWOOD, R., SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v.49, 27-48, 2006.

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Competing paradigms in qualitative research. *In*: N.K. DENZIN; Y.S. LINCOLN (eds.), **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, Sage, p. 105-117, 1994. 310p.

GUTHEY, E., JACKSON, B. CEO portraits and the authenticity paradox, **Journal of Management Studies**, v.42, p. 1057-1082, 2005.

HAMLIN, C. Realismo crítico: um programa de pesquisa para as ciências sociais. **Revista de Ciências Sociais**, v.43, n.2, p. 373-398, 2000.

HARDY, C., LAWRENCE, T. B., GRANT, D. Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. **Academy of Management Review**, v. 30, n.1, p.58-77, 2005.

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, ed. Esp.SI, p. 320-348, 2014.

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

HARPER, D. Talking about pictures: a case for photo elicitation. **Visual Studies**. v. 17, n.1, p. 13-26, 2005.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. *In*: CASSELL, C. e SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London, Sage, 1995.

HEISLEY, D. D.; LEVY, S. J. Autodriving: A photoelicitation technique. **Journal of Consumer Behavior**, v.18, p. 257-272, 1991.

HENDRY, K. P.; KIEL, G. C.; NICHOLSON, G. How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. **Long Range Planning**, v. 43, ed.1, p. 33-56, 2010.

HEREPATH, A. In the Loop: a realist approach to structure and agency in the practice of strategy. **Organization Studies**, v.35, n.6, p. 1-23, 2014.

HEREPATH, A. J. **Strategy as practice from macro to micro: A critical realist morphogenetic-morphostatic analysis of evidenced based health and social care policy and strategy development in NHS Wales**. (PhD Thesis), Cardiff Business School, Cardiff University, 2010.

HODGKINSON, G. P.; WRIGHT, G. Neither completing the practice turn, nor enriching the process tradition: secondary misinterpretations of a case analysis reconsidered. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1895-1901, 2006.

HOLSTEIN, J. A. e GUBRIUM, J. F. Active interviewing. In: SILVERMAN, D. (Ed.) **Qualitative research theory, method and practice**. London: Sage, 1997. 389p.

HUNT, S.D. For Truth and Realism in Management Research. **Journal of Management Inquiry**; v.14; 127. 2005.

IBAÑES et al (Org.) **El análisis del realidad social. Métodos y técnicas de investigación social**. Madrid: Alianza, 1996. 218p.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W dos. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2 ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2012.

JACKSON, N., CARTER, P. Labour as dressage. In: McKinlay, A., STARKEY, K., (Eds.) **Foucault, management and organizational theory**, London, Sage, p. 49-64, 1998.

JAYNES, S. Making strategic chance: a critical discourse analysis. **Journal of Organizational Chance Management**. v. 28, n.1, p.97-116, 2015.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v.51, ed.4, p. 621-650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach.** London, Sage, 2005. 235p.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, ed. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P., FENTON, E., Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n.6, p. 631-648, 2006.

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.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, ed.1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa.** (7th ed.), Porto Alegre, Ed. Bookman, 2007. 453p.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JOSEPH, J. A realist theory of hegemony. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v.30, n.2, p. 179–202, 2000.

KANT, E. [1781]. **Crítica da razão pura.** 1. ed. São Paulo: Editora Icone, 2007. 345p.

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.

KLIKSBERG, B. A modernização do Estado para o desenvolvimento social: algumas questões-chave. **Revista de Administração Pública**, v.30, n.1, 1996.

KNIGHTS, D; MORGAN, G. The Concept of Strategy in Sociology – a note of dissent. **SOCIOLOGY- The Journal of the British Sociological Association**, v.24, n.3, p. 475-483, 1990.

KNIGHTS, D; MORGAN, G. Corporate-Strategy, Organizations, and

Subjectivity – a critique, Conferência: 9th Colloquium of the European Group For Organizational Studies, BERLIN, 1989. European Group Org. Studies. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 348p.

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.

LAM-SANCHEZ, A. **A UFV nos tempos da Escola Superior de Agricultura – UREMIG**. Viçosa, MG: Ed. UFV, 2006. 403p.

LANG, M. Problems facing qualitative researchers: Some examples. Paper presented at the **British Educational Research Association New Researchers/Student Conference**. Institute of Education, University of London, 2007.

LANGLEY, A. The challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 91-106, 2010.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do Saber**. Manual da metodologia da pesquisa em ciência humanas. Belo Horizonte, UFMG, 1999. 225p.

LECA, B., NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**, v.13, n. 2, p.627–651, 2006.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A. Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, ed.esp.SI, p.1247-1271, 2011.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A *practice turn* e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n. 2, p.155-178, 2013.

MACIEL, C. O.; WEYMER, A. S. Q.; AUGUSTO, P. O. M. Identificando os condicionantes socialmente construídos (Enacted) das práticas estratégicas em ambientes altamente institucionalizados. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n.1, p. 79-97, 2012.

MAGALHÃES, I. **Introdução: a análise de discurso crítica.** In: D.E.L.T.A. São Paulo, Educ, 2005.245p.

MANTERE, S.; SILLINCE, J. A. A. Strategic intent as a rhetorical device. **Scandinavian Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 406-423, 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.

MANTYSAARI, M. Realism as a Foundation for Social Work Knowledge. **Qualitative Social Work**, v.4, n.44, p. 87-98, 2005.

MARIETTO, M. L. **Estratégia como Prática: um estudo das práticas da ação estratégica nas MPÉs situadas em clusters comerciais competitivos.** (Dissertação de Mestrado) Faculdade Campo Limpo Paulista, SP, 2011.

MARIETTO, M., SANCHES, C; MEIRELES, M. Teoria do Caos: Uma Contribuição para a Formação de Estratégias. **RIAE. Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 66-93, 2011.

MARIETTO, M.L.; SANCHES, C. Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. **RPCA**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p.38-58, 2013.

MARTINS, J. S. **Sociologia da fotografia e da imagem.** Ed. Contexto, São Paulo, 2011.245p.

MENEGUZZO, M. Apresentação. In: KEINERT, T. M. M. **Administração Pública-crisis e mudanças de paradigmas.** FAPESP, São Paulo: Annablume, 2000. 245p.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis**, San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 287p.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 235p.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n.9, p. 934-948, 1978.

MINTZERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 280p.

MITCHELL, C. **Doing visual research**. London: Sage, 2011.275p.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000. 280p.

MURTA, I. B. D.; SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Práticas discursivas na construção de uma gastronomia polifônica. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.1, p.38-64, 2010.

NIKKEY-SHIMBUM. **Caminhos dos Imigrantes Japoneses no Brasil no Século 20**, São Paulo, 2013. 145p.

OLIVEIRA, J. H. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. IN: BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; MAGALHÃES, G. F. P. (Orgs.) **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX**. 2 ed. Editora UFV. Viçosa, 2006. 671p.

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.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reiventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 3. Ed. Brasília, MH Comunicações, 1994. 379p.

OKAYAMA, E. Y.; GAGG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **REBRAE.**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 191-204, maio/ago. 2014.

PARDINI, D. A Formação Cultural como Construto de Ligação entre Visão Empreendedora e Ação Estratégica - uma Análise do Caso USIMINAS. **Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia do ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**, Sage Publications, Inc. Newbury Park: London, 2nd ed., 1990. 255p.

PEREIRA, L. Valores e Estratégia Organizacional: Estudo Comparativo de

Casos em Órgãos Oficiais de Turismo. **Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, 28, 2004.

PEREIRA, M., AGAPITO, F. Afinal, como Se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. **Anais do 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia do ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, 2, 2005.

PETTIGREW, A. Longitudinal field research on change. **Organization Science**, v.1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.2, p. 163-182, 1993.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v.7, n. 2, p.78-87, 1977.

PIMENTEL, T. D., CARRIERI, A. P., PIMENTEL, M. P. C; BRITO, M. J. Da basílica à feira... do oásis ao Shoppingleu”: a trajetória das metáforas do Jubileu em Congonhas (MG). **RAP. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v.45, n.1, p.145-66, 2011.

PIMENTEL, T.D., BRITO, M. J. Realismo crítico nos estudos organizacionais: notas introdutórias sobre seus fundamentos filosóficos. **25º Encontro da ANPAD**, 2011.

POZZEBON, M. e FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.143-170, 1998.

POZZEBON, M. e RODRÍGUEZ, C. Temporally bracketing discourses for theorizing process. In: 21th EGOS Colloquium, **Anais**, Berlim, 2005.

QUARESMA JUNIOR, E.A. A realistic approach to strategic thinking and acting. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, nº 1, Paper 9, Rio de Janeiro, Jan./Mar.2016.

RABELO, E. C. **Ex-reitores de perfil: entrevista com ex-dirigentes da Universidade Federal de Viçosa**, Ed. Viçosa, 2010. 106p.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. **Análise de Discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa**. Ed. Pontes, Campinas, 2011.194p.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.245p.

RASCHE, A. Unlocking strategy process research. In 21th **EGOS Colloquium, Anais**, Berlim, 2005.

RASCHE, A; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n.7, p. 713-734, 2009.

RAY, J. L.; SMITH, D. Using Photographs to Research Organizations: Evidence, Considerations, and Application in a Field Study. **Organizational Research Methods**, v.15, n.2, p. 288-315, 2012.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing, **European Journal of Social Theory** v.5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REED, M. I. Masters of the universe: Power and elites in organizational studies. **Organization Studies**, v.33, p. 203–222, 2012.

REED, M. Reflections on the “realist turn” in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v. 42, n.8, p. 1621-1641, 2005.

RESENDE, V. M. **Análise de discurso crítica e realismo crítico- implicações interdisciplinares** – Ed. Pontes, Campinas, 2009.93p.

RESENDE; V. M., RAMALHO, V. **Análise de discurso crítica**. Ed. Contexto, São Paulo, 2013.158p.

ROCHA, R. A., CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: XXII Enanpad, **Anais...** Foz do Iguacu, 1998.

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, pp.41-52, 2006.

ROULEAU, L. Micro practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v.42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, ed.5, especial: SI, p. 953-983, 2011.

SAMRA-FREDERICKS, D. Understanding the Production of 'Strategy' and 'Organization' through Talk Amongst Managerial Elites. **Culture and Organization**, v. 10 n.2, p. 125-141, 2004.

SARAIVA, E. V., CARRIERI, A. P. A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística. **RAE. Revista de Administração Eletrônica** - v. 6, n. 2, Art. 11, 2007.

SARAIVA, E. V., CARRIERI, A. P., AGUIAR, R. C. BRITO, V. G. P. Um *Pas de Deux* da estratégia com a arte: as práticas do Grupo Corpo de Balé. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v.15. n.6, art.3, p.1016-1039, 2011.

SÁ-SILVA, J. R., DE ALMEIDA, C. D., & GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n.1, p. 1-15, 2009.

SCHATZKI, T. R. Introduction. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SEIDL, D., WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v.35, n.10, p. 1407-1421, 2014.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa em investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.) **Técnicas de investigación em sociedad, cultura y comunicación**. Mexico: Prentice Hall, 1998. 275p.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M. A constructionist approach for the study of strategy as social practice. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 9, ed. spe, p. 1-18, 2012.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M. Social practices and strategizing: a study of produce merchants in the Vila Rubim market. **BAR. Brazilian Administration Review**, v.8, n.1, p. 86-106, 2011.

SILVA, E. R.; GONÇALVES, C. A. Practice Genealogy and its Implications for Strategy as Practice. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 130-152, 2016.

SILVA, J. E. O., MELO, P. A., RAMOS, A. M., AMANTE, C. J., SILVA, F. M. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set. 2013.

SILVEIRA, R. M. H. A entrevista em educação: uma arena de significados. In: COSTA, M.V. **Caminhos Investigativos II: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.345p.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research: a practical handbook**. London: Sage, 2000. 250p.

SOOD, S. C.; PATTINSON, H. M. Urban renewal in Asia-Pacific: A comparative analysis of brainports for Sydney and Kuala Lumpur. **Journal of Business Research**, v. 59, p.701-708, 2006.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P.; FARIA, A. A. M. The construction of organizational identity: discourses on a Brazilian private railroad. **BAR. Brazilian Administration Review**, v5, ed.3, p.177-192, 2008.

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.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, ed.1, p.40-64, 2012.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organizations Studies**, v. 32, n. 9, ed. esp.SI, p. 1217-1245, 2011.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousands Oaks, Sage, 2000. 356p.

STEIN, S. R. **A Discourse Analysis of University Internationalization**

Planning Documents. 2013. 192f. Education thesis (Master of Arts). The Ohio State University, Ohio, 2013.

STRAUSS, A. S. e CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.** Newbury Park, Sage, 1990. 245p.

SUDDABY, R., ELSBACH, K. D., GREENWOOD, R., MEYER, J. W., ZILBER, T. B. Organizations and their institutional environments: Bringing meaning, values and culture back in: Introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, v.53, p.1234–1240, 2010.

SUDDABY, R., VIALE, T., GENDRON, Y. Institutional reflexivity: The role of the individual in institutional work. **Paper presented at Meiji University**, Japan, October, 2012.

SWAN, E. Commodity diversity: Smiling faces as a strategy of containment. **Organization**, v.17, n.2, p. 77-100, 2010.

TAYLOR, J. The communicative construction of community: Authority and organizing. In A. Sannino, H. R. J. Daniels, K. D. Gutierrez (Eds.), **Learning and expanding with activity theory**, pp. 228–239. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

TAYLOR, S. J. e BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource.** 3 ed. New York: John Wiles and Sons Inc., 1998. 235p.

TEIXEIRA, E. C. Departamento de Economia Rural. IN: BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; MAGALHÃES, G. F. P. (Orgs.) **A Universidade Federal de Viçosa no Século XX.** 2 ed. Editora UFV. Viçosa, 2006.671p.

TEIXEIRA, M. G. ALBUQUERQUE FILHO, J. B. Qualidade é interpretacionismo: proposta de superação do possível viés contra pesquisas qualitativas em estratégia. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n.1, p.20-33, janeiro/março, 2011.

TEIXEIRA, M. G.; M. C. COSTA. De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre) v.18, n3, p. 521-551, 2012.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools.** London,

The Falmer Press, 1990. 248p.

TONELLI, M. J., BISELLI, F. Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia, **30 encontro do ENANPAD**, 2011.

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.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de gestão 2012-2015**. Viçosa, Imprensa Universitária. UFV, 2012. 230p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA: **70 anos – a trajetória da escola de Viçosa**. Viçosa, MG: Ed. UFV, 1996. 112p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA: **oito décadas em fotos**. Viçosa, MG: Ed. UFV, 2006.83p.

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. TIENARI, J, LAURILA, J. Pulp and paper fiction: on the discursive legitimation of global industrial restructuring. **Organization Studies**. v. 27, n.6, p. 789-910, 2006.

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.

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

VAARA, E; TIENARI, J. Justification, legitimization and naturalization of

mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. **Organization**, v. 9, n. 2, p. 275-304, 2002.

VAARA, E; TIENARI, J. On the narrative construction of MNCs: an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. **Organization Science**, v.22, n.2, p.370-390, 2011.

VAARA, E; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n.3, p. 285-336, 2012.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigacion social: reflexion metodológica y práctica profesional**. Madrid: Sintesis Sociologia, 1997. 215p.

VASCONCELOS, F. Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: o Caso da Internet no Brasil. **Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração [CD-ROM]**, Salvador, BA, 26, 2002.

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: uma Análise Empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial sobre a Prática dos Processos de Tomada de Decisão Estratégica. **Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração [CD-ROM]**, Campinas, SP, 25, 2001.

VÁSQUEZ, C. Discursive displacement: what strategy texts can (and cannot) do. In: INTERNATIONAL STRATEGY AS PRACTICE WORKSHOP IN NORTH AMERICA, 1, 2010, Montreal. **Proceedings...** Montreal: HEC, 2010.

VENKATRAMAN, M; NELSON, T. From servicescape to consumptionscape: A photo-elicitation study of Starbucks in the New China. **Journal of International Business Studies**, v.39,n.4, p.1010-1026, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 168p.

VERGARA, S.C.; CALDAS, C. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: M.P. CALDAS; C.O. BERTERO (orgs.). **Teoria das organizações**. São Paulo, Atlas, p. 223-234, 2007.185p.

VIEIRA, M. P; CORREIA, R. B; LAVARDA, R. A. B. Informal Strategizing in a Public Organization. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n.3, p. 581-594, 2013.

VINCE, R.; WARREN, S. Participatory visual methods. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), **The practice of qualitative organizational research: Core methods and current challenges**. London: Sage, 2012. 347p.

VYGOTSKY, L. **Mind in society**. Cambridge: Harvard University Press, 1978. 245p.

WALTER, S. A., AUGUSTO, P. O. M., FONSECA, V. S. O. Campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 9, nº 2, art. 4, Rio de Janeiro, 2011.

WALTER, S. A., AUGUSTO, P. O. M., Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.11, n.1, p.131-142, 2012.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, ed.2, p. 282-298, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração** (São Paulo) v. 46, n. 4, p. 392-406, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. O caleidoscópio da estratégia: O papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.10, ed.1-2, p. 102-111, 2011.

WANG, C.; BURRIS, M. Empowerment through photo novella: Portraits of participation. **Health Education Quarterly**, v.21, n.2, p.171-186, 1994.

WARREN, S. Empirical challenges in organizational aesthetics research. **Organization Studies**, v.29, p. 559-580, 2008.

WARREN, S. Photography and voice in critical qualitative management research. **Accounting, Auditing, and Accountability Journal**, v.18, n.2, p. 861-882, 2005.

WARREN, S., PARKER, L. Bean counters or bright things? Introduction to a visual study of identity construction among newly qualified professional accountants. **Qualitative Research in Management and Accounting**, v.6, n.3, p. 205-223, 2009.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 225p.

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

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v.1, n.1, p.119-127, 2003.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G. e MELIN, L. The emerging field of strategy practice. In: 20th EGOS Colloquium, **Anais**, Lubliana, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 145p.

WODAK, R. De qué trata el análisis crítico del discurso (ACD). Resumen de su historia, sus conceptos fundamentals y sus desarrollos. In: R. Wodak & M. Meyers (orgs.) **Métodos de Análisis Crítico del Discurso**. Trad. T. Fernández y B. Eguibar. Barcelona: Gedisa, 2003. 368p.

WONG, E. M.; ORMISTON, M. E.; HASELHUHN, M. P. A face only an investor could love: CEO facial structure predicts financial performance. **Psychological Science**, v. 22, p. 1478-1483, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Por Daniel Gressi. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.235p.

ZANQUETTO FILHO, Hélio. A estratégia como prática: o caso de uma empresa familiar do setor moveleiro. In: **XXXIII-EnANPAD**. São Paulo, 2009.

ANEXO A – 42 fotografias utilizadas durante as entrevistas



Início das obras de construção da ESAV, década de 1920



Olaria da ESAV, década de 1920



Canalização do Ribeirão São Bartolomeu - ESAV, década de 1920



Igreja Nossa Senhora do Carmo, Viçosa, década de 1920



Prédio Principal em construção, década de 1920



Peter Rolfs e Bello Lisboa, década de 1920



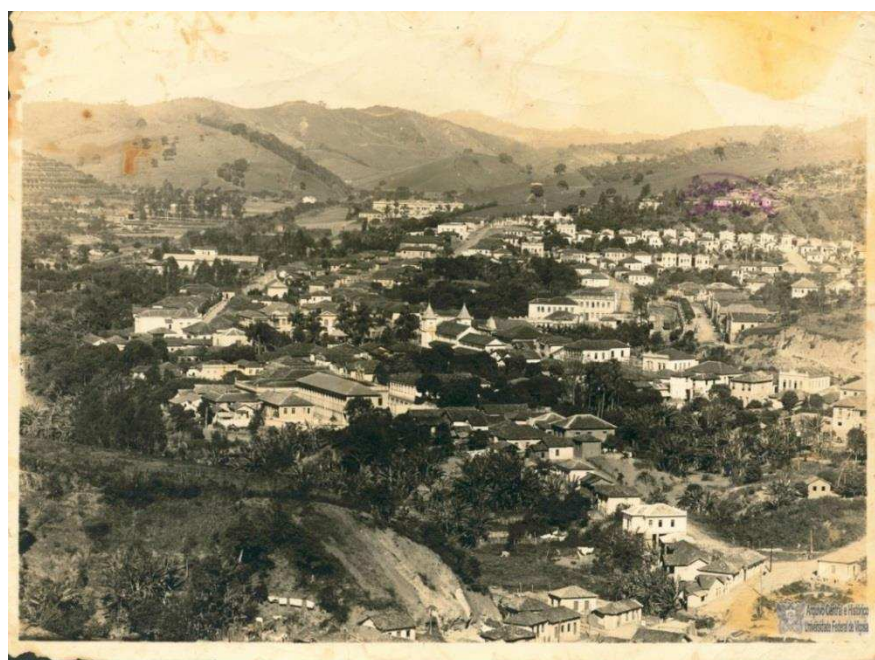
Inauguração da ESAV, 28 de agosto de 1926



Marcenaria, década de 1930



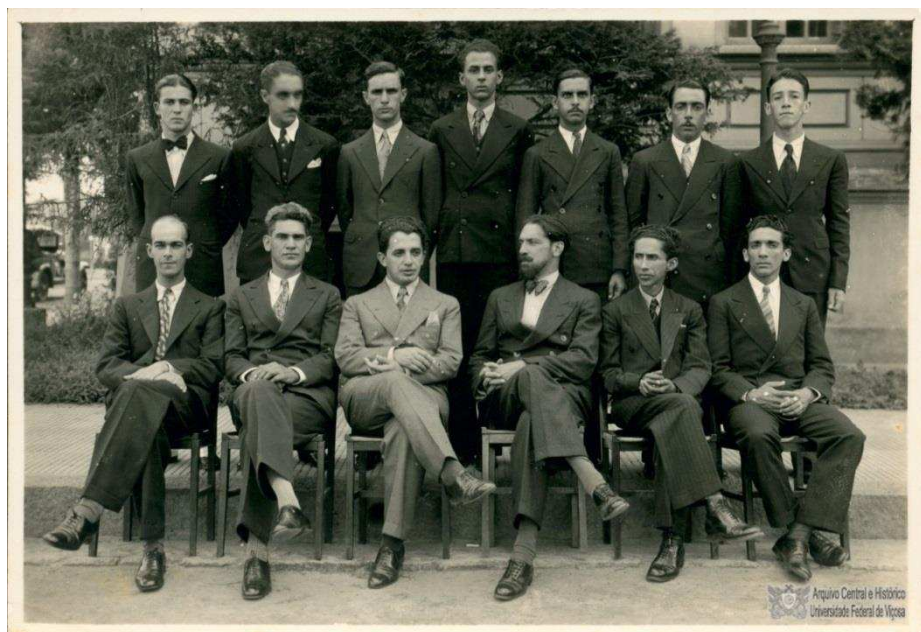
Paineira e Prédio Principal, década de 1930



Viçosa, década de 1930



Internato Campus ESAV, década 1930



Docentes da ESAV, década 1930



Exposição de móveis fabricados na ESAV, década de 1930



Semana do Fazendeiro, década de 1930



Semana do Fazendeiro, década de 1930



Rolfs no Salão Nobre, década de 1930



Mês feminino ESAV, década de 1930



ESAV década de 1930



Aula de campo ESAV, década de 1930



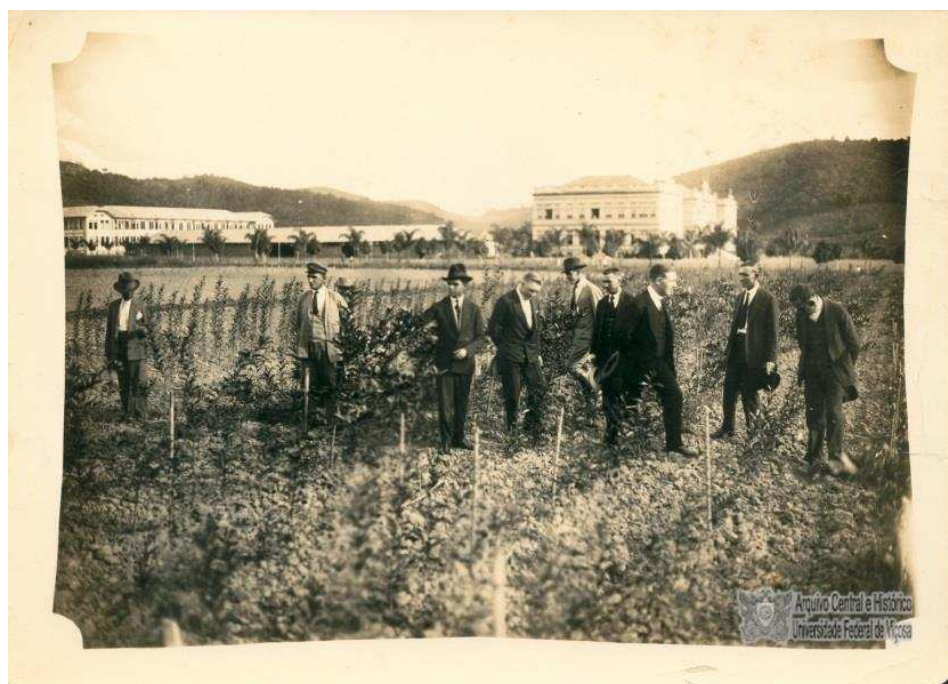
Interventor Benedito Valadares - ESAV, década de 1930



Visita de Deputados Federais, 1930



Diogo Mello, Rolfs, Arthur Bernardes, Senadores e Bello Lisboa, 1930



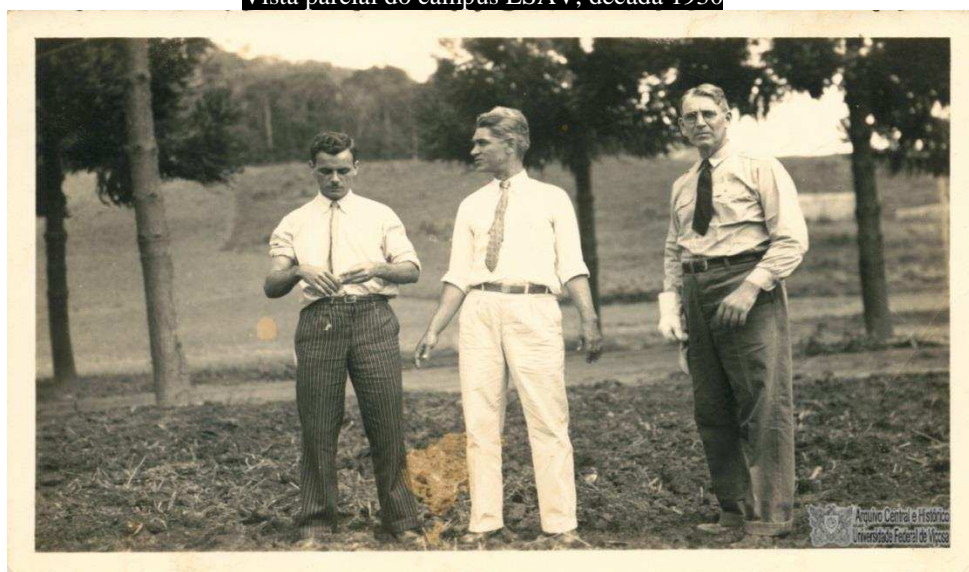
Visitantes ESAV, década de 1930



Casa e Biblioteca do Diretor da ESAV, década de 1930



Vista parcial do campus ESAV, década 1930



Secundino, Diogo Melo e Griffing ESAV, década 1930



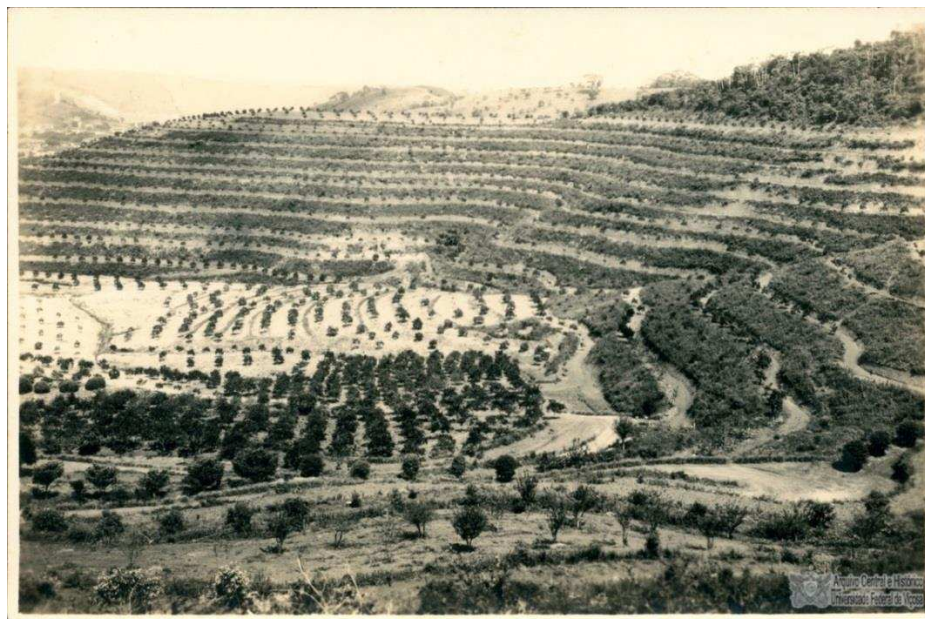
Aula prática de mecânica agrícola ESAV, década de 1940



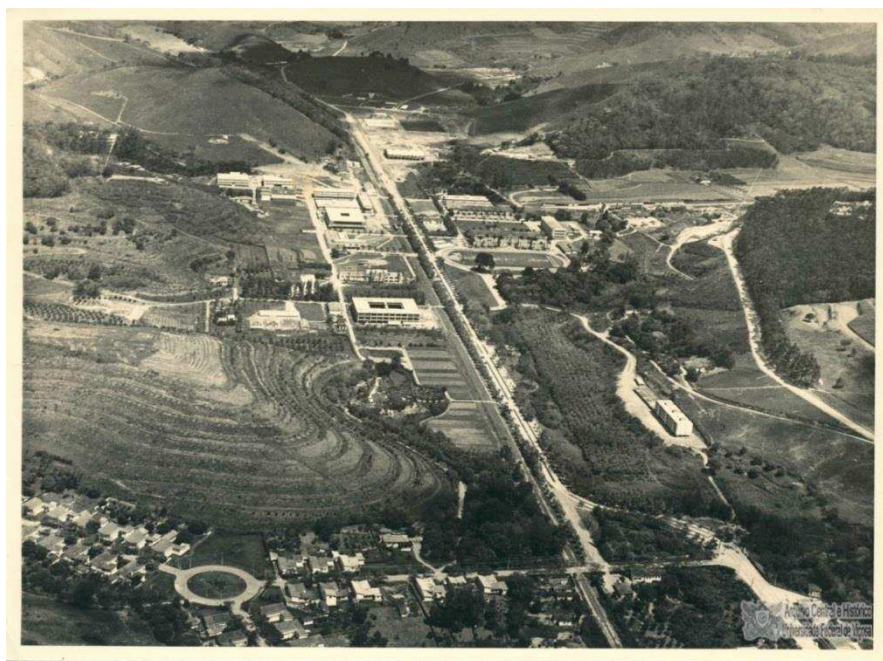
Aula de campo ESAV, 1940



Campus ESAV , década de 1940



Terraças de citrus, UREMG, década de 1950



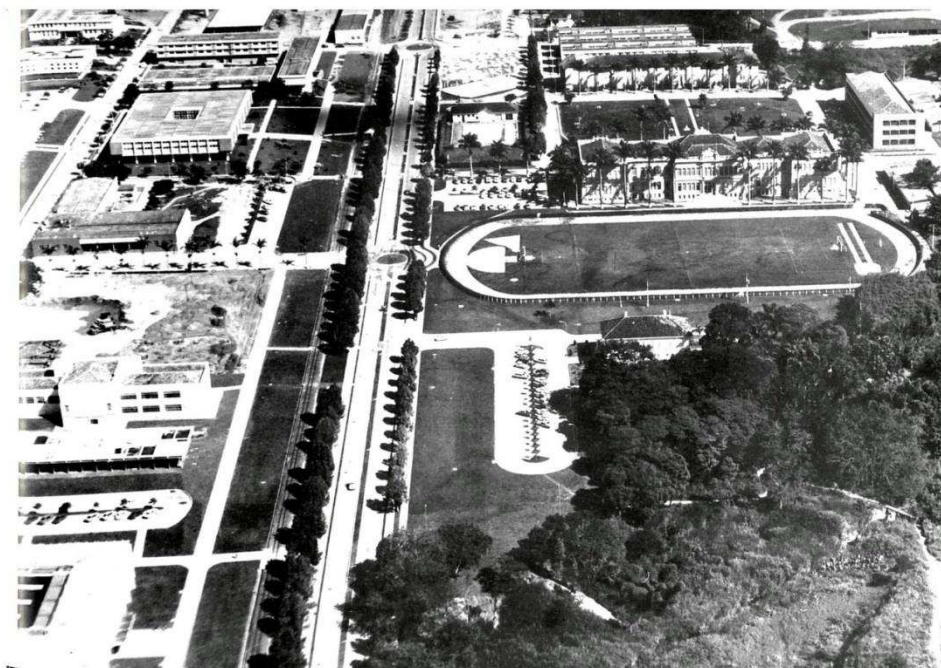
Vista parcial campus UREMG, década de 1950



Vila Gianetti, conhecida como *Vila dos Americanos* UREMG, década de 1960



Vista parcial campus UFV, década de 1970



Vista parcial área central do campus UFV, década de 1980



Campus UFV e *reta* sentido Viçosa, década de 1990



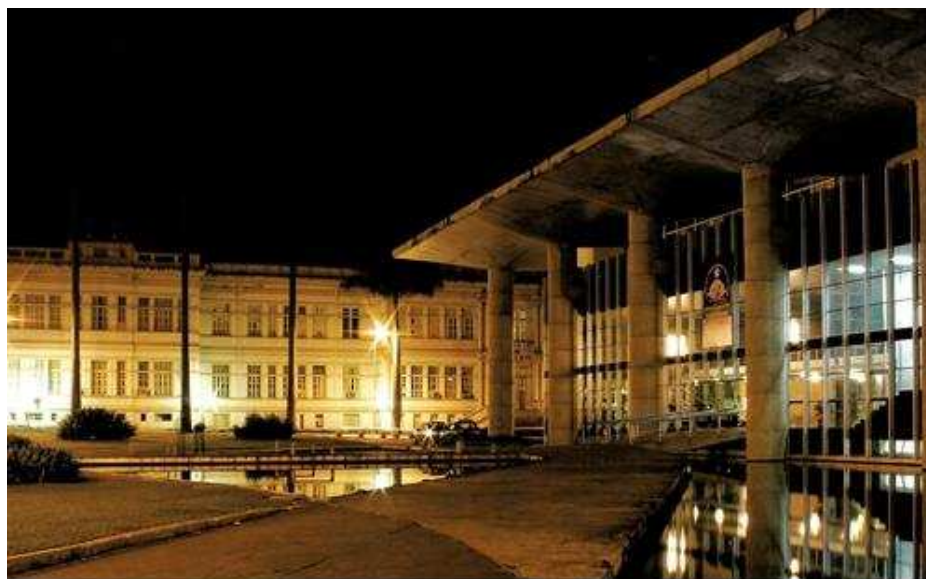
Vista da área central do Campus UFV, 2000



Quatro pilastras e primeira lagoa no campus UFV, 2005



Prédio Principal e Pavilhão Nacional das Bandeiras - UFV, 2005



Centro de Vivência – UFV, 2010



Vista área parcial da área central do campus UFV, 2010



Campus UFV – Florestal, 2010



Campus UFV – Rio Paranaíba, 2010

ANEXO B – Cartazes de divulgação no *campus*



ANEXO C – Artigo Velha Praga de Monteiro Lobato

Reprodução do artigo publicado na sessão de Queixas e Reclamações do Jornal Estado de São Paulo, de 12 de novembro de 1914.

Extraído:<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19141112-13110-nac-0003-999-3-not>

Andam todos em nossa terra por tal forma estonteados com as proezas infernais dos belacíssimos “vons” alemães, que não sobram olhos para enxergar males caseiros.

Venha, pois, uma voz do sertão dizer às gentes da cidade que se lá fora o fogo da guerra lavra implacável, fogo não menos destruidor devasta nossas matas, com furor não menos germânico.

Em agosto, por força do excessivo prolongamento do inverno, “von Fogo” lambeu montes e vales, sem um momento de tréguas, durante o mês inteiro.

Vieram em começos de setembro chuvinhas de apagar poeira e, breve, novo “verão de sol” se estirou por outubro a dentro, dando azo a que se torrasse tudo quanto escapara à sanha de agosto.

A serra da Mantiqueira ardeu como ardem aldeias na Europa, e é hoje um cinzeiro imenso, entremeado aqui e acolá, de manchas de verdura – as restingas úmidas, as grotas frias, as nesgas salvas a tempo pela cautela dos aceiros. Tudo mais é crepe negro.

À hora em que escrevemos, fins de outubro, chove. Mas que chuva caíinha! Que miséria d’água! Enquanto caem do céu pingos homeopáticos, medidos a conta-gotas, o fogo, amortecido mas não dominado, amoita-se insidioso nas piúcas, a fumegar imperceptivelmente, pronto para rebentar em chamas mal se limpe o céu e o sol lhe dê a mão.

Preocupa à nossa gente civilizada o conhecer em quanto fica na Europa por dia, em francos e cêntimos, um soldado em guerra; mas ninguém cuida de calcular os prejuízos de toda sorte advindos de uma assombrosa queima destas. As velhas camadas de humus destruídas; os sais preciosos que, breve, as enxurradas deitarão fora, rio abaixo, via oceano; o rejuvenescimento florestal do solo paralizado e retrogradado; a destruição das aves silvestres e o possível advento de pragas insetiformes; a alteração para piora do clima com a agravação crescente das secas; os vedos e aramados perdidos; o gado morto ou depreciado pela falta de pastos; as cento e uma particularidades que dizem respeito a esta ou aquela zona e, dentro delas, a esta ou aquela “situação” agrícola.

Isto, bem somado, daria algarismos de apavorar; infelizmente no Brasil subtrai-se; somar ninguém soma...

É peculiar de agosto, e típica, esta desastrosa queima de matas; nunca, porém, assumiu tamanha violência, nem alcançou tal extensão, como neste tortíssimo 1914 que, benza-o Deus, parece aparentado de perto com o célebre ano 1000 de macabra memória. Tudo nele culmina, vai logo às do cabo, sem conta nem medida. As queimas não fugiram à regra.

Razão sobeja para, desta feita, encarnarmos a sério o problema. Do contrário a Mantiqueira será em pouco tempo toda um sapezeiro sem fim, erisipelado de samambaias – esses dois términos à uberdade das terras montanhosas.

Qual a causa da renitente calamidade?

E mister um rodeio para chegar lá.

A nossa montanha é vítima de um parasita, um piolho da terra, peculiar ao solo brasileiro como o “Argas” o é aos galinheiros ou o “Sarcoptes mutans” à perna das aves domésticas. Poderíamos, analogicamente, classificá-lo entre as variedades do “Porrigo decalvans”, o parasita do couro cabeludo produtor da “pelada”, pois que onde ele assiste se vai despojando a terra de sua coma vegetal até cair em morna decrepitude, nua e descalvada. Em quatro anos, a mais ubertosa região se despe dos jequitibás magníficos e das perobeiras milenárias – seu orgulho e grandeza, para, em achincalhe crescente, cair em capoeira, passar desta à humildade da vassourinha e, descendo sempre, encruar definitivamente na desdita do sapezeiro – sua tortura e vergonha.

Este funesto parasita da terra é o CABOCLO, espécie de homem baldio, semi-nômade, inadaptável à civilização, mas que vive à beira dela na penumbra das zonas fronteiriças. À medida que o progresso vem chegando com a via férrea, o italiano, o arado, a valorização da propriedade, vai ele refugindo em silêncio, com o seu cachorro, o seu pilão, a picapau e o isqueiro, de modo a sempre conservar-se fronteiriço, mudo e sorna. Encoscorado numa rotina de pedra, recua para não adaptar-se.

É de vê-lo surgir a um sítio novo para nele armar a sua arapuca de “agregado; nômade por força de vago atavismos, não se liga à terra, como o campônio europeu “agrega-se”, tal qual o “sarcopte”, pelo tempo necessário à completa sucção da seiva convizinha; feito o que, salta para diante com a mesma bagagem com que ali chegou.

Vem de um sapezeiro para criar outro. Coexistem em íntima simbiose: sapé e caboclo são vidas associadas. Este inventou aquele e lhe dilata os domínios; em troca o sapé lhe cobre a choça e lhe fornece fachos para queimar a colméia das pobres abelhas.

Chegam silenciosamente, ele e a “sarcopta” fêmea, esta com um filhote no útero, outro ao peito, outro de sete anos à orelha da saia – este já de pitinho na boca e faca à cinta. Completam o rancho um cachorro sarnento –

Brinquinho, a foice, a enxada, a picapau, o pilãozinho de sal, a panela de barro, um santo encardido, três galinhas pévas e um galo índio. Com estes simples ingredientes, o fazedor de sapezeiros perpetua a espécie e a obra de esterilização iniciada com os remotíssimos avós.

Acampam.

Em três dias uma choça, que por eufemismo chamam casa, brota da terra como um urupê. Tiram tudo do lugar, os esteios, os caibros, as ripas, os barrotes, o cipó que os liga, o barro das paredes e a palha do teto. Tão íntima é a comunhão dessas palhoças com a terra local, que dariam idéia de coisa nascida do chão por obra espontânea da natureza – se a natureza fosse capaz de criar coisas tão feias.

Barreada a casa, pendurado o santo, está lavrada a sentença de morte daquela paragem.

Começam as requisições. Com a picapau o caboclo limpa a floresta das aves incautas. Pólvora e chumbo adquire-os vendendo palmitos no povoado vizinho. É este um traço curioso da vida do caboclo e explica o seu largo dispêndio de pólvora; quando o palmito escasseia, raream os tiros, só a caça grande merecendo sua carga de chumbo; se o palmital se extingue, exultam as pacas: está encerrada a estação venatória.

Depois ataca a floresta. Roça e derruba, não perdoando ao mais belo pau. Árvores diante de cuja majestosa beleza Ruskin choraria de comoção, ele as derriba, impassível, para extrair um mel-de-pau escondido num ôco.

Pronto o roçado, e chegado o tempo da queima, entra em funções o isqueiro. Mas aqui o “sarcopte” se faz raposa. Como não ignora que a lei impõe aos roçados um aceiro de dimensões suficientes à circunscrição do fogo, urde traças para iludir a lei, cocando dest’arte a insigne preguiça e a velha malignidade.

Cisma o caboclo à porta da cabana.

Cisma, de fato, não devaneios líricos, mas jeitos de transgredir as posturas com a responsabilidade a salvo. E consegue-o. Arranja sempre um álibi demonstrativo de que não esteve lá no dia do fogo.

Onze horas.

O sol quase a pino queima como chama. Um “sarcopte” anda por ali, ressabiado. Minutos após crepita a labareda inicial, medrosa, numa touça mais seca; oscila incerta; ondeia ao vento; mas logo encorpa, cresce, avulta, tumultua infrene e, senhora do campo, estruge fragorosa com infernal violência, devorando as tranqueiras, estorricando as mais altas frondes, despejando para o céu golfões de fumo estrelejado de faíscas.

É o fogo-de-mato!

E como não o detém nenhum aceiro, esse fogo invade a floresta e caminha por ela a dentro, ora frouxo, nas capetingas ralas, ora maciço, aos

estouros, nas moitas de taquaruçú; caminha sem tréguas, moroso e túbio quando a noite fecha, insolente se o sol o ajuda.

E vai galgando montes em arrancadas furiosas, ou descendo encostas a passo lento e traiçoeiro até que o detenha a barragem natural dum rio, estrada ou grotta noruega.

Barrado, inflete para os flancos, ladeia o obstáculo, deixa-o para trás, esgueira-se para os lados – e lá continua o abrasamento implacável. Amordaçado por uma chuva repentina, alapa-se nas piúcas, quieto e invisível, para no dia seguinte, ao esquentar do sol, prosseguir na faina carbonizante.

Quem foi o incendiário? Donde partiu o fogo?

Indaga-se, descobre-se o Nero: é um urumbeva qualquer, de barba rala, amoitado num litro de terra litigiosa.

E agora? Que fazer? Processá-lo?

Não há recurso legal contra ele. A única pena possível, barata, fácil e já estabelecida como praxe, é “tocá-lo”.

Curioso este preceito: “ao caboclo, toca-se”.

Toca-se, como se toca um cachorro importuno, ou uma galinha que vareja pela sala. E tão afeito anda ele a isso, que é comum ouví-lo dizer: “Se eu fizer tal coisa o senhor não me toca?”

Justiça sumária – que não pune, entretanto, dado o nomadismo do paciente.

Enquanto a mata arde, o caboclo regala-se.

- Êta fogo bonito!

No vazio de sua vida semi-selvagem, em que os incidentes são um jacú abatido, uma paca fígada n’água ou o filho novimensal, a queimada é o grande espetáculo do ano, supremo regalo dos olhos e dos ouvidos.

Entrado setembro, começo das “águas”, o caboclo planta na terra em cinzas um bocado de milho, feijão e arroz; mas o valor da sua produção é nenhum diante dos males que para preparar uma quarta de chão ele semeou.

O caboclo é uma quantidade negativa. Tala cinquenta alqueires de terra para extrair deles o com que passar fome e frio durante o ano. Calcula as sementeiras pelo máximo da sua resistência às privações. Nem mais, nem menos. “Dando para passar fome”, sem virem a morrer disso, ele, a mulher e o cachorro – está tudo muito bem; assim fez o pai, o avô; assim fará a prole empanzinada que naquele momento brinca nua no terreiro.

Quando se exaure a terra, o agregado muda de sítio. No lugar fica a tapera e o sapezeiro. Um ano que passe e só este atestará a sua estada ali; o mais se apaga como por encanto. A terra reabsorve os frágeis materiais da choça e, como nem sequer uma laranjeira ele plantou, nada mais lembra a passagem por ali do Manoel Peroba, do Chico Marimbondo, do Jéca Tatú ou outros sons ignaros, de dolorosa memória para a natureza circunvizinha.

APÊNDICE - A**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

1ª via do Entrevistado - 2ª via do Pesquisador

Eu, _____, _____
(função) na UFV, aceito participar da pesquisa que abordará as questões da trajetória institucional da UFV considerando os seus diversos contextos: político, histórico, social e cultural. Esta pesquisa é coordenada pelo pesquisador responsável Prof. Mozar José de Brito e seu Assistente é o doutorando Odemir Vieira Baêta, vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA)/ Departamento de Administração e Economia (DAE). Assim, de forma totalmente voluntária aceito participar da pesquisa pois o pesquisador Odemir Vieira Baêta respondeu a todas as minhas dúvidas, quais sejam: para participar não terei nenhum custo, nem receberei qualquer vantagem financeira. Tenho o direito de não participar ou mesmo desistir, a qualquer momento, de participar da pesquisa, sem nenhuma penalidade ou necessidade de justificativa, não sendo constrangido pelo pesquisador. Para a realização desta pesquisa serão feitas entrevistas individuais. Para aplicação da técnica de entrevista serão apresentadas fotografias em processo como suporte para o início e manutenção dos diálogos entre pesquisador e o sujeito de pesquisa (servidores técnicos administrativos e docentes) que tenham conhecimento amplo da história institucional e/ ou participem ou participaram ativamente ou conheçam as ações da gestão universitária ufeviana. O risco desta pesquisa é a sensação de constrangimento nos momentos da entrevista. Entretanto, o pesquisador garante que terei plena liberdade para interromper a entrevista ou não responder a alguma questão. As entrevistas serão aplicadas em locais previamente combinados com o pesquisador. Meu nome não será divulgado nesta pesquisa e os dados gerados serão analisados com rigor científico e completo sigilo, sendo utilizados somente para os objetivos acadêmicos-científicos. Em caso de dúvida quanto a aspectos éticos, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-Reitoria de Pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 35 3829-1127, falar com Andréa. Da mesma forma, poderei entrar em contato com o pesquisador responsável ou o pesquisador assistente, que estão alocados no Departamento de Administração e Economia – DAE.

Viçosa, ____ de _____ de 2016.

Assinatura do entrevistado _____

Coordenador

Contato: Mozar José de Brito - 35 3829 1475 mozarbrito@gmail.com

Pesquisador Assistente

Contato: Odemir Vieira Baêta - 31 975251400 odemirbaeta@posgrad.ufla.br

APÊNDICE - B

Relação e codificação dos sujeitos sociais entrevistados

Código	Área	Tempo na UFV	Função
E1	Administração	41 anos	Professor
E2	Engenharia Civil	15 anos	Professor
E3	Administração	20 anos	Técnico
E4	Administração Pública	17 anos	Técnico
E5	Educação	22 anos	Professor
E6	Ciência da Computação	24 anos	Professor
E7	Literatura	19 anos	Professor
E8	Operacional	26 anos	Técnico
E9	Economia	38 anos	Técnico
E10	Engenharia Agrícola	22 anos	Professor
E11	Auxiliar Administrativo	28 anos	Técnico
E12	Operacional	39 anos	Técnico
E13	Auxiliar Administrativo	24 anos	Técnico
E14	Economia	19 anos	Professor
E15	Operacional	29 anos	Técnico
E16	Dança	33 anos	Professor
E16	Operacional	22 anos	Técnico
E17	Administração	33 anos	Técnico
E18	Economia Doméstica	29 anos	Técnico
E19	Língua Portuguesa	15 anos	Professora
E20	Operacional	28 anos	Técnico
E21	Economia	20 anos	Professor
E22	Educação Física	23 anos	Técnico
E23	Engenharia de Produção	13 anos	Professor
E24	Sociologia	36 anos	Professor
E25	Operacional	32 anos	Técnico
E26	Operacional	36 anos	Técnico
E27	História	15 anos	Professor
E28	Operacional	30 anos	Técnico
E29	Assistente Administrativo	23 anos	Técnico
E30	Administração	25 anos	Técnico
E31	Educação	36 anos	Técnico
E32	Fitotecnia	22 anos	Professor
E33	Engenharia Florestal	28 anos	Professor
E34	Economia Doméstica	25 anos	Professor
E35	Operacional	33 anos	Técnico
E36	Auxiliar administrativo	28 anos	Técnico

E37	Economia Doméstica	27 anos	Professor
E38	Extensão Rural	15 anos	Técnico
E39	Antropologia	36 anos	Professor
E40	Sociologia	39 anos	Professor
E41	Serviço Social	15 anos	Técnico
E42	Auxiliar administrativo	23 anos	Técnico
E43	Psicologia	18 anos	Professor
E44	Administração	32 anos	Técnico
E45	Fitopatologia	40 anos	Professor
E46	Química	40 anos	Professor
E47	Laboratorista	15 anos	Técnico
E48	Administração	37 anos	Professor