

O DIZER E O FAZER INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CEFET-MG

Maria Luiza Campos OLIVEIRA*
Giani DAVID-SILVA**

ABSTRACT: The proposed work seeks the study of the discursive strategies in the ethos constitution of a public educational institution, based on the analysis of documents created for the conceiving and implementation of the strategic institutional plan. In a discursive view, the organizational ethos is determined by the constitution of an identity originated in the social representations found in the discourse and shared by a specific community. The study focus will be the establishment of the relation among the meaning effects intended by the argumentative process used in the construction of the Strategic Plan and of the Institutional Developing Plan of CEFET-MG speeches. This article aims to reflect about the institutional sayings in relation to the institutional deeds.

KEYWORDS: strategic institutional planning, ethos, institucional discourse.

1. Introdução e Justificativa

Em tempos turbulentos, nascidos das incertezas sobre o crescimento e a sustentabilidade globais, a palavra “volátil” acompanha diversos comportamentos econômicos: climas voláteis envolvem as bolsas de valores, o valor do dólar torna-se volátil, a própria economia, também, assume seu caráter volúvel. Essa característica tem se expandido no mundo econômico proporcionalmente ao crescimento da complexidade das sociedades modernas. Em conseqüência, para transitar por esse território inconstante, complexificam-se também as organizações e os estudos relacionados à vida organizacional.

Nesse substrato gelatinoso, os conceitos eficácia e efetividade tornam-se conceitos cada vez mais atuais na linguagem das organizações, sejam públicas sejam privadas. Para atingir esses estados, que dependem de algum grau de excelência, a habilidade de identificar abordagens diferentes para a análise verticalizada do perfil multifacetado da organização torna-se um diferencial competitivo.

Muitas teorias têm buscado compreender as profundezas das organizações, já que, em decorrência do fugaz e mutante território de sua inserção, ocorre, atualmente, uma espécie de falência das teorias que as explicam apenas pelo viés estrutural, fisiológico ou orgânico. Para vencer essas limitações teóricas, busca-se, então, ir ao encontro de propostas que possam desnudar a teia que constrói a vida dessas unidades sociais, coordenadas intencionalmente, compostas de uma ou mais pessoas reunidas para atingir objetivos comuns, em relativo consenso.

Entrecruzando-se teorias com a finalidade de apreender, além dos elementos visíveis e facilmente identificáveis, os elementos simbólicos constitutivos da organização, amplia-se o leque de enfoques teóricos metodológicos da pesquisa acerca do assunto.

Nesse aspecto, muito têm contribuído as análises culturais para o estudo dessas unidades sociais.

*Mestranda do Programa de Pós Graduação *strictu sensu* “Estudos de Linguagens” do CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – mluiza@adm.cefetmg.br

** Professora doutora do Programa de Pós Graduação *strictu sensu* “Estudos de Linguagens” do CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – gianids@deii.cefetmg.br

Os estudos culturais reconhecem a linguagem como importante agente socializador. Esses estudos distinguem dois tipos de socialização: a primária, aquela que insere o indivíduo em uma sociedade e a secundária, que insere esse indivíduo, já primariamente socializado, em setores periféricos. Nos estudos da socialização secundária, reside a possibilidade de se analisar o processo de inserção dos indivíduos na organização. Segundo Fleury, “o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação” (FLEURY, 2007, p.18). Observando esse princípio, podemos deduzir que a linguagem é o agente que viabiliza a comunicação e, entre outros aspectos, é ela que dará conformação aos elementos essenciais do universo simbólico de uma organização.

Se a linguagem é representação da cultura, por sua atuação socializante, o discurso é essa representação em ação, pois significa o efeito de sentido construído em um processo de interlocução, dentro de um lugar social. É o discurso, como atividade de linguagem, que leva à interação entre sujeitos e “permite que se estabeleça nas sociedades o vínculo social sem o qual não haveria reconhecimento identitário” (CHARAUDEAU, 2007, p. 20).

Reconhecida a organização como instância discursiva, como um texto a ser desvendado, o presente artigo visa ao estudo das estratégias discursivas na constituição do *ethos* de uma Instituição Pública de Ensino a partir da análise de documentos gerados para a concepção e implementação dos Planejamentos Estratégicos Institucionais.

Ao se conjugar a análise do discurso com o gênero Planejamento Estratégico (PE), este ganha nova dimensão, na qual as condições de sua produção ganham significados mais profundos. O Planejamento Estratégico se transmuta em um espaço discursivo, mais transparente, no qual os papéis dos atores envolvidos naquele ato de linguagem se tornam mais visíveis. O espaço social, então, passa a ser revelado em suas dimensões languageiras.

Por que o Planejamento Estratégico? Porque esse representa uma prática administrativa universal, adotada por quaisquer organizações que pretendem um mínimo de conformação. É uma prática universal, pois é adequada a inúmeras atividades, em instâncias diversas: elaborada individualmente ou imposta na organização, essa prática cria uma imagem, define uma identidade, traça rumos, estabelece patamares outros, faz sobreviver e é reconhecida como elemento ordenador. É gerada na organização, mas possui material genético institucional e oficial, sendo representante genuíno do que se chama discurso institucional.

Considerando, portanto, as reflexões a serem nesse artigo expostas, buscaremos responder às seguintes perguntas em nosso trabalho de pesquisa, fruto do projeto apresentado para de o Mestrado em Estudos de Linguagem: Como o discurso do Planejamento Estratégico contribuiu para a construção do *ethos* da Instituição CEFET-MG, nos últimos vinte anos? Como se configura o *ethos* da Instituição nesses estatutos? Quais são os elementos constitutivos desse *ethos*, quando a Instituição pretende se tornar uma Universidade Tecnológica? Os indicadores de gestão podem ser indicadores do contrato de comunicação estabelecido nos PE e PDI? A partir de um estatuto, é possível verificar quais elementos discursivos fazem parte da arquitetura da imagem da Instituição?

2. Planejamento Estratégico – Origens

Iniciando os nossos estudos, importante torna-se situar a noção de planejamento estratégico, para compreender melhor o corpus a ser pesquisado.

Difícil imaginar a trajetória humana sem a conquista da habilidade de planejar e da habilidade de adotar estratégias para viver. O que alicerça a evolução da vida, as adaptações dos organismos ao meio ambiente, passa pelo processo da adoção de estratégias que habilitam o organismo mais bem adaptado a estar mais apto à vida.

Etimologicamente, a palavra estratégia vinda do grego *stratégia*, assimilada pelo latim na forma de *strat-egéma*, é sinônimo de estratagemas, artilharia de guerra (KOEHLER, 1940, p. 425). É um termo ligado à presença das *emathis* ou *piérides*. Silva (2008) nos ensina que essas entidades representam as nove musas que foram alegoricamente concebidas como filhas de Júpiter e de Mnemósine. Recorrendo às representações do casal, essas musas seriam, portanto, frutos da inteligência e da memória. Elas se envolveram, conforme relatado no Livro V das Metamorfoses, de Ovídio, numa disputa acirrada, na presença de Palas. Nessa disputa, foi posto como objeto de aposta um local considerado sagrado. A disputa tem origem na contenda que se dá pelo fato de as piérides se acharem superiores às musas do monte Hélicon. Elas queriam comprovar a sua superioridade em eloquência, apoderando-se, como prêmio, das riquezas daquele lugar sagrado. Conforme se observa, nas raízes da palavra estratégia a essência do mito permanece: a luta, a disputa, especialmente a disputa retórica e dialética, se mostram.

Pesquisas arqueológicas que estudam as primeiras civilizações se depararam com os primeiros artefatos humanos, ligados à guerra. As primeiras evidências dos chamados “jogos de guerra” se mostram quando artefatos de combate foram encontrados em sítios antigos, precisamente em tumbas e nas casas dos níveis mais altos dos governantes ou dos habitantes mais notáveis das civilizações pesquisadas. Esse fato faz com que a origem do termo estratégia como hoje é conhecido se insinue através dessas descobertas, já que a presença de artefatos bélicos pressupõe o combate, e o combate leva-nos a pensar nas formas de ações e reações a disputas de diversas naturezas. Essas ações provavelmente seriam concebidas por chefes ou líderes.

Continuando o nosso percurso, observa-se que na Grécia Antiga, *strategos* referia-se primeiramente a um papel, a uma função ou a um cargo. Com o tempo, o termo passou a designar “a arte do general”, ou seja, as habilidades necessárias para o competente comando: equilíbrio, bravura, liderança. Na época de Péricles (450 a.C.), o conceito se apresentava ligado a habilidades de oratórias e políticas, quando superioridade em eloquência era a marca do vencedor. No tempo de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo. Verifica-se que os estudos voltados para os indícios da história humana já provam que o homem sempre viveu em torno de demandas, disputas, competições, guerras. Os motivos são vários: a sobrevivência, a adaptação a novos desafios, disputa territoriais, a disputa por poder. O conflito, então, sempre permeando a trajetória humana, obriga à constância do exercício estratégico.

Atualmente, segundo o Dicionário Aurélio, são sinônimos de estratégia:

1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos;
2. Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha;
3. a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos ou, ainda, a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Podemos perceber como esse termo ainda mantém as suas origens, sustentando, até hoje, a sua natureza bélica.

Para estabelecer a ligação entre os conceitos estratégia e planejamento, vejamos o significado desse segundo conceito.

São sinônimos de planejar, segundo o Dicionário Aurélio: 1. Fazer o plano ou planta de; projetar, traçar; 2. Fazer o planejamento de; elaborar um plano ou roteiro de; programar, planificar; 3. Fazer tenção ou resolução de; tencionar, projetar.

É possível concluir que a idéia de planejar está ligada à idéia de projetar. Segundo Álvaro Vieira Pinto, a capacidade de projetar conferiu ao homem a sua diferenciação dos outros animais; percebe-se que o salto qualitativo na evolução humana traz em seu bojo as qualidades quase indissociáveis de projetar e planejar, como o meio de resolver a oposição entre o homem e a natureza.

Nos primeiros tempos de sua trajetória, o homem provavelmente foi capaz de relacionar a ação a uma finalidade, em vista da qual são preparados e dispostos os meios necessários e adequados; ele se libera, então, do processo biológico em conjunto e se apodera das funções da natureza, através do projetar, que desencadeia o planejar:

É indispensável compreender só existir ação prática efetivamente humana, quando movida pela imagem abstrata e pré-sentida do efeito a criar, como exteriorização e consumação do projeto[...] Quando estas (as idéias) começam a se produzir no antropóide em curso de hominização, todas as ações, mesmo aquelas que conservam caráter automático e representam formas cognoscitivas anteriores, puramente indistintas, tendem a transitar para etapa do projeto. A passagem à fase da criação de projetos revela que o animal humanizado começará a se ver envolvido com situações de conflito com o meio. (PINTO, 2005, p. 37 e 39)

Assim, podemos inferir que a capacidade de projetar e planejar tem lugar no genoma da raça humana, faz parte de nossa herança genética e evolutiva. O homem, ao se apropriar de suas capacidades e habilidades biocomportamentais, torna-se um ser que planeja. A ausência dessa qualidade é considerada patologia. O planejar, criar estratégias para sobreviver, faz parte dos atos humanos. O planejar, o projetar e as estratégias decorrentes dessa habilidade, provavelmente contribuíram para a organização primitiva do ato de fala: em decorrência desse atributo organizador da cognição adquirida pela espécie, o homem desenvolve a possibilidade de se comunicar, utilizando a linguagem e a criação de ferramentas, mecanismos que iriam tornar mais econômica a sua vida.

Como nos ensina Michel de Certeau, dois tipos de comportamento envolvem a vida social: o estratégico, oriundo das instituições e o tático, exercido pelas pessoas comuns. Na entidade “estratégia”, portanto, reside a autoridade, a injunção, o poder de ditar rumos, a ordem dominante ou por algum poder legitimada; reside “o cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exercito, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado” (DE CERTEAU, 2008, p.46).

A estratégia busca o padrão, a perpetuação, a uniformidade de procedimentos. Embora seja revista e adequada às novidades vindas do ambiente externo, mesmo quando assume sua identidade de processo e inovação, a sua vocação é a imposição de ordem, a massificação. Recorrendo mais uma vez a De Certeau,

A estratégia postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde podem gerir as relações com uma exterioridade de alvos ou ameaças (os clientes ou os concorrentes, os inimigos, o campo em trono da cidade, os objetivos e objetos da pesquisa, etc.). Como na administração de empresas, toda racionalização estratégica procura em primeiro lugar distinguir um “ambiente” um “próprio”, isto é, o lugar do poder e do querer próprios. (DE CERTEAU, 2008, p. 99)

Sempre envolvidas na aura de poder, de política, de metas e objetivos, as organizações deram tratamento diferenciado ao termo estratégia. Ao conjunto de atividades sistematizadas, que levam as organizações a vencerem as competições e adversidades que se apresentam, através de um planejamento ou ao conjunto de ações que exploraram condições favoráveis

com o fim de alcançar objetivos específicos, também através de um planejamento foi chamado de Planejamento Estratégico.

3. O Planejamento Estratégico Organizacional

As empresas têm extrema dificuldade em sobreviver, se em sua base há a improvisação e não o planejamento. Sendo assim, o Planejamento Estratégico (PE) torna-se essencial dentro das organizações, porque as leva a conhecer onde estão, aonde querem chegar, quando e por quais meios chegarão à situação pretendida. Ele é um dispositivo mediador de mudanças. Ele é uma ferramenta clássica que, em busca da racionalidade, envolve um processo em torno de intenções ordenadas passo a passo, buscando a articulação das conseqüências e de resultados de cada passo. É um procedimento do qual se serve a ciência da administração, seja ela pública, seja privada, que leva as organizações a cumprir a sua missão presente, atingir a sua visão de futuro, através da realização de objetivos pré-estabelecidos.

Sendo um conjunto de atividades sistematizadas, formalizadas, com caráter intervencionista, o PE leva a organização a um novo estado e a uma dupla visão: seu olhar se distribui pelos ambientes interno e externo, já que estes estão interagindo o tempo todo, numa estreita relação de trocas e interferências. O planejamento estratégico, também chamado estratégia organizacional, é comumente pensado como fruto da racionalidade e da intencionalidade dos gerentes responsáveis pela organização (CRUBELLATI, 2006, p. 37). Ela vem sendo tradicionalmente explicada com base em teorias fundamentadas no pressuposto de sua adaptação racional ao ambiente externo desafiador, considerando-se a necessidade de conformação às evoluções sociais e econômicas, e a rapidez com a qual esses fenômenos têm ocorrido e gerado outros espaços, às vezes, inusitados e fragmentados.

Para a implantação e efetivação dos PE, há uma metodologia a ser aplicada, que dará formalidade à definição de missão, de visão, de valores, de crenças e princípios e à definição de objetivos e metas. Advirão desse planejamento as ações a serem desenvolvidas em médio e longo prazo. Uma vez prescrito, o estatuto deverá, teoricamente, ser apresentado a todos os membros da organização e norteará os seus rumos, mudando as relações, interferindo nas atividades e na realidade a ser construída pela Instituição.

4. Planejamento Estratégico e Gênero

Nos estudos de Bakhtin (2000), dos quais quase todas as teorias do discurso decorrem, a linguagem pode ser representada por um conjunto de práticas interacionais, dialógicas, fundadas nas relações sociais e que também fundam relações sociais. Esse conjunto é constituído de enunciados orais e escritos, concretos e únicos, realizados pelos integrantes das esferas de atividade humana. Para o autor, é o enunciado a real unidade da comunicação discursiva, diferente da frase e da oração, que são unidades da língua. O enunciado nasce de uma enunciação originada em um sujeito, delimitada num tempo e espaço certos. Sendo assim, ele carece do outro, em contraposição, estabelecendo a relação dialógica, caracterizada pela alteridade constante da situação de locução.

A língua tem lugar na interação humana, complexa por natureza. Daí surge a necessidade de, para organizar e situar a comunicação dentro das esferas discursivas, estabelecer os gêneros do discurso, definidos por Bakhtin como “tipos relativamente estáveis de enunciados” (BAKHTIN, 2006, p. 262), elaborados em cada esfera da atividade humana. Quando busca a compreensão mútua no compartilhamento de significados, a interação humana proporciona o aparecimento de vários gêneros. Eles evoluem com o tempo,

proporcionalmente à complexidade que a comunicação cultural vai adquirindo, o que os leva a uma reformatação ou, segundo Bakhtin, a uma transmutação. Esse fato é visto por ele como uma migração de um estado primário para um secundário. Concordando com essa visão, Bronckart (2009, p. 144) afirma que os “gêneros mudam necessariamente com o tempo ou com a história das formações sociais da linguagem”.

...eles (os gêneros) podem separar das motivações que lhes deram origem, para se tornarem autônomos e, assim, ficarem disponíveis para a expressão de outras finalidades (pois o resultado atual de um gênero é geralmente um misto, dependente das decisões originais de uma formação social de linguagem ou de processos posteriores de recuperação ou de mascaramento). (BRONCKART, 2009, p. 144)

No caso dos PE, o que representava um gênero partícipe da esfera militar se transmuta e passa a pertencer ao mundo das organizações: originado de um gênero primário, ao se transmutar de uma esfera para outra, gerou um novo gênero, com alguma similaridade ao domínio discursivo que agora o detém, ou seja, o organizacional.

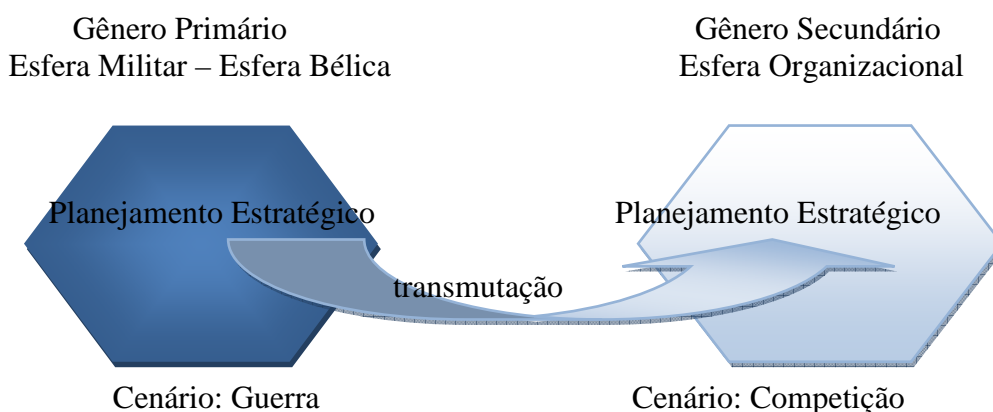


Fig. 1 –Transmutação - Planejamento Estratégico.

O gênero Planejamento Estratégico, já considerando o *corpus* de estudo um gênero, gera espécies de textos que emergem de uma atividade social estruturada, tem vinculação com outros textos que lhe deram origem e apresentam características comuns, sem perder, ao mesmo tempo algum grau de singularidade, de acordo com a organização na qual é implementado. Determina o que fazer, o porquê fazê-lo, como, quando e para quê, estabelecendo injunções, persuadindo com vistas a intenções e projetos práticos e funcionais. Sendo um discurso persuasivo, ele expressa a voz institucional,

Dell’Isola nos alerta sobre as possibilidades de o gênero, visto como instrumento de interação social, conduzir a um novo local, o que condiz perfeitamente com as intenções explícitas e implícitas dos textos do Planejamento Estratégico:

O gênero visto como instrumento de interação social dá forma à estrutura, transforma comportamentos em uma dada situação, representa a atividade e a materializa, e é lugar de transformação: de exploração, de enriquecimento de possibilidades. É necessário evidenciar que, nos textos e através deles, os indivíduos produzem, reproduzem ou desafiam práticas sociais. (DELL’ISOLA, 2007, p. 22)

Estando relativamente restrito à área organizacional, o PE funciona dentro de um sistema também estruturado e está circunstancialmente ligado à necessidade de a organização obter resultados favoráveis frente aos desafios que se apresentam. Dentro deste âmbito, os textos gerados pelos PE são reconhecidos facilmente, mostram alto grau de tipificação e dão certa identidade às organizações, quando começam a ser disseminados em outras instâncias sociais externas a elas.

Partindo-se dessa ótica, os PE podem ser compreendidos como “fenômenos de reconhecimento psicossocial que são parte de processos de atividades socialmente organizadas” (BAZERMAN, 2006, p. 31). Embora reconheçamos sua estabilidade textual, poderemos observar também, as suas mudanças de fisionomia ao longo do tempo, sem que se perca de vista a sua essência, pois, como nos ensina Maingueneau (2010), “A identidade no discurso não é dada, mas construída todo dia na renovação das fronteiras, na manutenção do seu posicionamento”.

5. Planejamento Estratégico, *Ethos* e Indicadores de Gestão – O Dizer, A Adesão, O Fazer Institucional

A proposta de um estudo das estratégias discursivas na constituição do *ethos* das organizações, com foco na Instituição Pública de Ensino e seus Planejamentos Estratégicos (PE), apresentou-se como uma interessante fonte de pesquisa, ao aliar a prática administrativa à análise do discurso, tendo como suporte os documentos gerados para a concepção, para a estruturação e implementação desse planejamento estratégico. Busca-se olhar a Instituição sob um ângulo diferente do convencional, através do *ethos*, termo importado da retórica grega e ligado às questões das representações.

De fato, as organizações possuem imagens que são entendidas por meio de múltiplas metáforas, como nos ensina Morgan: já foram comparadas às máquinas, atendendo ao modelo mecanicista, o que gerou a organização burocrática; já foram vistas como organismos vivos, aparecendo, então, diversas categorizações de empresas, taxonomicamente classificadas em espécies, interagidas ao meio ambiente, com ciclo de vida determinado consoante a sua capacidade de adaptação às diversidades que aparecem; já foram vistas como cérebros, tornando-se, nesse caso, o processamento de informações, as questões que envolvem a transferência de conhecimento e tecnologia o centro das discussões. No atual mundo do *quantum*, fala-se até na empresa quântica.

Assim, os estudos voltados à vida da organização, de acordo com os princípios científicos e filosóficos vigentes engajam-se à imagem dominante nesses sistemas.

Entretanto, essa imagem metafórica das organizações é diferente da imagem conferida pelo *ethos*, que está diretamente relacionada à enunciação, aos efeitos do discurso, sendo por meio dele construído.

Daí aparece a dificuldade em capturar uma definição precisa desse termo. Como diz Maingueneau: “O problema é por demais delicado, posto que o *ethos*, por natureza, é um comportamento que, como tal, articula verbal e não verbal, provocando nos destinatários efeitos multi-sensoriais”. (MAINGUENEAU, 2008, p. 16).

O *ethos* representa aquilo que é característico e predominante nas atitudes e sentimentos dos indivíduos, de um povo, de um grupo, de uma comunidade e, também, das organizações. O termo mostra ou indica as marcas das realizações ou manifestações culturais das associações humanas.

O *ethos* está amalgamado pelas percepções das representações sociais e essas percepções tornam-se essenciais tanto para os indivíduos, quanto para os grupos e para as organizações.

Charaudeau relaciona esse conceito ao olhar que uma coletividade tem da organização e ao imaginário social, vinculando-o à percepção das representações sociais dos sujeitos constitutivos desta organização.

“...os grupos julgam outros grupos com base em um traço de sua identidade. Em decorrência de sua filiação, os indivíduos do grupo partilham com outros membros desse mesmo grupo caracteres similares que, quando vistos de fora, causam a impressão de uma identidade homogênea”. (CHARAUDEAU, 2009, p. 91)

Segundo o autor, não se pode separar o *ethos* das idéias, pois a maneira de apresentá-las tem o poder de construir imagens (CHARAUDEAU, 2009, p. 118). O *ethos* coletivo é construído pela atribuição de uma identidade originada em uma opinião coletiva em relação a outro grupo, podendo advir daí os estereótipos e o compartilhamento de crenças. Concordando com esse autor, Amossy (2005) afirma que a construção de um *ethos* discursivo é indissociável do posicionamento do sujeito, da ideologia, da política. Ela reconhece o *ethos* como uma imagem fruto da posição institucional do orador e do grau de legitimidade que essa posição lhe confere.

Embora a retórica estabeleça esse termo vinculado às manifestações orais, a proposta de nosso trabalho se coaduna com as idéias de Maingueneau (2008), quando ele afirma que, mesmo em documentos escritos, é possível identificar uma “vocalidade” e “tons” peculiares, o que permite tecer considerações sobre um processo de adesão dos sujeitos ao discurso dessa forma materializado. Maingueneau (2010) assevera que “mesmo que o destinatário não conheça antes o *ethos* do locutor, o simples fato de o texto estar ligado a um gênero do discurso... induz expectativas no tocante ao *ethos*”. Nesse aspecto, esse autor concorda com Amossy e Charaudeau, quando afirma que existe uma mescla essencial entre uma formação discursiva e seu *ethos*, a qual ocorre por meio do procedimento enunciativo, produzindo o que ele chama de incorporação. Essa incorporação dá corpo textual à formação discursiva, promove a elaboração de esquemas de inserção no mundo social e gera a adesão ou não ao discurso (MAINGUENEAU, 1989, p. 48). A incorporação torna essa mescla entre formação discursiva e *ethos* eficaz ou não, dependendo do grau de adesão, dependendo de se há o desencadeamento de crenças em torno do enunciado. Provavelmente é nesse território que está a possibilidade de se verificar a distância entre o dizer e o fazer institucional.

Como avaliar o fazer institucional mediante o discurso dos PE? Entre outras muitas possibilidades, propõe-se aqui a associação da prática de Administração à Análise do Discurso, por intermédio da análise dos indicadores de gestão.

Por que indicadores de gestão?

Primeiramente, pelo fato de os indicadores representarem a ferramenta principal de análise da gestão institucional e serem dados consolidados e estáveis, dentro de uma delimitada série histórica.

Em segundo lugar, porque, além de instrumentos de medida, eles representam uma bússola para a Instituição. É sabido, pelas disciplinas de Administração Fazendária, que os indicadores são instrumentos que “permitem medir e revelar aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno ou resultado de uma intervenção na realidade”. Deve-se lembrar que o gênero Planejamento Estratégico, também, promove a intervenção na realidade institucional.

As instituições públicas não se encontram refratárias às pressões do contexto atual, em que as turbulências econômicas, sociais e até mesmo ambientais causam impactos surpreendentes nas estruturas dos países. Nessa realidade que se instalou no mundo, desde a década de setenta e início de oitenta, os governos brasileiros, compreendendo a necessidade de bem gerir recursos públicos, vêm implementando, de forma paulatina, uma política de

modernização do Estado. Nesse esforço de modernização e visibilidade maior da evolução do País através de dados, as Instituições Públicas também foram obrigadas, entre outras muitas providências, a adotarem os indicadores de gestão como forma de mensurar os resultados atingidos por elas. Esses indicadores podem ser expressos apenas como instrumento de medida de um conceito, o que lhes dá uma dimensão descritiva ou podem ser associados às metas que se pretende atingir com uma intervenção, o que lhes dá uma dimensão valorativa. Essas dimensões são adequadas ao nosso projeto de pesquisa.

Ao se estabelecerem que os resultados são representados por índices, esses transformam-se em instrumentos gerenciais que possibilitam a tomada de caminhos rumo a ações preventivas e corretivas, orientando, portanto, a tomada de decisões estratégicas, com objetivo de fortalecer a organização. A avaliação da gestão por meio de indicadores é essencial para que a administração pública aumente a sua possibilidade de prestar contas à sociedade de forma transparente. Os órgãos de controle federais têm definido que tipos de indicadores as instituições públicas de ensino deverão adotar, ao apresentar o seu relatório anual de gestão.

Para delimitar nossos estudos, O CEFET-MG foi escolhido como fonte de nosso *corpus*, em decorrência de sua trajetória e sua representatividade no Estado de Minas Gerais: é uma Instituição que, tendo surgido como Escola de Aprendizes e Artífices, em 1909, portanto completando cem anos, continua, reconhecidamente, sendo uma escola de excelência.

Segundo texto do Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET-MG, para os anos de 2005-201:

O CEFET-MG é uma Instituição Federal de Ensino Superior-IFES, caracterizada como instituição multicampi, com atuação no Estado de Minas Gerais-MG. Fruto da transformação da então Escola Técnica Federal de Minas Gerais em Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pela Lei n. 6.545 de 30/06/78 1 alterada pela Lei n. 8.711 de 28/09/93, o CEFET-MG é uma autarquia de regime especial, vinculada ao MEC, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar; é uma Instituição Pública de Ensino Superior no âmbito da Educação Tecnológica, abrangendo os níveis médio e superior de ensino e contemplando, de forma indissociada, o ensino, a pesquisa e a extensão, na área tecnológica e no âmbito da pesquisa aplicada. (CEFET-MG – PDI -Política Institucional – 2005-2010, p. 19)

Verificando-se os números que dão representatividade social à Instituição, foco deste estudo, conforme dados de 2009, vê-se que foram realizadas 13.623 matrículas, nos 70 cursos ministrados. Em torno de 544 servidores trabalham em suas 10 unidades.

Voltada para a formação tecnológica de profissionais para atendimento de vários estratos do mercado de trabalho, a Escola sempre se mostrou como formadora de cidadãos críticos, competentes, demandados pelas empresas mineiras. Com grande vinculação às demandas sociais, a Instituição é reconhecida em Minas Gerais como formador de profissionais competentes e engajados no setor produtivo, na pesquisa aplicada e no magistério.

Alicerçados nas reflexões aqui expostas, nessa incipiente fase de nossa pesquisa, a busca de pistas e caminhos que nos levem à compreensão da constituição do *ethos* institucional no discurso dos Planejamentos Estratégicos da Instituição de Ensino encontram-se estabelecidas. A análise comparativa e contrastiva entre as diversas propostas dos Planejamentos Estratégicos no nível discursivo e indicadores de gestão, parece-nos uma via interessante para se estabelecerem relações entre o *ethos* discursivo, o dizer e o fazer institucional.

6. Considerações Finais

Documentos oficiais normalmente são vistos como herméticos, como enfadonhos e sem vida. No entanto, são eles que normatizam e contêm a vida social, sendo por ela alimentados. Indo além de sua superfície, é possível o desvelamento de vozes ocultas, de vários personagens, de conflitos subentendidos, do fio de uma história a ser desenrolado.

Acreditando nas possibilidades que a Análise do Discurso apresenta para o desvelamento desses implícitos, a pesquisa a ser realizada propõe apresentar a relação entre discurso institucional e *ethos* organizacional da Instituição de Ensino em questão, pela análise do seu Planejamento Estratégico.

Buscaremos, com os resultados da pesquisa em mãos, demonstrar aos gestores a importância dos estudos da linguagem e suas contribuições para a prática gerencial.

As reflexões em torno da análise do discurso com foco no Planejamento Estratégico representam não só um instrumental que permitirá a análise da importância das palavras e de seus efeitos de sentidos na materialização de resultados, como também um procedimento de avaliação da efetividade do contrato de comunicação do gênero discurso institucional relido através de indicadores de gestão.

Pretende-se também demonstrar que, além das questões que envolvem a legitimidade e a possibilidade de o discurso criar um espaço próprio, documentos oficiais elaborados com uma finalidade específica e objetivos pré determinados, em busca de uma competência retórica discursiva, podem mudar rumos e criar novas realidades para as organizações,

Espera-se, ainda, que a Análise do Discurso ganhe visibilidade em outras áreas, tais como a área gerencial e a área administrativa.

Referências Bibliográficas:

- BASERMAN, Charles. *Gêneros textuais, tipificação e interação*. São Paulo: Cortez, 2006.
- BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo, SP: Martins Fontes Editora, 2006.
- BRONCKART, Jean-Paul. Os Gêneros de Textos e os Tipos de Discurso como formatos das interações propiciadoras de desenvolvimento. In: MACHADO, Anna Rachel, MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles (Org.). *Atividade de Linguagem, Discursos e Desenvolvimento Humano* - Campinas, SP: Mercado das Letras, 2009.
- CERTEAU, Michel de. *A Invenção do Cotidiano* -. Petrópolis, RJ, Vozes Editora, 2008.
- CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das Mídias*. São Paulo, SP, Contexto, 2007.
- _____, Patrick. *Discurso político*. São Paulo, SP: Contexto, 2006.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In *Revista da Administração Contemporânea*. Ed. Especial, p. 37-60, São Paulo, SP:, 2004.
- DELL'ISOLA, Regina Lúcia Péret. *Retextualização de gêneros escritos* – Editora Lucern, Rio de Janeiro, RJ: 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a Cultura Organizacional – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2007.
- KOEHLER, Henrique. *Dicionário Escolar Latino-Português*. Porto Alegre, RS: Edição da Livraria do Globo, 1940.



Anais do IX Encontro do CELSUL
Palhoça, SC, out. 2010
Universidade do Sul de Santa Catarina

- MAINGUENEAU, Dominique. Anotações do Minicurso “*Problemáticas emergentes da Análise do Discurso*” promovido pela Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais – Núcleo de Análise do Discurso, Belo Horizonte, MG: FALE UFMG, 2010
- _____, Dominique. A propósito do *ethos*. In: *Ethos Discursivo*. In: MOTTA, Ana Raquel, SALGADO, Luciana (Org.). *Ethos Discursivo*. São Paulo, SP: Editora Contexto, 2008.
- _____, Dominique. *Novas Tendências em Análise do Discurso*. São Paulo, SP: Pontes Editora, 1989.
- PINTO, Álvaro Vieira. *O conceito de tecnologia*. V. I. São Paulo, SP: Contraponto Editora, 2005.
- SILVA, Mariana Musa de Paula e Silva. *Artesque locumque: espaços da narrativa no livro V das Metamorfoses de Ovídio*. 2008, Dissertação (Mestrado em Linguística) – Programa de Pós Graduação em Linguística da UNICAMP, Campinas, SP: 2008.
- <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/580081/tactics>