

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA

**UM OLHAR PRAGMÁTICO DA LINGUAGEM COTIDIANA SOBRE O ATO DE
PRATICAR A ESTRATÉGIA A PARTIR DA NOÇÃO DE "JOGOS DE
LINGUAGEM": uma análise wittgensteiniana como contribuição teórica e
metodológica para os campos dos Estudos Organizacionais e da Estratégia
Organizacional**

CURITIBA

2013

SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA

UM OLHAR PRAGMÁTICO DA LINGUAGEM COTIDIANA SOBRE O ATO DE PRATICAR A ESTRATÉGIA A PARTIR DA NOÇÃO DE "JOGOS DE LINGUAGEM": uma análise wittgensteiniana como contribuição teórica e metodológica para os campos dos Estudos Organizacionais e da Estratégia Organizacional

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

CURITIBA

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Adamoglu de Oliveira, Samir

Um olhar pragmático da linguagem cotidiana sobre o ato de praticar a estratégia a partir da noção de "jogos de linguagem": uma análise wittgensteiniana como contribuição teórica e metodológica para os campos dos Estudos Organizacionais e da Estratégia Organizacional / Samir Adamoglu de Oliveira. - 2013.

236 f.

Orientadora: Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2013

1. Pragmática. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Bulgacov, Yára Lúcia Mazziotti. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.


CDD 658.4

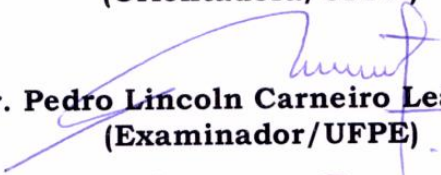
TERMO DE APROVAÇÃO

Samir Adamoglu de Oliveira

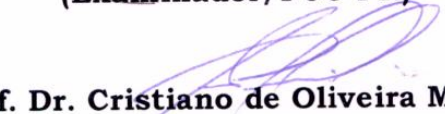
“UM OLHAR PRAGMÁTICO DA LINGUAGEM COTIDIANA SOBRE O ATO DE PRATICAR A ESTRATÉGIA A PARTIR DA NOÇÃO DE "JOGOS DE LINGUAGEM": uma análise wittgensteiniana como contribuição teórica e metodológica para os campos dos Estudos Organizacionais e da Estratégia Organizacional”

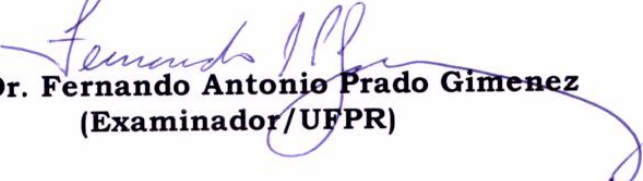
TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov
(Orientadora/UFPR)


Prof. Dr. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos
(Examinador/UFPE)


Prof. Dr. Bortolo Valle
(Examinador/PUC-PR)


Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel
(Examinador/PUC-PR)


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/UFPR)

18 de março de 2013

*Aos meus pais,
Sergio e Candida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos dons concedidos em prol da minha formação acadêmica.

Aos meus pais, fonte inesgotável de luz e referência para mim em todos os aspectos da minha vida.

À minha família, pelas as orações, pelo apoio e pelos desejos, sem os quais percorrer esse caminho teria sido muito mais difícil.

À minha orientadora, Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov. Como sabemos, as circunstâncias que nos levaram a trabalhar juntos foram extremamente adversas. Porém, foi em tamanha adversidade que aprendi o valor de uma **orientação humana**, como a que você realiza. Começando pela necessidade de encontrarmos um meio-termo de interesse de pesquisa até a compreensão de que os momentos pelos quais eu passei durante o tempo de nosso trabalho exigiram de mim distanciamento, espaço e isolamento. Assim, fui aprendendo, paulatinamente, algo que sempre supus no plano das ideias, mas que até agora não havia vivenciado no plano da prática: antes de ser uma relação profissional, o trabalho de orientação de pesquisa acadêmica é uma relação interpessoal humana, na qual a compreensão e o respeito para com os limites, os espaços, os modos e as visões de cada uma das partes se faz ímpar para o seu êxito. Obrigado, Professora, por ter compreendido minha natureza comportamental, meus esforços intelectuais e minhas limitações cognitivas, refletindo na concessão de total liberdade para que eu pudesse me sentir à vontade em desempenhar esse caminho audaz que a pesquisa científica requer. Obrigado não apenas pelo trabalho de orientação em si, mas também por ter representado um alicerce sólido de segurança teórica e metodológica durante momentos de dúvidas e incertezas ocorridos ao longo desta pesquisa. Obrigado pelas colaborações prestadas durante a orientação deste trabalho e pela confiança depositada em mim, tantas e tantas vezes, principalmente quando eu mesmo não a fiz. Obrigado, por entender e me fazer ver que, mesmo não compartilhando das suas convicções, podíamos trabalhar em conjunto, construindo o presente trabalho, respeitosamente, sem desgastes nem embaraços a nós dois. Agradeço-lhe imensamente por essa chance de aprender a como ser não apenas Professor e Pesquisador, mas, sobretudo, Orientador – levo essa lição para minha vida pessoal e profissional, caso seja este mesmo o caminho a ser seguido.

Ao Prof. Dr. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, pela constante atenção, gentileza e disponibilidade em auxiliar-me (quase que em um trabalho de 'co-orientação'),

mediante conversas e reflexões, a avançar em inúmeros tópicos e intimidantes questões da temática do estudo aqui apresentado. O aprendizado que você me proporcionou – ao permitir que eu me aproximasse abordando-lhe para esse tipo de ajuda – foi fundamental, em diversos aspectos, para o êxito desse empreendimento científico. Empenhei-me aqui para, fazendo uso dos seus trabalhos publicados na nossa área, preservar a riqueza deles que tanto me saltou aos olhos, bem como evidenciar a essencialidade deles para que eu pudesse escrever esta tese. É nítido para mim que, sem esses seus trabalhos dos quais me utilizo aqui, sequer esta proposta poderia ter se desenvolvido. Considero-me privilegiado por ter contado com sua ajuda, tanto nessa dinâmica amigável e informal, quanto nas formalidades acadêmicas de avaliação do meu trabalho – tudo isso se iniciando naquele 'I Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração', em março de 2011, na UFSC.

Ao Prof. Dr. Bortolo Valle, primeiramente, por ter me recebido como curioso aluno ouvinte em duas das suas disciplinas no Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGF/PUC-PR) nos anos de 2011 e 2012, o que contribuiu sobremaneira para que eu avançasse – ainda que aos tropeços –, na minha compreensão sobre as ideias de Wittgenstein das quais aqui me aproprio. Em um segundo momento, por indicar-me obras e leituras (poupando-me daquelas que mais dificultariam do que auxiliariam nessa minha caminhada) que me foram tão importantes e prazerosas, nesse processo de aprendizado – das quais, creio serem os trabalhos de Pierre Hadot e de Charles Taylor de que aqui faço uso, as que mais simbolizam o que quero dizer. Finalmente, pela gentileza e paciência compreensiva com a qual sempre me tratou, nas ocasiões acadêmicas necessárias, quando requisitei sua ajuda ou quando o convidei a avaliar formalmente este trabalho. Fica aqui registrada minha admiração pela sua pessoa intelectual.

Ao Prof. Dr. Fabio Vizeu, pelas suas contribuições participando como avaliador do projeto desta tese, em 2011. Por vezes, o confrontar de certas intuições como as que alimentam a curiosidade científica, nos impulsiona de forma muito mais positiva do que um elogio; agradeço-lhe pelas saudáveis provocações, nas ocasiões em que dialogamos.

Ao Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel, pelas suas contribuições participando como avaliador desta tese na ocasião da sua defesa pública – muitas das quais foram aproveitadas e assimiladas na sua versão final, servindo para torna-la mais palatável e acessível, em aspectos, sobretudo de coerência no emprego e uso de conceitos teóricos e abordagens metodológicas.

Aos seguintes Professores (dispostos aqui em ordem alfabética) que, ao longo da minha trajetória neste Doutorado em Administração, me ajudaram, direta ou indiretamente, mediante elucidações, ideias, *insights*, diálogos, respostas a dúvidas teóricas/metodológicas/epistemológicas, sugestões e recomendações de leituras, e que, indistintamente, me permitiram crescer e ampliar os meus estreitos horizontes cognitivos mediante o compartilhamento de um pouco dos seus conhecimentos: João Marcelo Crubellate, Maurício Serva, Paulo Henrique Muller Prado, Pedro Demo, Sandro Aparecido Gonçalves e Sergio Bulgacov – a todos, minha gratidão.

A todas as pessoas que me auxiliaram no acesso e na realização do campo desta pesquisa que, por razões de sigilo e ética aqui assumidos, não posso diretamente enunciar os nomes, mas que sabem perfeitamente quem são – ao recobrem suas participações em conversas informais, entrevistas, autorizações, esclarecimentos, utilização de argumentos e ideias, concessão de dados e informações importantes, aconselhamento e incentivo, de alguma forma, para este empreendimento científico.

É patente para qualquer ser humano, especialmente aos olhos do coração, que certos laços de amizade com determinadas pessoas são mais fortemente consolidados, diferenciando-as no que tange ao companheirismo, confiança, afetividade, admiração e respeito. No contexto solitário e de isolamento que uma imersão de quatro anos como um processo de doutoramento requer, tal constatação parece importar ainda mais, pelo abdicar de tantas coisas que se faz, em virtude dos estudos demandados e da pesquisa. Assim, não posso deixar de destacar as pessoas que mais se pronunciaram dessa forma para mim, nos últimos quatro anos: Ludmilla Montenegro, Lunie Imamura de Lima, Natália Rese e José Pedro Penteado – compartilhar dúvidas, angústias, incertezas, dificuldades, mas, principalmente, alegrias com todos vocês foi um fator crucial para o desenvolvimento deste trabalho, haja vista o aprendizado que tive ao fazê-lo. Agradeço-lhes a oportunidade de solidificar ainda mais nossas amizades ao longo desse tempo, bem como avançar na potencialidade de relações profissionais futuras entre nós. Sem a companhia, presença e disponibilidade de vocês em vários momentos, as dificuldades enfrentadas durante esse período da minha vida teriam sido maiores.

Aos vários colegas e amigos do Doutorado: José Bonfim Albuquerque Filho, Cláudia Mônica Ritossa, Simone Crocetti, Martin Petroll, Fabiana Thiele Escudero, Pedro Espinha, Máisa Teixeira, Jane Mendes Ferreira, Diego Maganhotto Coraiola, Cristiano de Oliveira

Maciel, Fábio Sorgon: obrigado pela chance de conhecê-los e pelos momentos felizes que pudemos compartilhar.

Aos amigos – de longa data ou recentes – que, mesmo não estando presentes fisicamente no cotidiano dos últimos anos, sustentaram a energia e a alegria das nossas amizades, preservando-as ou amadurecendo-as para laços cada vez mais significativos: Diego Iturriet Dias Canhada [pessoa esta que, nos idos de 2008 – na saudosa iniciativa discente do 'Grupo de Estudos Organizacionais' (Geo) –, foi a primeira a me explicar em que consistia a ideia de "jogos de linguagem" de Wittgenstein e que, segundo relatou em seguida, minha cara de total estupefação indicava que eu me encantara por completo, daquele momento em diante, com a sua pungência], Daniel Nunes, Glauco Benevides Marinho, Francisco Júnior, Fabricio Mussi, André Luis Marra do Amorim, Augusto Cesar Marins Machado, Carolina Fabris, Mayana Virgínia, Rodrigo da Costa, Kleber Cuissi Canuto, Franciane Candatten e Eduardo Michelotti Bettoni.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo suporte financeiro propiciado durante a realização deste curso de Doutorado.

Ao corpo de colaboradores do PPGADM/UFPR, na pessoa da secretária Lidia Granatyr Ribeiro: sou-lhes grato pela prestatividade com a qual sempre me ajudaram quando precisei.

Aos amigos Diego Maganhotto Coraiola, Fabiana Thiele Escudero, Franciane Candatten, José Bonfim Albuquerque Filho, Kleber Cuissi Canuto e José Carlos Korelo, pela gentileza ao auxiliar na obtenção de relevantes referências presentes neste trabalho.

A todos que, de alguma maneira – embora minha memória falhe em resgatar –, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer em especial (*in memoriam*) ao Professor Clóvis L. Machado-da-Silva – o verdadeiro motivo e razão para eu ter sequer cogitado ingressar no curso de Doutorado. Fato é que, se não tivesse querido o destino que nossos caminhos se distanciassem, o trabalho aqui apresentado seria de uma natureza inteiramente diferente. Ao concluir essa tese, sinto-me serenamente convencido de que o Professor Clóvis não endossaria significativa parte do que se defende aqui, em seus pressupostos, premissas, ideias, argumentos e implicações, tanto teóricas quanto metodológicas. Porém, também me sinto plenamente convicto de que, embora discordando veementemente dessa realização

investigativa, o Professor Clóvis certamente não se absteria de refletir e de engajar-se ativamente em diálogos reflexivos sobre esse estudo. Digo isso, principalmente, pelo fato de que, para mim, antes mesmo de ser um sociólogo "institucionalista" (como quis a Academia nacional 'institucionalizá-lo' estigmaticamente, após sua partida), ele era um **intelectual** de considerável e inspiradora envergadura. Alguém que não se furtava ao debate, ainda que, pelo senso de humor que lhe caracterizava, visse que esse debate era infrutífero o suficiente para dele nada esperar, a não ser alguns bons e jocosos maneirismos, lançando analogias conceituais na roupagem de 'causos' que vivera ao longo da sua trajetória aqui. Obrigado pela companhia, pela inspiração, pelos ensinamentos, pela cordialidade, pela consideração que vivenciei contigo durante o período no qual fui seu orientando. Da data de publicação deste trabalho, você já se foi há alguns anos, mas, ainda assim, segue a me ensinar todos os dias. Para sempre, Mestre!

As Investigações..., como um texto, não começam nem terminam de uma maneira filosófica convencional. Elas são, de certo modo, sem começo nem fim. Mas elas também são, em outro sentido, repletas de começos e fins.[...] Não seria inapropriado chamar as Investigações... de "um livro de filosofia para uso na nossa vida cotidiana".
(SAVICKEY, 1999, p. 64; 125, tradução nossa)

[...] o ordinário da linguagem tem, para Wittgenstein, um valor extraordinário.
(VALLE, 2003, p. 108)

RESUMO

O estudo assume a premissa de que a linguagem é o substrato nuclear no qual a realidade se constitui, a partir das práticas sociais cotidianas. Ao praticar algo na e pela linguagem assume-se a possibilidade de (re)significar a experiência vivida, abrindo possibilidades de construção da realidade. Pela dimensão social e pragmática da filosofia da linguagem ordinária de Ludwig Wittgenstein esboçada na obra *Investigações Filosóficas* (1953), adota-se a noção de "jogos de linguagem", que sustenta que atividades verbais e não verbais adquirem sentido e significado à medida que são pragmática e adequadamente utilizadas em contextos específicos, seguindo certas regras. Defende-se essa noção como ferramenta de valor heurístico para emprego numa pesquisa científica e como elemento de potencial explicativo para entender como a prática estratégica se constitui e é constituída no cotidiano organizacional. Em face dessas assertivas, investiga-se como a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem contribui para a construção do conceito de prática estratégica/*strategizing* na organização, analisando-a em suas possibilidades teóricas e metodológicas. Parte-se da 'Estratégia como Prática' e de trabalhos wittgensteinianos nos Estudos Organizacionais (EOs) e na Estratégia Organizacional como quadro teórico de referência, para se desenvolver os argumentos. Toma-se uma abordagem idiográfica de diálogo com o empírico como base para utilizar a noção em questão enquanto ferramenta de investigação, descrição e explicação da realidade, analisando um processo de construção e desenvolvimento de um projeto de prospectiva tecnológica e estratégica numa empresa privada que atua na coordenação, proteção e representação legal das empresas do setor industrial do Estado do Paraná. Fez-se uso de observação participante, entrevistas com roteiros semiestruturados junto a participantes do processo nos níveis operacional e tático/gerencial da organização e documentação. Tratou-se e analisou-se o material reunido mediante categorização interpretativa das notas de campo, transcrição e codificação convencionalizada das entrevistas à luz da análise de conversação etnometodológica e análise documental. Identificando dois jogos de linguagem vigorantes – o jogo de linguagem da ciência e o jogo de linguagem comercial –, os resultados permitiram enxergar: (i) consonâncias e dissonâncias entre 'gramáticas' e 'formas de vida', (ii) ambiguidades retóricas, (iii) conflitos, tensões e disputas argumentativas ancoradas em relações hierárquicas de poder, (iv) processos de hibridização das lógicas balizadoras das atividades naquele contexto e (v) o entrelaçamento do *organizing* com o *strategizing*. A noção possibilitou entender e fez emergir dimensões técnicas, funcionais e histórico-institucionais, evidenciando diferenças, sutilezas e nuances complexas da realidade, habilitando conceituar o ato de praticar a estratégia organizacional como sendo um ato de construção linguística descontínua e múltipla no tempo-espço da organização, pautado por argumentações de funções distintas, conduzido e compreendido de forma nem sempre consonante entre os seus praticantes, indissociável de macrodiretrizes intencionais de sobrevivência e competitividade no ambiente onde se atua e que é, invariavelmente, sujeito a influências institucionais que condicionam, regram, justificam e legitimam essas ações na práxis. Pela força elocucionária do particular, enunciam-se contribuições a algumas vertentes e abordagens dos EOs e da Estratégia, inspirando-as reflexões e ampliações das suas compreensões sobre alguns temas a elas caras, mediante a pragmática da linguagem adotada.

Palavras-chave: Jogos de linguagem. Wittgenstein. Pragmática linguística. Práticas sociais. Ato de praticar a estratégia. Métodos qualitativos de pesquisa.

ABSTRACT

The study assumes that language is the ultimate substratum in which the constitution of reality occurs, based on daily social practices. In practicing something in and through language, comes the possibility of life experience being signified and re-signified, opening sites for the construction of reality. By the social and pragmatic dimensions of Ludwig Wittgenstein's ordinary language philosophy expressed in his *Philosophical Investigations* (1953), the notion of "language games" is adopted, which asserts that verbal and nonverbal activities acquire sense and meaning as they are pragmatically and adequately used in specific contexts, according to certain rules. It is contended here that such notion works both as a heuristic device to be utilized in a scientific research, and as a potentially valid element to explain and understand how the strategy practice is constituted and constitutes everyday organizational reality. Considering these statements, the study here presented inquired how the wittgensteinian notion of language games contributes to elaborate the concept of strategy practice in an organization, analyzing its theoretical and methodological implications. Strategy as Practice literature and wittgensteinian-based works figuring in organizational studies and in strategy research field are assessed and took as theoretical framework to develop the arguments. An idiographic approach to construct a dialogue with the empirical issues bases the notion's use as a descriptive-explicative inquiring device, analyzing the process of conceiving and developing a technological and strategical prospective project in a private company that operates in coordination, protection and legal representation of companies in the industrial sector of the state of Paraná. Participant observation and semi structured interviews with operational and tactical personnel were taken, along with documentation procedures. The empirical material gathered was treated and assayed through an interpretive categorization of field notes, transcription and coding of interviews based on ethnomethodological conversation analysis, and documental analysis. Identifying two preponderating language games in that reality – science language game, and businesses language game –, results allowed to see: (i) consonances and dissonances between 'grammar' and 'forms of life', (ii) rhetorical ambiguities, (iii) conflicts, tensions and argumentative disputes based on hierarchical power relations, (iv) hybridization of institutional logics that operate in that context and (v) the intertwining between *organizing* and *strategizing*. The notion helped to understand and to emerge several dimensions – technical, functional, and historical-institutional ones –, evidencing differences, subtleties, and complex nuances of the addressed reality, enabling to conceptualize *strategizing* in organizations as an act of discontinuous multiple time-space linguistic construction, guided by arguments of distinct functions, conducted and understood in ways not always consonant among its practitioners, inseparable from macro-guidelines intentioned to survival and competitiveness in the fields where an organization acts, and that is invariably subject to institutional influences that delineate, regulate, justify and legitimize those actions in praxis. Due to the elocutionary strength of the particular, contributions to theoretical approaches in organizational studies and strategy research field are announced, inspiring reflections and broadenings in understandings of some relevant themes of theirs, underpinned by the linguistic pragmatics here adopted.

Keywords: Language games. Wittgenstein. Linguistic pragmatics. Social practices. Act of strategy practicing. Qualitative research methods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A linguagem e seus caminhos: uma analogia para a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem	42
Figura 2 – <i>Strategizing</i> : um modelo conceitual para analisar a 'Estratégia como Prática'	54
Figura 3 – Representação das categorias de análise da pesquisa	70
Figura 4 – Atualização da representação das categorias de análise da pesquisa.....	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das entrevistas realizadas para a pesquisa.....	88
Quadro 2 – Excerto de 4m16s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto <i>Sigma</i> (σ), conforme percebidas pelos interagentes	130
Quadro 3 – Excerto de 5m55s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto <i>Sigma</i> (σ), conforme percebidas pelos interagentes	131
Quadro 4 – Excerto de 5m32s de duração transcrito de entrevista ilustrando a importância que o saber versar entre jogos de linguagem distintos tem para o Projeto <i>Sigma</i> (σ) e o Setor <i>Beta</i> (β), conforme percebidas pelos interagentes.....	137
Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto <i>Sigma</i> (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor <i>Beta</i> (β), conforme percebidas pelos interagentes.....	141
Quadro 6 – Microatividades da práxis e categorização das práticas visualizadas.....	154
Quadro 7 – Excerto de 1m34s de duração transcrito de entrevista ilustrando o processo de tradução de práticas diversas dentro do Setor <i>Beta</i> (β) na configuração transdisciplinar dos seus projetos, conforme percebidas pelos interagentes	157
Quadro 8 – Excerto de 5m47s de duração transcrito de entrevista ilustrando o processo de ganho de legitimidade do Setor <i>Beta</i> (β) dentro da Organização <i>Alfa</i> (α) e frente a <i>stakeholders</i> relevantes do cenário público e privado paranaense, conforme percebidas pelos interagentes	169
Quadro 9 – Jogos de linguagem identificados no caso estudado	176
Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico	220
Quadro 11 – Convenções e símbolos de transcrição para tratamento e análise das entrevistas	226
Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado	229
Quadro 13 – Elementos teleoafetivos, de regramento da conduta praxiológica, e estruturais do contexto.....	233
Quadro 14 – Microatividades da práxis dos praticantes do processo abordado	234
Quadro 15 – Práticas organizacionais sustentadas de maneira compartilhada pelos praticantes do processo abordado	236

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CdM	Conectores de Mercado
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EaD	Educação a Distância
<i>E – Institute Innovation</i>	<i>L’Institut Européen de Stratégies Créatives et d’Innovation</i>
IBI	Índice Brasil de Inovação
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
<i>Opti</i>	<i>Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial da Espanha</i>
PALPC	Processo de Aprendizagem ao Longo da Participação e Coleta
Pintec	Pesquisa de Inovação Tecnológica
P&D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USP	Universidade de São Paulo
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	22
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	29
1.3.1 Objetivo Geral	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	30
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	32
2.1 A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM DE LUDWIG WITTGENSTEIN	32
2.1.1 Práticas sociais sob um entendimento wittgensteiniano	43
2.2 A 'REVIRAVOLTA' DA PRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO: O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COM FOCO NAS PRÁTICAS SOCIAIS	49
2.3 IDEIAS WITTGENSTEINIANAS NA ADMINISTRAÇÃO: ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	68
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	68
3.2 REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	69
3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise	71
3.2.2 Definição de Outros Termos Relevantes	75
3.3 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	76
3.3.1 Delineamento da Pesquisa	76
3.3.2 Escolha do Caso.....	83
3.3.3 Material Empírico: Fontes e Apreensão	85
3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico	92
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	99
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E CASO ANALISADOS	102
4.1.1 A Organização <i>Alfa</i> (α).....	102
4.1.2 O Setor <i>Beta</i> (β).....	103
4.1.3 O Projeto <i>Sigma</i> (σ).....	106
4.2 'TRADUÇÕES', ADAPTAÇÕES E 'VENDAS' COMUNICATIVAS: O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO <i>SIGMA</i> (σ) – UMA NARRATIVA.....	109
4.2.1 Erigindo o Projeto <i>Sigma</i> (σ) para 'diagnosticar' a inovação.....	113

4.2.2 Mobilizando <i>stakeholders</i> : das 'vendas' comunicativas.....	134
4.3 "AS PALAVRAS COMO POSSIBILIDADE DE 'EXPLOSÃO' DE SENTIDOS E SIGNIFICADOS": ANÁLISE DAS PRÁTICAS EVIDENCIADAS NO PROJETO SIGMA (σ) À LUZ DA PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM WITTGENSTEINIANA	141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	180
REFERÊNCIAS	194
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	217
APÊNDICE B – Explicação e lógica da concepção e desenho do roteiro de entrevistas	220
APÊNDICE C – Convenções e símbolos de transcrição para tratamento e análise das entrevistas.....	226
APÊNDICE D – Constituição estrutural da narrativa do caso.....	229

1 INTRODUÇÃO

Quais as possibilidades analíticas e explicativas que a noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem" concede ao conceito de prática da estratégia organizacional (ou seja, ao ato de praticar a estratégia organizacional – o *strategizing* organizacional), compreendidos segundo a vertente da 'Estratégia como Prática' (*Strategy as Practice*)? Qual o potencial analítico e explicativo oferecido por essa noção, quando se compreende o ato de praticar a estratégia enquanto um processo linguístico e vivencial engajado? Quais as condições metodológicas que tal noção fornece para a apreensão empírica de elementos pertinentes ao 'praticar a estratégia', mediante seus processos verbais e não verbais?

Perguntas introdutórias como essas, mais do que situar o leitor neste trabalho, visam instigá-lo a refletir não apenas sobre as possibilidades e potenciais explicativos dessa versátil e contemporânea abordagem teórico-metodológica de pesquisa ao tema da Estratégia Organizacional (GOLSORKHI *et al.*, 2010), mas também – e mais principalmente – inquietá-lo sobre como uma noção associada a um pensamento dos mais densos e complexos da história da Filosofia pode ser convidada a dialogar e, porventura, auxiliar, no entendimento de questões empíricas do terreno científico interdisciplinar da Administração (MATTOS, 2009). Tal empreendimento analítico-exploratório baseia-se num recorte particular para com parte da obra do filósofo austríaco Ludwig Joseph Johann Wittgenstein (1889-1951), a saber: os elementos concernentes à dimensão social e pragmática presentes na dita 'segunda fase' ou 'período maduro' da sua filosofia – na sua filosofia da linguagem ordinária, esboçada nas *Philosophische Untersuchungen (Investigações Filosóficas)*, de 1953. Lançando as bases do que foi uma 'reviravolta' linguística seguida de uma 'reviravolta' pragmática (OLIVEIRA, 2006), a filosofia da linguagem de Wittgenstein conflaciona linguagem, realidade e pensamento, a partir da forma como os seres humanos agem no cotidiano das suas vidas, aceitando como pressuposto que os limites para essas ações são os limites da própria linguagem humana (CONDÉ, 1998; REED, 2005; RORTY, 1994). Dessa maneira, a **linguagem** é entendida aqui como "[...] ação, como sistemas de atos simbólicos, e não como representação mental ou sistema formal", de modo que, a partir disso, se lida com a impossibilidade de considerá-la como um todo completo e pleno, passando-se à necessidade de investigá-la em seus fragmentos, em suas áreas de discurso, em seus jogos de linguagem (MARCONDES, 2000, p. 53-54).

Oliveira (2006) afirma que a quantidade de material acerca da obra deste pensador já é considerada colossal, de modo que a menção deste 'recorte' das ideias do filósofo vienense aqui pretendido e optado se faz necessária, para fins de esclarecimento das suas próprias implicações e limitações para o estudo que se segue. É crucial, portanto, destacar que o foco de interesse e de apropriação das ideias de Wittgenstein que se seguirá está nucleado em elementos e questões provenientes da sua pragmática da linguagem e terão embasamento, em sua maioria, em leituras consideradas não ortodoxas da sua obra – ou seja, a partir de autores¹ que enaltecem e exploram mais esses mencionados elementos socioculturais e pragmáticos do pensamento wittgensteiniano e menos as questões lógico-linguísticas que marcaram o 'primeiro período' da sua filosofia [representado pela obra *Tractatus Logico-Philosophicus*] –, a citar: Alice Crary, Arley R. Moreno, Barry Stroud, Beth Savickey, Bortolo Valle, Darlei Dall'Agnol, David Bloor, David G. Stern, Hans Sluga, Horacio Luján Martínez, Mauro Lúcio Leitão Condé, Meredith Williams, Paulo Roberto Margutti Pinto, Pierre Hadot, Stanley Cavell, Theodore R. Schatzki, e Werner Spaniol.

A influência do pensamento de Wittgenstein para além das ditas Ciências Humanas é notada nas Ciências Sociais, e em particular para o que se convencionou chamar, desde meados do século passado, de 'teoria social' (GIDDENS; TURNER, 1999). Bernstein (2010), Oliveira (2006) e Schatzki (1996; 1997; 2000; 2001a; 2012) são alguns dos autores que atestam que as ideias oriundas da obra madura de Wittgenstein são de influência crucial para o desenvolvimento do que se denomina, atualmente, de 'reviravolta' (ou 'virada') da prática. Esse movimento intelectual, caracterizado por um retorno à razão prática, constitui uma tentativa de superar o antigo dualismo entre as visões do "individualismo metodológico" e da "sociologia estrutural" no entendimento dos fenômenos sociais, as quais polarizam suas explicações na ênfase exagerada à arbitrariedade da ação humana individual ou ao determinismo da força das estruturas sociais, respectivamente (SCHATZKI, 2001a). Ponto de partida ontológico para teóricos sociais contemporâneos (ORLIKOWSKI, 2010), as práticas sociais são entendidas, acima de tudo, como um elemento polissêmico e multidimensional.

¹ Reconhece-se e destaca-se que esses comentadores de Wittgenstein guardam diferenças e discordâncias entre si, no que tange, por exemplo, às bases filosóficas nas quais estes alicerçam e/ou desenvolvem suas argumentações (constituindo, assim, leituras de cunho mais transcendentalistas, empiristas, essencialistas entre outras possibilidades), ou ainda a certos contornos e nuances explicativos acerca de termos, noções ou conceitos centrais da dita 'segunda fase' da filosofia de Wittgenstein. A pesquisa aqui apresentada assume que essa lista de autores não é exaustiva, e a ideia de figurá-la não é tanto para integrá-los quanto o é para colocá-los em conversações, a fim de que se possa discorrer, de maneira mais bem embasada, sobre os elementos de sociabilidade pertinentes ao recorte aqui sugerido (respeitando, evidentemente, as sutilezas distintivas entre tais leituras).

Enfatizando interações sociais, elementos de construção coletivos em determinados tempos e espaços, e não dissociando elementos mentais de elementos corporais, tradição de criatividade, e nem aspecto rotineiro de improvisação, as práticas sociais são um elemento cuja amplitude acaba por realizar uma 'ponte' entre elementos instituídos e instituintes (COULTER, 2001).

Vários 'teóricos das práticas' – como Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Theodore R. Schatzki, Andreas Reckwitz, Raimo Tuomela, Stephen Turner, Michel de Certeau, Michel Foucault, e outros –, sustentam que as práticas sociais compreendem: (i) o conhecimento situado a fenômenos locais, mas ao mesmo tempo conectado aos planos mais amplos; (ii) a questão da "performatividade" nas ações humanas considerando as interações humanas e não humanas como elementos inter-relacionados de maneira tácita e não tácita; (iii) os elementos materiais culturais, artefatos e espaços nos quais se manifestam, ubiquamente, práticas laborais, discursivas e códigos normativos; (iv) o elemento da legitimidade para a aceitação e sustentação social das práticas em si; e (v) a relevância de questões envolvendo agência humana, entendimentos compartilhados entre indivíduos, e imbricação de elementos de racionalidade e sensibilidade. Dessa forma, a sociomaterialidade das práticas se faz vivenciável em contextos interacionais a partir das cadeias e *nexus* de ação que se entrelaçam e atravessam os fazeres e dizeres do dia a dia, conferindo nuances, maneirismos e naturezas particulares às inúmeras práticas sociais que um determinado grupo pode sustentar no seu cotidiano, abarcando, assim, elementos racionais e não racionais instanciados na tradição, mas passíveis de (re)construção a partir da capacidade agêntica dos sujeitos que as acessam e as manifestam (SCHATZKI, 1993; 1996; 2001a; 2001b; 2012).

A partir dos trabalhos de Whittington (1992; 2006; 2007; 2010) e Jarzabkowski (2003; 2005; 2010) – mas não exclusivamente² – é possível notar que essa preocupação com as práticas sociais também cruzou fronteiras e adentrou os contextos organizacionais da Administração, especificamente no tema da Estratégia. Segundo a 'Teoria Geral da Administração', o componente estratégico dentro das chamadas "escolas de pensamento" da Administração ganhou ênfase a partir dos anos 1970 (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), adentrando áreas funcionais – como operações e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002), logística e cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001), *marketing* (KOTLER; KELLER, 2006), dentre outras –, adquirindo força e se tornando um alicerce para

² Reconhecem-se também as contribuições de autores que versam de maneira similar (no que diz respeito à compreensão das questões estratégicas a partir da lógica das práticas sociais) a Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, a citar: Julia Balogun, Gerry Johnson, David Seidl, Leif Melin, Linda Rouleau, Valérie-Inès de La Ville, Eléonore Mounoud, Eero Vaara, dentre alguns outros.

a Administração, consolidando-se, assim, como indispensável para a compreensão desse campo científico interdisciplinar (BULGACOV *et al.*, 2007; MATTOS, 2009). Entretanto, tradicionalmente vista como algo que as organizações **possuíam** ou detinham objetivamente (numa concepção positivista), a estratégia passa a ser discutida e pesquisada ao longo dos anos 1990 com uma concepção mais fenomenológica e pragmatista, como sendo algo que as organizações **fazem** nas circunstâncias vividas pelos seus praticantes, recebendo, dessa forma, uma concepção dinâmica, processual e ativa (congregada no conceito de prática estratégica/*strategizing* organizacional) (GOLSORKHI *et al.*, 2010). É a essa perspectiva teórico-metodológica de pesquisa na estratégia organizacional que se atribui o nome de Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*) e que se tomará como a maneira mediante a qual será compreendida, pesquisada e analisada a estratégia organizacional, no presente trabalho.

Ao deslocar a atenção dos estudos em estratégia para tais contornos da prática, realizou-se uma retomada de ideias, concepções e noções explicativas de muitos dos mencionados teóricos sociais, mas não apenas destes; das bases filosóficas das quais estes partiram, também (RASCHE; CHIA, 2009). Dessa forma, a figura de Wittgenstein (2009) é direta ou indiretamente presente em boa parte as ideias que embasam a Estratégia como Prática (GOLSORKHI *et al.*, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012), sendo a pragmática da linguagem, conforme elaborada na dita 'segunda fase' da sua filosofia, de substancial relevância, principalmente quando compreendida aquela que aqui se julga ser sua noção capital: a noção de "jogos de linguagem" (HADOT, 2007; OLIVEIRA, 2006).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das argumentações iniciais, o tema central deste trabalho é entender de que maneira a noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem" auxilia na explicação e compreensão do ato de praticar a estratégia organizacional, tendo como orientação o seguinte problema de pesquisa:

Como a noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem" pode contribuir para a construção do conceito de prática estratégica/*strategizing* na organização?

1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A ideia de elaboração desse estudo surgiu, principalmente, da concatenação de ideias, argumentos e sugestões de pesquisa presentes nos trabalhos de Mantere (2010), Mattos (2003a) e Schatzki (1996). Diante disso, o ponto de partida para tornar possível uma justificativa teórica foi a realização de um extenso levantamento do 'estado da arte' de pesquisas científicas na Administração, abordando a questão da pragmática da linguagem wittgensteiniana. A janela temporal do levantamento compreendeu desde janeiro de 1990 até fevereiro de 2013. O principal interesse foi levantar e analisar não apenas ensaios sobre o tema nessa campo científico interdisciplinar mas, sobretudo, exemplos de pesquisas que efetivamente apreendessem empiricamente a noção de jogos de linguagem, tomada aqui como central para essa pragmática da linguagem.

O levantamento no âmbito da Academia internacional deu-se de acordo com a forma a seguir exposta. O parâmetro de seleção dos artigos foi tomado com base nos periódicos científicos internacionais (de língua inglesa) da área de 'Administração, Ciências Contábeis e Turismo' classificados em fevereiro de 2010 com conceitos "A" ou "B" pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), os quais tivessem foco nas áreas de (i) Estudos Organizacionais (EOs), (ii) Estratégia Organizacional, e/ou (iii) Comunicação Organizacional (esta última área sendo considerada devido a especificidade do tema da 'Linguagem'). Estabelecido tal parâmetro, foram pesquisados ao todo 26 periódicos: *Academy of Management Journal*; *Academy of Management Review*; *Administration & Society*; *Administrative Science Quarterly*; *Administrative Theory & Praxis*; *Communication Monographs*; *Communication Quarterly*; *Communication Studies*; *Communication Theory*; *European Management Review*; *Human Relations*; *International Journal of Management Review*; *Journal of Business Communication*; *Journal of Business and Technical Communication*; *Journal of Management*; *Journal of Management Studies*; *Long Range Planning*; *Management Communication Quarterly*; *Organization*; *Organization Science*; *Organization Studies*; *Organizational Research Methods*; *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*; *Strategic Management Journal*; *Strategic Organization*; e *The Communication Review*.

Nesse levantamento, que optou preferencialmente por filtros de busca avançada, foram empregados como rótulos, a figurar em títulos, resumos e/ou palavras-chave, os seguintes termos: "Wittgenstein"; "language game(s)"; "language (in) use"; "ordinary

language"; "*wittgensteinian pragmatics*". O resultado apontou 13 artigos, distribuídos da seguinte maneira: (i) nove deles [Astley e Zammuto (1992); Depeyre e Dumez (2008); Holt e Mueller (2011); Mauws e Phillips (1995); Powell (2001; 2003); Shotter (1996a; 2005; 2006)] apresentam proposições de pesquisa ou ensaios teóricos versando ideias, noções ou conceitos wittgensteinianos para questões e problemáticas da área da Administração, dos Estudos Organizacionais e/ou da área de Estratégia Organizacional; (ii) dois deles [Barge (1994); Kavanagh (2010)] apresentam pesquisas empíricas utilizando noções da pragmática da linguagem wittgensteiniana na área dos Estudos Organizacionais, particularmente na subárea da Comunicação Organizacional; e, (iii) dois deles [Castor (2007); Ran e Duimering (2007)] apresentam pesquisas empíricas no tema do uso da linguagem nas organizações, mas que, apesar de citarem termos ou noções wittgensteinianas, não empreendem uma investigação empírica nessas bases, sendo, por isso, desconsiderados.

Concernente à realidade brasileira, para compor este estudo, realizou-se um levantamento bibliográfico que contemplou:

- os nove periódicos científicos referenciais da área de 'Administração, Ciências Contábeis e Turismo' classificados em fevereiro de 2010 com conceito "A2" "B1" ou "B2" pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo eles: *Brazilian Administration Review* (BAR); Cadernos EBAPE.BR (FGV); Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC Impresso e RAC Eletrônica); Revista de Administração de Empresas (RAE impresso e RAE eletrônica); Revista de Administração da Mackenzie (RAM); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração da USP (RAUSP Impresso e RAUSP-eletrônica); Revista Eletrônica de Administração (REAd);
- os anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) disponíveis em mídia virtual nas suas edições compreendidas de 1998 a 2011;
- os anais do Encontro de Estudos em Estratégia da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (3Es) disponíveis em mídia virtual nas suas edições compreendidas de 2003 a 2011;
- os anais do Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnEO) disponíveis em mídia virtual nas suas edições compreendidas de 2000 a 2012;

- os anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnEPQ) disponíveis em mídia virtual nas suas edições compreendidas de 2007 a 2011.

Nesse levantamento, que optou preferencialmente por filtros de busca avançada, foram empregados como rótulos a figurar em títulos, resumos e/ou palavras-chave, os seguintes termos: "Wittgenstein"; "jogo(s) de linguagem"; "pragmática da linguagem"; "uso da linguagem"; "filosofia da linguagem"; e "linguagem ordinária". O resultado apontou dez artigos (alguns deles manuscritos publicados em anais de eventos e, posteriormente, encaminhados para publicação em periódicos), sendo praticamente todos eles proposições de pesquisa ou ensaios teóricos versando algumas ideias, noções ou conceitos wittgensteinianos para questões e problemáticas da área da Administração³. Trata-se dos trabalhos de: Amâncio (2009); Amâncio e Gonçalves (2007; 2010); Honório e Mattos (2007); e Mattos (2001; 2003a; 2003b; 2008; 2009; 2010).

Os resultados desses dois levantamentos sugerem que estudos de base empírica apreendendo metodologicamente elementos da pragmática da linguagem wittgensteiniana, em Estudos Organizacionais ou na área da Estratégia Organizacional, ainda não figuram substancialmente nos cenários internacional e nacional. Há, particularmente na área de Estudos Organizacionais, alguns casos que figuram como exemplos de pesquisa empírica da pragmática da linguagem wittgensteiniana – especificamente Barge (1994) e Kavanagh (2010) –; porém, estes carecem de detalhamentos e de clareza para com os tipos de métodos utilizados na apreensão de material empírico, e também para com a maneira como se realizaram as análises que neles constam. Para estudos empíricos que contemplem a área de Estratégia, nenhum exemplo figura na lista indicada, o que aponta para uma possibilidade de contribuição teórica que atende a várias das demandas de pesquisa elaboradas por Mantere (2010). No caso nacional, ao levar-se em conta a quantidade de documentos encontrados para o intervalo de tempo pesquisado, temos o indicativo de que mesmo a disseminação (ensaística) dessas ideias, noções ou conceitos wittgensteinianos no campo científico da Administração brasileira ainda é incipiente e concentrada nos trabalhos dos pesquisadores Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos e Jessé Alves Amâncio, de modo que o ineditismo (ou originalidade) do estudo aqui apresentado também figura como uma justificativa teórica,

³ Por razões óbvias, não estão considerados nessa contagem os trabalhos de Adamoglu de Oliveira e Bulgacov (2012a; 2012b). Além deles, é prudente mencionar ciência do trabalho de Souza Filho (2012), ainda não publicado em algum dos periódicos considerados no levantamento.

dado a contribuição científica que o estudo pode prestar ao campo (DEMO, 1995; ECO, 2008).

Mauws e Phillips (1995, p. 329-330; 332, tradução nossa) já salientavam então algumas possibilidades analíticas que, de certa forma, seriam viabilizadas pelo emprego da noção de jogos de linguagem (para esses autores, um "conceito") em estudos na Administração, a saber:

O que "jogos de linguagem" ajudam a entender é que é somente mediante as regras e convenções estabelecidas por meio das interações sociais que se torna possível falar de coisas que estão no mundo. Portanto [...], declarações significativas não podem ser feitas fora de um jogo de linguagem [...] o conceito de "jogos de linguagem" se destina a fornecer uma teoria de significados, os quais podem ou não podem ter referentes concretos no mundo. [...] Ele demanda aos pesquisadores das organizações se tornarem mais sensíveis e suscetíveis a questões de significados e, talvez, a se tornarem mais modestos acerca das generalizações dos seus conhecimentos. Ele também demanda constante justificação do uso de métodos de diversos tipos; ele aponta para tendências dos membros de um determinado jogo de linguagem de estabelecerem o conjunto de regras do jogo e então a entenderem aquelas regras como leis naturais. [...] O conceito de jogo de linguagem, portanto, aponta não apenas para a importância de um tipo ou outro de relato; ele aponta para a importância da linguagem como sendo o substrato fundamental no qual as organizações existem. O conceito de jogo de linguagem provê uma abordagem útil para a pesquisa organizacional que nos sensibilize para a natureza fundamentalmente linguística da atividade organizacional.

Enquanto Mauws e Phillips (1995) centralizavam as potencialidades do uso da noção de jogos de linguagem para entender o campo interdisciplinar da Administração – mas, nem por isso, sugerindo ser inviável sua apropriação e utilização metodológica e analítica no contexto da pesquisa organizacional, como indica o excerto acima – Mantere (2010, p.155-157, grifo do autor, tradução nossa), por sua vez, já aponta para a importância e validade dessa mesma noção articulando e viabilizando a "[...] compreensão das práticas estratégicas, em um sentido tanto teórico quanto metodológico", empregando-a como uma ferramenta heurística na realidade pesquisada, em diferentes níveis de análise:

A linguagem da estratégia é construída sobre vários alicerces não linguísticos e, como tal, possui profundas implicações para as estratégias organizacionais. [...] a maneira como nós usamos a linguagem da estratégia – ou, de fato, a maneira como a linguagem nos usa – é também intimamente ligada à forma como nós a praticamos. [...] Quando nós jogamos um determinado jogo de linguagem da estratégia, nós estamos nos comprometendo com um conjunto (discursivo ou não discursivo) de padrões e disposições de atividades. Um jogo só pode ser jogado se os participantes aderirem a um conjunto particular de regras. Nós somos inclinados a persuadir, ou mesmo a forçar, outros a concordarem com tal conjunto, de modo que **nosso** jogo possa continuar. Além disso, o trabalho de Wittgenstein lança luz sobre as maneiras mediante as quais diferentes práticas estratégicas – e práticas discursivas em

particular – são inter-relacionadas. [...] Para Wittgenstein, jogos de linguagem eram tanto um método de conduzir a investigação filosófica, quanto um alicerce ontológico.

O valor heurístico da noção de jogos de linguagem em Wittgenstein (2009) também é indicado por De Certeau (2008, p. 74), quando na utilização desta para elaboração de uma "[...] ciência contemporânea do ordinário", contribuindo, assim, para o conhecimento da cultura ordinária de um grupo ou comunidade. Ainda que tomada como hipótese teórica – algo que é superado pela própria filosofia de Wittgenstein (2009) –, essa noção oferece potencialidades para, quando contrastada (ou mesmo complementada) com métodos e argumentos das ciências humanas (Sociologia, Antropologia, por exemplo), compreender-se tanto o discurso analisador quanto o objeto analisado, pois, no final, estamos todos "submetidos, embora não identificados, à linguagem ordinária. [...] Ela engloba todo o discurso, mesmo que as experiências humanas **não** se reduzam ao que ela pode dizer a seu respeito" (DE CERTEAU, 2008, p. 70, grifo nosso). Além disso, por uma 'dívida ética' que toda pesquisa social assume para com o empírico ao qual ela se compromete a entender, há de se vislumbrar, também pelo olhar para o ordinário, o potencial de transformá-lo, de encontrar novas (ou ainda não notadas) esferas e extensões de atividades (SHOTTER, 2003; SHOTTER; TSOUKAS, 2011) mediante as práticas que o compõe:

Compartilhando da intuição de que a existência humana sofre a necessidade não de reforma mas de reformulação, de uma mudança que tenha a estrutura de uma transfiguração, a percepção de Wittgenstein revela que o ordinário tem, e só ele tem, o poder de mover o ordinário, de tornar habitável, transfigurado, o *habitat* humano. A prática do ordinário pode ser vista como a superação da reiteração, da réplica ou da imitação pela repetição, do contar pelo recontar, do convocar [*call*] pelo evocar [*recall*]. É o familiar invadido por um outro familiar (CAVELL, 1997, p. 50).

A relevância de se olhar para a linguagem nas organizações é explicitada por autores como Clegg (1987), Watson (1997), Weick (2004), Neeley (2012) e Phillips e Oswick (2012), uma vez que ela investe sobre o discurso organizacional construído que, em substancial parcela, sedimenta historicamente a trajetória da organização ao mesmo tempo em que a projeta e a autorreferencia, para ações contemporâneas e futuras. A linguagem como matéria-prima fundamental dos discursos organizacionais reflete uma noção ativa, processual e dinâmica que, para autores como Woodilla (1998) e Weick (2004), tem sua melhor exemplificação nas interações dialógicas que compõem o cotidiano de uma organização,

edificando-a, cristalizando-a e, ao mesmo tempo, recriando-a. Dessa forma, defendendo um entendimento (não exclusivo) da organização enquanto 'verbo', aponta-se que a "[...] conversação é a ação do *organizing*" (WEICK, 2005, p. 405, grifo do autor, tradução nossa), de maneira que:

Organization is talked into existence when portions of smoke-like conversation are preserved in crystal-like texts that are then articulated by agents speaking on behalf of an emerging collectivity. Repetitive cycles of texts, conversations and agents define and modify one another and jointly organize everyday life (WEICK, 2004, p. 406).

Se tantos teóricos e cientistas sociais foram influenciados pelas ideias de Wittgenstein (2009), inspirando-os a elaborarem não apenas suas explicações para diversas questões de compreensão da realidade, mas principalmente as suas análises, então se crê aqui que a noção capital de jogos de linguagem apresentada pelo filósofo germânico, e sua compreensão pragmática da linguagem como ação constituinte da realidade pelo sujeito nela engajada (HADOT, 2007; TAYLOR, 2000), são potencialmente válidas de serem exploradas e aplicadas em uma investigação empírica, resgatando a natureza seminal (e mesmo instrumental) desse pensamento (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004; HERACLEOUS, 2004; SHOTTER, 1996b; TSOUKAS, 2009). Por que, então, uma retomada pelo argumento original, e não a apropriação de algum desenvolvimento posterior realizado a partir dele (como as teorias do discurso, por exemplo)? A resposta é: por crer-se que sua pungência explicativa encontra-se no conjunto de ideias correlacionadas (mas, diga-se de passagem, não sistematizadas) que o próprio Wittgenstein (2009) nos deixou nas suas '*Investigações*', de modo que talvez precisemos retomá-las e compreendê-las em sua amplitude, antes mesmo de abraçá-las na pontualidade com a qual têm sido abordadas (GIDDENS, 1999).

Decorre dessa escolha um segundo posicionamento aqui adotado, que é a preferência por não se abordar nem se fazer uso direto de conceitos pertinentes aos estudos de 'discurso organizacional', 'textos' e afins (ALVESSON; KARREMAN, 2000; PHILLIPS; OSWICK, 2012), por crer-se, complementarmente ao argumento anterior, que a pulverização, imprecisão e mesmo diluição conceitual que tais termos (refletidos nos seus empreendimentos metodológicos) possuem nos Estudos Organizacionais e em Estratégia Organizacional (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004; GRANT; KEENOY; OSWICK, 1998; PHILLIPS; OSWICK, 2012), mais dificultariam do que facilitariam a visualização e real apreensão empírica da linguagem em uso (na concepção de ação) aqui posta como objeto de estudo.

Ainda que reconhecendo sua validade e importância como área de estudos para a Administração, discorda-se de Phillips e Oswick (2012, p. 437, tradução nossa), quando estes afirmam que o foco dos estudos sobre discurso organizacional vai além do "simples uso da linguagem" – reduzindo-o a estudos sobre vocabulários organizacionais –, por crer-se, principalmente que, antes mesmo de ser 'discurso organizacional', a linguagem opera fabricando-o mediante seu uso na constituição das práticas sociais cotidianas de uma organização. Dessa maneira, é por meio do olhar e da compreensão da e para a 'infraestrutura linguística' de uma realidade, que se torna possível, então, olhar-se para os discursos (em suas acepções mais estruturantes e referenciais da conduta cotidiana) como elementos de criação e recriação de uma determinada realidade organizacional (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004).

Schatzki (2000) é mais um autor a destacar a validade que uma investigação científica calcada em elementos wittgensteinianos pode ter, devido ao fato dela, ao possibilitar a construção do conhecimento focando-se no particular e no contextual de um grupo ou comunidade estudada (TSOUKAS, 2009), propiciar, também, um despertar para as diferenças, as sutilezas e as nuances que tanto Mantere (2010) quanto Mauws e Phillips (1995) salientam serem cruciais para a pesquisa nas organizações e nas questões estratégicas nestas situadas, evitando-se, ao mesmo tempo, pretensões de 'sobregeneralização' de achados e resultados, e a desconsideração da intrínseca relação que qualquer investigação das práticas sociais possui com níveis de análise mais amplos do tecido social (COULTER, 2001). Esses indicativos do potencial de certas concepções wittgensteinianas a estudos científicos se coadunam não apenas com questões pertinentes aos Estudos Organizacionais e à Estratégia, conforme expostas anteriormente, mas principalmente com o olhar sociológico que a perspectiva da Estratégia como Prática aqui adotada requer para expandir suas possibilidades analíticas e explicativas para novas fronteiras, contribuindo, dessa maneira, não apenas para o seu próprio jogo de linguagem, mas também para a compreensão e difusão de novas práticas estratégicas a outras áreas do terreno interdisciplinar da Administração (GOLSORKHI *et al.*, 2010; SHOTTER; TSOUKAS, 2011; TSOUKAS, 2009; WHETTEN, 1989).

A possibilidade de empreender uma pesquisa que se aventure a apreender metodologicamente a noção de jogos de linguagem nas áreas de Estudos Organizacionais e Estratégia na Administração, e a contemplar as contribuições analíticas e explicativas de tal noção para essas áreas, extrapola as justificativas teóricas elaboradas até aqui. Ou seja, ela vai além da contribuição de que explicar 'novos movimentos' dentro do jogo de linguagem da perspectiva da Estratégia como Prática oferece para o próprio jogo de linguagem da área da

Estratégia Organizacional. Por se basear na investigação das práticas sociais de uma determinada comunidade – nas práticas de um determinado grupo dentro de uma organização –, ela oferece um olhar mais realístico acerca da complexidade organizacional (SCHATZKI, 2000; 2001a; 2012; SHOTTER; TSOUKAS, 2011; TSOUKAS, 2009), possibilitando uma análise de elementos racionais, teóricos, laborais e viscerais existentes na natureza multifacetada da própria linguagem e, a partir disso, não necessariamente criando novas práticas organizacionais, mas propagando-as, difundindo-as conceitual e explicativamente para os praticantes dos jogos de linguagem dessas (e mesmo de outras) áreas da Administração (ASTLEY; ZAMMUTO, 1992; BARGE, 1994; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na sequência são apresentados os objetivos deste trabalho, a saber:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar, teórica e empiricamente, as contribuições da noção de "jogos de linguagem" para a construção do conceito de prática estratégica/*strategizing* na organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o contexto histórico e institucional dos grupos direta e indiretamente ligados à construção da estratégia organizacional;
- caracterizar os jogos de linguagem próprios dos grupos ligados direta e indiretamente à construção da estratégia organizacional;

- identificar as funções dos jogos de linguagem dos grupos direta e indiretamente ligados à construção da estratégia organizacional;
- enunciar, a partir dos resultados obtidos e da discussão com o campo dos Estudos Organizacionais e da Estratégia, as contribuições analíticas e metodológicas da noção de jogos de linguagem para a construção do conceito de prática estratégica/*strategizing* na organização.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles, que foi contemplado nesta seção introdutória, contém a apresentação do tema, do problema de pesquisa e também dos objetivos específicos que conduziram à elaboração do objetivo central deste estudo. O segundo capítulo constrói o alicerce teórico da pesquisa, discorrendo explicativamente acerca dos temas aqui relacionados: (i) a noção de "jogos de linguagem" presente na pragmática da linguagem do 'período maduro' da filosofia de Ludwig Wittgenstein; (ii) o conceito de prática estratégica/*strategizing*, vinculado à perspectiva teórico-metodológica denominada Estratégia como Prática (*Strategy as Practice*), a qual figura contemporaneamente como uma vertente versátil e promissora tanto para os estudos da área de Estratégia Organizacional quanto para a área dos Estudos Organizacionais; e (iii) as possibilidades analíticas e explicativas que a noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem" podem proporcionar não apenas ao conceito de prática estratégica/*strategizing* organizacional, mas também ao campo científico interdisciplinar da Administração, quando considerada enquanto forma de apreensão empírica numa pesquisa social. Após a revisão da literatura existente, o terceiro capítulo explicita os procedimentos metodológicos empregados para a realização deste trabalho, bem como as categorias de análise envolvidas e suas definições constitutivas e operacionais, além de informações acerca do caso escolhido para o estudo – as justificativas da escolha, o perfil dos envolvidos na pesquisa, dentre outras informações pertinentes – e as limitações do estudo como um todo. O quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente, no intuito de situar o leitor, discorre-se sobre a organização abordada no estudo, particularizando o departamento e o projeto nos quais se concentraram os esforços de apreensão de material empírico desta

investigação. Feita essa caracterização do contexto organizacional, constrói-se uma narrativa que representa o resgate temporal do processo de elaboração do projeto tomado como caso de estudo, a partir do tratamento do material empírico apreendido. Nesse exercício, trabalham-se as categorias de análise da pesquisa, de maneira contextualizada com o caso retratado, concluindo com uma interpretação do processo à luz do referencial teórico do estudo. O quinto e último capítulo abarca as considerações finais do trabalho, esboçando-se o que da pesquisa pode ser concluído, tecendo-se sugestões e recomendações de/para pesquisas futuras, com base nos desdobramentos teóricos e conceituais vislumbrados pela resposta aos objetivos e pela problemática da pesquisa desta tese.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 A PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM DE LUDWIG WITTGENSTEIN

A obra de Wittgenstein costuma ser qualificada de maneiras distintas, independente de se comentada a partir de um ponto de vista filosófico ou científico. Fortemente vinculado à tradição analítica da Filosofia (pela estilística na qual se constrói, a qual preza pela arguição e proposição lógico-matemática como método fundamental para sua elaboração), seu pensamento é taxado de um dos mais complexos, densos, imprecisos, herméticos e até mesmo inacessíveis da história da Filosofia como um todo, fato este que atrai tanto quanto afasta, em quantidades generosas, aqueles que com ele entram em contato (HADOT, 2007; MARCONDES, 2006; OLIVEIRA, 2006). Exemplo rico de que os movimentos do pensamento e da obra de um determinado autor são, inevitavelmente, reflexos dos movimentos da sua biografia (MONK, 1995), o trabalho de Wittgenstein passa, ao longo do seu desenvolvimento, por modificações, abandonos e rupturas que instigam, há décadas, discussões exegéticas e questionamentos das suas possibilidades e limites de investigação e apropriação (OLIVEIRA, 2006).

A partir dessas discussões – mas sem desconsiderar, aqui, as relações de poder que silenciam e autorizam, em determinadas medidas, que certos discursos vigorem ou não – é possível notar duas formas básicas nas quais a obra de Wittgenstein é compreendida (SLUGA, 1996a). A primeira, a qual seria de natureza mais 'estanque', sustenta que os elementos de ruptura e abandono de ideias e posições, ao longo do desenvolver da sua filosofia, são tão radicais que inviabilizam, quase que por completo, qualquer pretensão de se afirmar ou sugerir alguma trajetória contínua entre períodos distintos da sua elaboração. Essa seria uma vertente mais calcada em interpretações tradicionais e ortodoxas do pensamento wittgensteiniano, a qual acaba privilegiando, de certa forma, os elementos lógico-linguísticos das proposições *tractarianas* (WITTGENSTEIN, 2008), colocando-as como a sua obra crucial e de validade definitiva. A segunda, de natureza mais 'conectiva', não apenas afirma haver, sim, continuidade entre os períodos inicial e maduro da filosofia de Wittgenstein, mas também desenvolve esse argumento de relação entre as ditas 'duas filosofias' do pensador austríaco, mediante análises e interpretações de cunho mais heterodoxas, enfocando elementos de ética, cultura, religiosidade, pragmática e sociabilidade, lidas a partir da sua obra

(ou seja, nem sempre formuladas explicitamente nela). Essa segunda maneira de como ler a obra de Wittgenstein ganha espaço em discussões contemporâneas (CAVELL, 1997; 2003; CRARY, 2003a; MARGUTTI PINTO, 2006; MORENO, 2007a; 2007b; OLIVEIRA, 2006; SAVICKEY, 1999; SLUGA, 1996a; SPANIOL, 1989; VALLE, 2003) e é fortemente alicerçada nas *Investigações Filosóficas* (WITTGENSTEIN, 2009) e em outros textos do 'período maduro' da sua vida, os quais possibilitam, retrospectivamente, compreender as retificações que o mesmo realizou em seu trabalho inicial.

Na esteira da compreensão dessa segunda vertente, tem-se que as proposições finais de Wittgenstein (2008) figuram substancialmente como um precursor para o que se segue em Wittgenstein (2009), de modo que mais do que (ou antes de ser) um livro de lógica, o *Tractatus Logico-Philosophicus* é um livro sobre cultura e, por conseguinte, ética e religiosidade, tópicos estes desenvolvidos a partir da problemática dos limites do mundo, dados pelos limites da própria linguagem (VALLE, 2003; WITTGENSTEIN, 2008, §4.12; §5.6; §6.3-7). Considerada tal questão, o que se segue é uma transição entre Wittgenstein (2008) e Wittgenstein (2009), na qual ocorre uma substituição da tematização do indivíduo na sociedade (isolado, desprendido, e antes analisado sob argumentos e métodos lógico-matemáticos), pelo indivíduo na comunidade (ou seja, inserido e engajado numa cultura, com pertença a um grupo, e agora analisado sobre argumentos pragmático-linguísticos), a partir da problemática contextualizada entre linguagem, realidade e pensamento (OLIVEIRA, 2006; TAYLOR, 2000).

Conforme argumenta Oliveira (2006), Wittgenstein (2008; 2009) é figura central (juntamente com filósofos do pragmatismo norte-americano) (BERNSTEIN, 2010), nas questões entre linguagem, realidade e pensamento, em dois momentos-chave da história da Filosofia. Num primeiro momento, mesmo ainda marcado por uma concepção representacionista (WITTGENSTEIN, 2008), o filósofo levou ao limite a questão da relação entre linguagem e realidade, sob o pano de fundo lógico-linguístico no qual, sendo todos os problemas filosóficos efetivamente problemas de linguagem, analisando-se uma linguagem, poder-se-ia chegar a enunciados bastante elementares, passíveis de serem emparelhados às sensações empíricas, de modo que tal linguagem analisada (em termos lógicos) espelharia a realidade (RORTY, 1994). Já num segundo momento (WITTGENSTEIN, 2009), seu pensamento migra para uma noção em que linguagem e realidade se fundem pragmaticamente, ou seja, com a linguagem não mais representando a realidade, mas constituindo-a (em seu objeto) a partir da sua utilização. Dessa forma, os dois momentos-chave dos quais se fala são uma 'reviravolta' (ou 'virada') linguística que prepara o terreno

para uma 'reviravolta' pragmática, ambas ocorridas ao longo dos séculos XIX e XX (BERNSTEIN, 2010; OLIVEIRA, 2006), cujas implicações e impactos foram (e seguem sendo) sentidos não apenas nas Ciências Humanas, mas igualmente nas Ciências Sociais (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001a).

Nessa vinculação entre linguagem e realidade, Wittgenstein (2009) não opera uma negação da realidade aludindo a um eventual 'idealismo linguístico', no sentido de que a realidade (matéria, concreta) se produziria ou se evanesceria a partir de um produto mental instruído pelas palavras, ou de uma ontologia espiritualista; mas sim de que ela se funde com seu objeto, ou seja, que o discurso e o objeto do discurso se fundem um no outro (BLOOR, 1996), numa ruptura de dualismos mediante uma noção circular, autorreferencial, ativa (no sentido performativo) e auto criativa (agêntica) (BLOOR, 1996), oferecendo, assim, uma saída para impasses que permearam a história da Filosofia (BERNSTEIN, 2010; RORTY, 1994; SCHATZKI, 1996), e que seguem a afligir, também, as Ciências Sociais (GIDDENS, 1979; 1984; REED, 2005), a saber: as dicotomias entre mente e corpo; pensamento e movimento; teoria e prática; razão e emoção/paixão/afetos; estrutura e ação; voluntarismo e determinismo. Essa fuga de (ou rejeição a) dualismos assume um pressuposto antirrepresentacionista da realidade, no qual "[...] a ênfase na primazia das práticas sociais" não significa uma simples e mera inversão do binômio hierárquico tradicional entre teoria e prática, mas antes, defende ser crucial o entendimento das práticas sociais mediante as quais a teoria em si mesma emerge e é dependentemente constituída e reconstituída nas (e pelas) próprias práticas sociais do seu discurso (BERNSTEIN, 2010, p. 220, tradução nossa).

Esse ato de se 'praticar' algo – na acepção a ser defendida aqui – assume a possibilidade de significar e ressignificar a experiência vivida (nossa e de outros indivíduos), abrindo possibilidades de alteração e modificação da realidade, sem, com isso, assumir uma expectativa funcional ou de êxito para com a ação. Essa distinção é salientada aqui não apenas para amparar a compreensão adequada do conceito de práticas sociais a partir da leitura wittgensteiniana a ser assumida no presente estudo (SCHATZKI, 1996), mas também para lançar luz sobre o fato de que, embora se trate de uma pragmática da linguagem em Wittgenstein (2009), não decorre disso afirmar que o pensamento wittgensteiniano é da mesma natureza do pensamento dos filósofos pragmatistas norte-americanos (Charles S. Peirce, William James, John Dewey e outros que retomam, contemporaneamente, temas substancialmente desenvolvidos nas filosofias daqueles). Como é possível afirmar a partir de diversos autores (BERNSTEIN, 2010; BLOOR, 1996; MORENO, 2005; 2006; 2007a; 2007b; OLIVEIRA, 2006), exceto nos parágrafos §342, §413, §610, e §XI, não apenas não há

registro de que Wittgenstein (2009) tenha tido contato com leituras ou ideias dessa referida corrente filosófica ocidental, como também os contornos da sua pragmática são diferentes – ainda que seja possível indicar áreas de relativa intersecção entre elas, contemplando pontos similares, e que aludem a um 'tom' ou 'estilo' pragmatista nas suas ideias (BERNSTEIN, 2010; CRARY, 2003b; PUTNAM, 1995). Portanto, a pragmática da qual se fala aqui (que é de uma natureza, sobretudo, descritiva) é associada à noção relacionada ao ato de praticar, usar ou utilizar a linguagem em diferentes contextos, por diferentes praticantes, para a comunicação, enfocando, em particular, a pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009), registrando ciência da multiplicidade de outras pragmáticas linguísticas – anteriores, paralelas, e posteriores a esta (MARCONDES, 2000; 2005).

Ao abordar os problemas da linguagem a partir de um método descritivo, que visava ao esclarecimento das 'confusões filosóficas' mediante uma investigação da gramática em seu uso cotidiano (BLOOR, 1996; HADOT, 2007; SAVICKEY, 1999; SPANIOL, 1989; STROUD, 1996) – ou seja, a partir da descrição do uso das palavras em contextos situados –, Wittgenstein (2009, §81; §90; §93; §108-109; §111; §133; §340) faz uso de diversas técnicas (casos pitorescos, exemplos particulares ou *sui generis*, questionamentos de aparência trivial, analogias e metáforas), cuja intenção principal é justamente conduzir "[...] as palavras do seu emprego metafísico de volta ao seu emprego cotidiano" (WITTGENSTEIN, 2009, §116). Ao enfatizar a descrição desse emprego cotidiano das palavras, Wittgenstein (2009) reintroduz tanto o humano quanto o elemento da existência humana no uso ordinário de uma linguagem, visando englobar a contribuição das emissões, das elocuições, das expressões, das dicções, das formas de como se profere algo à linguagem, expandindo sua noção para além de questões estritas de 'condição de verdade' ou de itens pura e simplesmente linguísticos e gramaticais (no sentido da sintaxe estrutural e da gramática formal ou "cultura", por exemplo) (BLOOR, 1996; SAVICKEY, 1999; SPANIOL, 1989; STROUD, 1996; VALLE, 2003).

Subjaz a essa intenção o alicerce fundamental do 'período maduro' da sua filosofia: a noção de que as atividades verbais e não verbais adquirem sentido e significado à medida que são pragmaticamente utilizadas (ou seja, 'praticadas'), isso quer dizer, à medida que elas são empregadas adequadamente, seguindo certas regras, como que lances num jogo – por isso, um "**jogo de linguagem**" (*Sprachspiel*) (GLOCK, 1998; WITTGENSTEIN, 2009, §7; §21; §23; §43; §65; §66; §XI). Para Wittgenstein (2009, §7), jogos de linguagem compreendem "[...] a totalidade formada pela linguagem e pelas atividades com as quais ela vem entrelaçada", de modo que as atividades verbais encontram-se interligadas com as atividades não verbais, estando "imersas em nossas formas de vida [...] nas práticas gerais de uma comunidade

linguística" (GLOCK, 1998, p. 229), "no modo de agir comum dos homens" (WITTGENSTEIN, 2009, §206), entrelaçando, assim, cultura, linguagem e visão de mundo a partir do discernimento de que:

Ao investigar os jogos de linguagem, reconhecemos que somente é possível compreendê-los em sua utilização, e esta utilização os conecta com as formas de vida que os fundamenta. As formas de vida [...], no âmbito das Investigações, adquirem seu significado na conjunção dos jogos de linguagem. [...] Assim, o uso de um termo está associado a uma base de conduta comum da humanidade, ou seja, falar uma linguagem comum significa colocar-se de acordo com uma série de condutas-padrão. Aprender uma linguagem nada mais é que aprender a viver de uma determinada forma (VALLE, 2003, p. 100-101).

Fazendo uso das ditas técnicas descritivas da gramática, Wittgenstein almejava expor o valor heurístico (ou seja, de descoberta) dos jogos de linguagem para o entendimento do mundo cotidiano, tanto que a exposição exemplificada de algumas espécies ou tipos de jogos de linguagem podem ser encontrados nos parágrafos §2, §8, §10, §15, §21, §27, §48, §53, §60, §64, §86, §143, §151, §556 e §630 de Wittgenstein (2009). Nesse exercício investigativo, entende-se estar diante de uma multiplicidade de possibilidades de jogos de linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §XI), exemplificados na forma de jogos de linguagem científicos (que visam descrever as aparências de objetos, mensurá-los, relatar eventos ou fenômenos, especular sobre possibilidades de pesquisar, formar, formular, testar e/ou validar hipóteses, teoremas e teorias), jogos de linguagem artísticos (representar, interpretar, atuar, cantar, contar uma história ou narrativa, produzir algum tipo de objeto, artefato ou obra, tocar algum tipo de instrumento), jogos de linguagem religiosos (o ato de rezar ou de colocar-se em um momento de 'trance' ou introspecção espiritual), jogos de linguagem cotidianos (as inúmeras atividades de caráter rotineiro e, por vezes, taxados de desprezíveis, como contar uma piada, cumprimentar conhecidos, agir de maneira cortês), jogos de linguagem morais (do tipo dar ordens e obedecê-las) e assim por diante (DALL'AGNOL, 2006; TSOUKAS, 2009).

Devido à sua rejeição a essencialismos que aludem a transcendentalismos na linguagem, obscurecendo-a (HADOT, 2007; SHOTTER, 2005; VALLE, 2003; WITTGENSTEIN, 2009, §5), Wittgenstein (2009) não trabalha com definições conceitualmente precisas, mesmo para termos tão caros a sua filosofia (sendo "linguagem" e "jogos de linguagem", alguns deles). Mesmo assim, para uma melhor compreensão da noção de jogos de linguagem, Sluga (1996a, p. 17, tradução nossa) esclarece que a mudança na concepção de linguagem da época do *Tractatus Logico-Philosophicus* para a das

Investigações Filosóficas deu-se a partir do instante em que Wittgenstein deu-se conta de que havia, de fato "[...] várias linguagens diferentes com várias estruturas diferentes as quais poderiam servir a necessidades diferentes". Dessa forma, a linguagem não poderia ser compreendida como uma estrutura unificada e fixa, mas sim consistia de uma multiplicidade de subestruturas mais simples, ou jogos de linguagem, sendo apenas alguns deles governados (ou regidos) por regras formais e expressamente claras e precisas, ao passo que outros são como estruturas mais "frouxas" (SLUGA, 1996a, p. 19, tradução nossa).

Afirma-se, com isso, que a noção de linguagem em Wittgenstein é sumariamente social⁴, sendo (re)criada e sustentada mediante as práticas sociais que surgem a partir da forma como expressões verbais e não verbais vão sendo utilizadas cotidianamente (GLOCK, 1998). E, tal qual em um jogo, a linguagem possui suas regras constitutivas, provenientes da sua gramática⁵, que definem o que é correto ou faz sentido fazer, dentro de um determinado universo linguístico prático (WITTGENSTEIN, 2009, §53). A dimensão prática, portanto, corporifica o seguimento adequado de uma regra comunitariamente aceita (leia-se disso, que possui carga de sociabilidade em sua aceitação) (WITTGENSTEIN, 2009, §199; §202), haja vista a importância de se dominar (e aperfeiçoar, mediante recorrência de uso) uma técnica, um jogo de linguagem – entendendo por técnicas, as atividades, ações e reações que tornam possível um dado funcionamento da linguagem.

Valle (2003, p. 95-98, grifo nosso) provê explicação importante para sintetizar os argumentos de sociabilidade, dimensão humana de linguagem, regras (e seu seguimento) e natureza prática dos jogos de linguagem, até aqui desenvolvidos:

[...] a linguagem não é plenamente independente do homem, tampouco da comunidade de seus usuários. [...] A vinculação entre significado e o uso, agora defendida, reclama a observação de três condições: a primeira diz respeito ao modo como as palavras são utilizadas; a segunda deve observar o contexto em que se empregam as palavras; e a terceira tem de atentar para as funções que elas devem

⁴ Um exemplo que corrobora esse entendimento é a crítica wittgensteiniana à existência de algum tipo de linguagem privada (*Privatsprache*) (WITTGENSTEIN, 2009, §243-315), a qual sustenta que nosso vocabulário psicológico não é privado no sentido de exclusivo ao falante, ou àquele que das suas experiências e sensações privadas imediatas fala – sem, com isso significar que a esfera mental ou psicológica seja irreal (GLOCK, 1998; HADOT, 2007; MARTÍNEZ, 2010; SCHATZKI, 1993; SLUGA, 1996b; SHOTTER, 2007; VALLE, 2003; 2007; 2009; WILLIAMS, 1999). Dessa forma, por 'social', em Wittgenstein, toma-se aqui uma noção próxima ao termo alemão *Zusammenhang*, o qual designa tudo que "[...] pertence ao âmbito da coexistência humana", entendendo 'coexistência humana', por sua vez, como sendo "[...] a interdependência de vidas humanas que formam um contexto no qual cada um procede individualmente"; e é a esse referido contexto, que se denomina, aqui, 'sociabilidade' (SCHATZKI, 1996, p. 13-15, tradução nossa).

⁵ 'Gramática', no sentido do 'período maduro' da filosofia de Wittgenstein, é aqui entendida numa acepção bem mais ampla do que o sentido tradicional do termo denota, podendo significar as regras do emprego de uma palavra, o complexo de regras que constituem uma linguagem, ou ainda a explicação que se dá a essas regras (SPANIOL, 1989, p. 118).

desempenhar. **São, portanto, o modo, o contexto e a função os elementos que constituirão a organicidade dos jogos de linguagem.** [...] Admitindo que na linguagem as palavras e as sentenças mostram seu significado por meio de seu uso e sabendo que a linguagem se presta tanto para expressar as realidades regulares, quanto aquelas não regulares, Wittgenstein reconhece ser necessária a existência de um conjunto de regras que permitem o ordenamento do uso. Tal necessidade é reconhecida porque não se pode admitir que um signo tenha, para alguns, um significado e, para outros, um significado diferente, ou que, sem nenhuma razão, em uma ocasião expresse algo e, em outra, algo totalmente distinto. Mas linguagem é diversa, é heterogênea [...]. Os jogos de linguagem nasceram do reconhecimento da multiplicidade dos usos linguísticos. As regras, portanto, transformam-se no critério necessário para a distinção daquela multiplicidade de usos. O jogo de linguagem esclarece as condições do uso da linguagem em cada caso particular, evidenciando, também, a necessidade de saber que uma palavra ou um enunciado está sendo utilizado de tal maneira e não de outra.

Ainda acerca da concepção de **seguimento de regra** (*einer Regel folgen*) em Wittgenstein (2009) é importante apontar, como faz Martínez (2010, p. 39), que "[...] regras são normas de aplicação dos conceitos em diferentes jogos de linguagem", não tomando essa concepção como sendo de algum tipo coercitivo ou homogeneizante para o comportamento humano. Tal noção em Wittgenstein (2009) é próxima de algo mais flexível do que o próprio termo 'regra' pode sugerir, segundo entendimento de senso-comum (MARTÍNEZ, 2010; HOLT; MUELLER, 2011), o qual pode indicar algum tipo de padrão conformista de conduta praxiológica. Há, como apontado na citação anterior de Valle (2003), um elemento de consenso no seguimento de uma regra, no que tange à aceitação de determinadas atividades verbais e não verbais numa dada comunidade, proveniente da questão da regularidade (ou constância) dessas condutas, e da legitimidade que a isso se segue (WITTGENSTEIN, 2009, §199; §207; §337; §380). Contudo, ao considerar-se a natureza nem sempre consciente (ou discursivamente articulável) da multiplicidade de jogos de linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §XI), entende-se que nem todas as ações humanas resultam de impulsos programados, conferindo, assim, a chance para que se possa sempre realizar uma ação (ou um movimento) dentro de um determinado jogo de linguagem que, ao mesmo tempo em que não transgride suas regras, as flexibilize, expandindo os limites da linguagem para novas possibilidades de uso (GIDDENS, 1984; 1999; SCHATZKI, 1993; 1996; WITTGENSTEIN, 2009, §401).

O caráter plural da noção de jogos de linguagem wittgensteiniana é acompanhado não apenas por essa concepção dinâmica de como seguir uma regra (ou um conjunto de regras em um determinado jogo de linguagem), mas também pelo entendimento que, atrelado aos jogos de linguagem, estão "[...] os distintos modos de se apresentar no mundo" (VALLE, 2003, p. 82), ou seja, as distintas **formas de vida** (*Lebensform*) possíveis (WITTGENSTEIN,

2009, §7; §19; §23; §206; §241-242; §XI). Como afirma Cavell (2003, p. 33, tradução nossa), "você não pode usar palavras para fazer o que nós fazemos com elas até que você seja introduzido nas formas de vida que as conferem o sentido e a forma que elas possuem nas nossas vidas"; disso decorre que o processo de aprendizagem e aprimoramento no domínio de uma técnica ou de uma determinada prática (o aprender a "dominar" um jogo de linguagem, o aprender a "jogar" um jogo de linguagem) é indissociável da questão de se estar, ao mesmo tempo, acessando, conhecendo, aprendendo, vivenciando e absorvendo uma determinada forma de vida. Indicando um entendimento para esse termo wittgensteiniano, Dall'Agnol (2006, p. 64, grifo do autor) diz que:

Na realidade, o conceito "forma de vida" não implica em relativismo sociocultural, pois é um conceito gramatical, isto é, refere-se àquilo que deve ser partilhado entre membros de uma espécie para que a comunicação seja possível e não é, por conseguinte, um conceito meramente biológico. Em outros termos, é aquilo que deve ser admitido como *dado* e, por conseguinte, é o término de um processo de justificação e não um conceito empírico.

De maneira complementar, Martínez (2010) observa argutamente para o fato de que as formas de vida não deixam de ser orgânicas e coletivas, no sentido de configurarem reações básicas do homem; mas, ainda assim, não são simplesmente (ou exclusivamente) biológicas. São, acima de tudo, culturais, parte integrante da 'história natural' do homem, compreendendo aqui o termo 'história natural' como algo predominantemente antropológico:

A "história natural do homem" é a história de um animal que forma convenções, que usa conceitos e linguagem, enfim, é a história de um animal cultural. [...] se a concepção de Wittgenstein de natureza humana não é predominantemente biológica, então, *a fortiori*, seu conceito de "forma de vida" não é biológico, mas cultural. Não há somente uma "forma de vida humana e uniforme", mas antes existem múltiplas "formas de vida", características de diferentes culturas e épocas. É claro que essas "formas de vida" humanas descansam na natureza biológica humana, assim como na natureza física do mundo que habitamos. [...] Assim, as "formas de vida" seriam algo próprio de um ser vivo (estão aí, como nossa vida), um conjunto de práticas standardizadas com uma permanência relativa. [...] o naturalismo de Wittgenstein é antropológico e não biológico. Não se deve confundir "história natural do homem", história de criaturas que usam a linguagem no âmbito de uma cultura, com a história biológica do ser humano [...] as "formas de vida" fazem com que nossa linguagem tenha sentido, e são algo que compartilhamos sem que tenhamos tomado uma decisão de fazê-lo (MARTÍNEZ, 2010, p. 63-64, grifo do autor).

Com isso, percebe-se que as formas de vida e o seguimento de regras são elementos que adquirem sentido de maneira complementar. Igualmente, as formas de vida e os jogos de linguagem são, também, complementares; lembrando, contudo, que aquelas (as formas de vida) são muito mais do que a aplicação da linguagem, constituindo, assim, "o ponto tangencial onde natureza e linguagem se tocam", onde "linguagem e práxis se constituem" (MARTÍNEZ, 2010, p. 60). É possível enxergar aqui, como a pragmática da linguagem wittgensteiniana se constitui a partir da noção de praticar, usar ou utilizar algo (no caso, a linguagem) em diferentes contextos, bem como a intenção dessa mesma pragmática da linguagem em superar, romper com ou evitar dualismos falaciosos e infrutíferos. Não se faz relevante questionar sobre a primazia da linguagem ou da prática [seria nada mais do que reforçar o 'enfeitiçamento' do mundo pela linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §109)], pois estas **se constituem mutuamente** no uso, na ação vivida. E, uma vez que não conseguimos escapar da linguagem, mesmo que para dela falarmos – ou seja, uma vez que somos constituídos na e pela linguagem –, sempre falamos dentro dos seus limites, nada podendo dizer do que está além desses limites (WITTGENSTEIN, 2008, §5.6; 2009, §309).

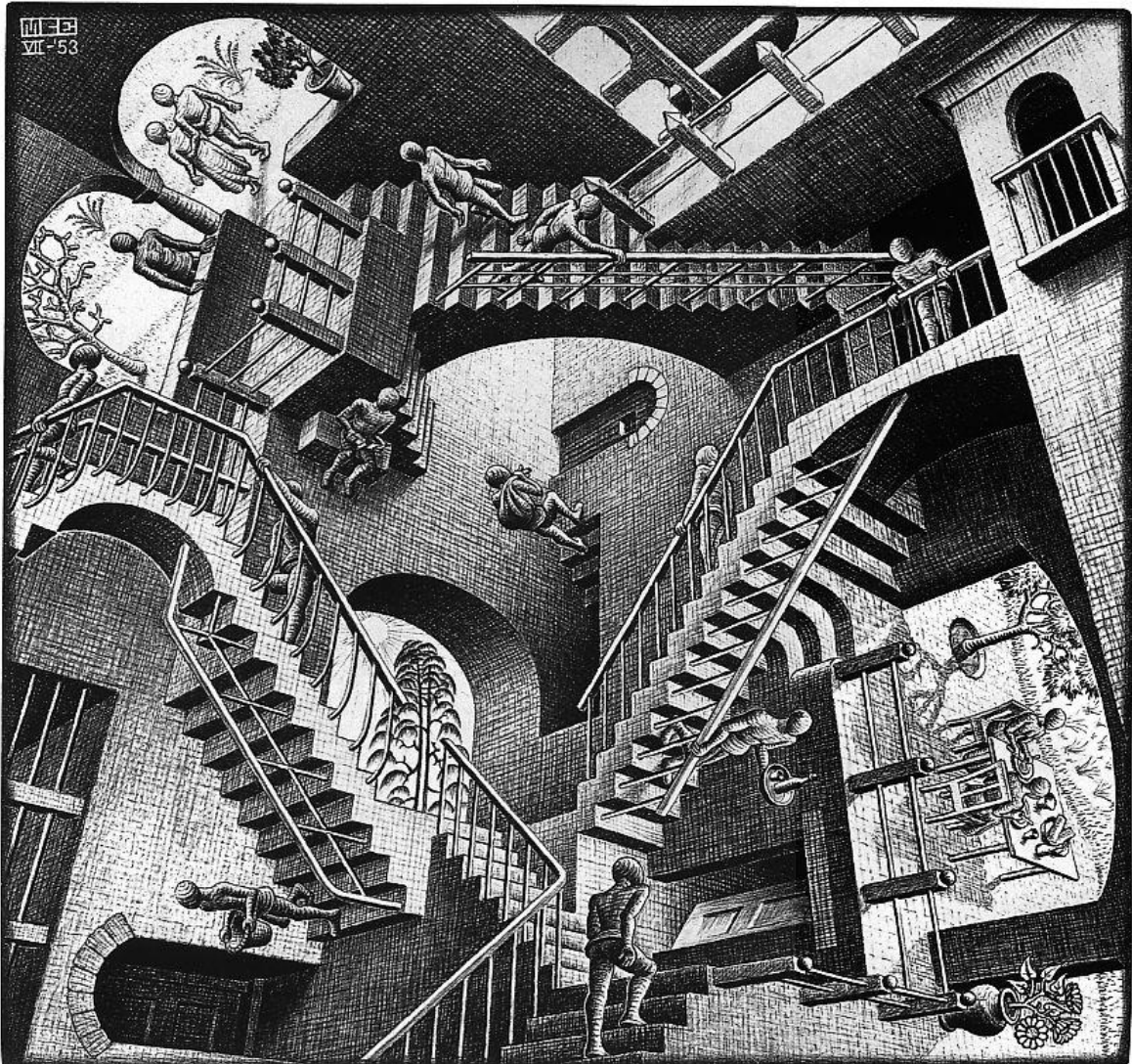
Juntamente com a multiplicidade de jogos de linguagem existentes está, também, a complexidade que estes possuem no seu interior. Isso significa dizer que, sendo a noção de jogos de linguagem não redutível a um conjunto único e precisamente delimitado de comportamentos, tem-se a possibilidade de que vários jogos de linguagem se cruzem, formando uma rede virtualmente sem fronteiras de diversos jogos (em sua heterogeneidade) (LYOTARD, 2008), assemelhados por algumas das práticas, técnicas e regras que os compõem. Dessa maneira, o que se tem é a possibilidade de jogos de linguagem que guardam **semelhanças de família** (*Familienähnlichkeit*) entre si (WITTGENSTEIN, 2009, §66-69; §108; §130; §167). Isso não significa dizer que todos os jogos de linguagem existentes (ou um 'conceito', por exemplo) sejam determinados por semelhanças de família, mas sim que pelo menos algumas "ramificações" de um determinado jogo (ou 'conceito') vinculam-se, necessariamente, mediante essas semelhanças, por se desenvolverem "[...] em torno de um ou mais 'centros de variação' [...]" (GLOCK, 1998, p. 326-327).

Decorre disso que, do momento em que se é iniciado em um determinado jogo de linguagem, até o momento em que se o domina, não se está apenas aprendendo uma prática (ou dominando uma técnica) (WITTGENSTEIN, 2009, §199; §202), mas também se está possibilitando conhecer outros jogos de linguagem que podem guardar semelhanças com este que se domina, em termos das regras que os regem, e das práticas que os compõem, pois "[...] o que chamamos 'proposições', 'linguagem', não é a unidade formal imaginada por mim, mas a

família de estruturas mais ou menos aparentadas entre si" (WITTGENSTEIN, 2009, §108). E, para que se possa compreender essa natureza complexa, diversa e múltipla dos jogos de linguagem, faz-se necessário ser introduzido a eles, conhecê-los, aprender a jogá-los, dominá-los, não apenas para que seja possível distinguir, no seu cerne, quais práticas os compõem – evitando, assim, descrevê-los apenas acessando a sua "gramática superficial", e nunca alcançando sua "gramática profunda" (WITTGENSTEIN, 2009, §664) – mas para que se possa ir "do paralelismo superficial ao paralelismo profundo" (SPANIOL, 1989, p. 96), olhando-os, vivendo-os, jogando-os (WITTGENSTEIN, 2009, §54; §66; §656).

Uma vez entendidas essas questões de complexidade e de multiplicidade dos jogos de linguagem que não se encerram em si mesmos (levando-se em conta as semelhanças de família que mantêm seus caminhos sempre em aberto e as regiões limítrofes das suas regras sempre passíveis de serem expandidas) (WITTGENSTEIN, 2009, §67; §203; §290), visualiza-se a coerência e a beleza poética da analogia que Wittgenstein (2009, §18) faz entre a linguagem (e os seus "subúrbios") e uma velha cidade: a linguagem; dessa forma, seria como "[...] uma rede de ruelas e praças, casas velhas e novas, e casas com remendos de épocas diferentes; e isto tudo circundado com uma grande quantidade de novos bairros, com ruas retas e regulares e com casas uniformes". Uma tentativa de ilustrar essa ideia se faz a seguir, mediante a litografia exposta na Figura 1.

Figura 1 – A linguagem e seus caminhos: uma analogia para a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem



Fonte: Litografia do artista gráfico holandês M. C. Escher (1898-1972) intitulada "*Relativity*" (1953).

De acordo com o exposto até aqui, a noção wittgensteiniana de jogo de linguagem acaba sendo, afinal, uma espécie de noção tripartite, ou seja, composta por três outras noções ou elementos necessários para que se possa compreendê-la, a saber: seguimento de regras; formas de vida; e semelhanças de família. Ainda assim, para os fins analíticos e empíricos aos quais se propõe o presente estudo, carece discutir mais cautelosamente um conceito: o de práticas sociais, a fim de que seja possível visualizar e elaborar os contornos desta pesquisa.

2.1.1 Práticas sociais sob um entendimento wittgensteiniano

Schatzki (1996; 2000; 2001a; 2001b; 2012) desenvolve seu entendimento sobre práticas compreendendo-as a partir das ações cotidianas ordinárias (corporal e oralmente empreendidas) dos indivíduos, abarcando elementos de cunho tanto reflexivo quanto projetivo dessas condutas. Para este autor, falar de 'práticas' é falar de um elemento cuja natureza é eminentemente social – ou seja, toda prática é, por definição, social, grupal, comunal, diferenciando-se, por exemplo, de hábitos ou de comportamentos individuais (SCHATZKI, 2000; WILLIAMS, 1999). Uma prática social contém em si mesma, formas específicas de conhecimento, de modo que este conhecimento constitui particularmente uma 'maneira de entender o mundo' que compreende um entendimento de objetos (incluindo nisso os abstratos), dos seres humanos em geral e do próprio praticante, numa imbricação entre mente e ação, possibilitando, sobretudo, o estabelecimento de uma ordem social na qual linguagem, representações, significados e estruturas constituem e são constituídas em movimentos recursivos (SCHATZKI, 1993; 1996). Uma 'maneira de entender o mundo' pelo acessar e sustentar de uma prática significa dizer uma 'maneira de manifestar uma forma de vida' no uso e no contexto de uso da existência de sujeito(s) – ou seja, nas condições de sociabilidade (SCHATZKI, 1993; 1996; 2012; WITTGENSTEIN, 2009).

Em concordância com Coulter (2001, p. 29; 39, tradução nossa), Schatzki (1996; 2001a) também vê na teorização e investigação empírica das práticas sociais o elemento integrador e de esquila às macro ou microinfluências que impregnam dualismos nas nossas compreensões da realidade:

[...] a rota apropriada para a solução do problema da relação 'micro-macro' [na teoria sociológica contemporânea] deve ser encontrada mediante uma elucidação sistemática da lógica das nossas práticas comuns (incluindo nossas práticas comunicativas) nas nossas circunstâncias comuns [...] uma apreciação adequada no papel da 'macro-ordem' nas nossas vidas cotidianas revela que tais fenômenos são variavelmente instanciados mediante aquilo que nós dizemos e fazemos e também que nossas condutas são "onirelevantemente" relacionadas às considerações do 'macronível'.

Dessa forma, conectando instituído e instituinte, estão as práticas sociais ancorando um extensivo tecido de sociabilidade, o qual engloba cadeias e *nexus* de ação, direcionamento e reflexividade entre indivíduos, conexões físicas entre configurações, bem como

orquestrações entre coisas comuns e seu entendimento, suas regras, normas, e aspectos afetivos de valores e crenças envolvidos nas ações humanas (BLOOR, 2001). Essa interligação absorve o entendimento de que "[...] nós conhecemos o mundo com as nossas instituições, e em virtude das nossas instituições, não apesar delas", justamente por considerarmos a prioridade das práticas sociais na própria (re)produção dessas instituições (BLOOR, 2001, p. 105, tradução nossa; GIDDENS, 1984). Nisso, contempla-se não apenas aqueles que participam dessas práticas sociais em uma determinada circunscrição espaciotemporal, mas também participantes passados e futuros destas práticas, dado (i) o seu caráter 'institucionalizável', (ii) a reflexividade pressuposta na capacidade agêntica dos praticantes, e (iii) a imersão social na qual estas se constituem (SCHATZKI, 1996). No bojo dessa reflexão, encontra-se outra, a qual resgata a linguagem (e o seu funcionamento) como sendo problema e preocupação centrais para a questão da "produção" da realidade cotidiana (constituindo as instituições sociais, ao longo de extensos períodos de reprodução), tendo na passagem de padrões institucionalizados e legitimados entre gerações na sociedade, seu pináculo:

O problema da legitimação surge inevitavelmente quando as objetivações da ordem institucional (agora histórica) têm de ser transmitidas a uma nova geração. Nesse ponto, [...] o caráter evidente das instituições não pode mais ser mantido pela memória e pelos hábitos do indivíduo. Rompeu-se a unidade de história e biografia. Para restaurá-la, tornando assim inteligíveis em ambos os aspectos dessa unidade, é preciso haver "explicações" e justificações dos elementos salientes da tradição institucional. **A legitimação é este processo de "explicação" e justificação. A legitimação "explica" a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados. A legitimação justifica a ordem institucional dando dignidade normativa a seus imperativos práticos.** É importante compreender que a legitimação tem um elemento cognoscitivo assim como um elemento normativo. Em outras palavras, a legitimação não é apenas uma questão de "valores". Sempre implica também "conhecimento". [...] A sociedade, a identidade e a realidade cristalizam subjetivamente no mesmo processo de interiorização. Esta cristalização ocorre juntamente com a interiorização da linguagem. De fato, por motivos evidentes à vista das precedentes observações sobre **a linguagem**, esta constitui o mais importante conteúdo e o mais importante instrumento da socialização. Quando o outro generalizado cristalizou na consciência estabelece-se uma relação simétrica entre a realidade objetiva e a subjetiva. Aquilo que é real "fora" corresponde ao que é real "dentro". A realidade objetiva pode ser facilmente "traduzida" em realidade subjetiva e vice-versa. **A linguagem evidentemente é o principal veículo deste progressivo processo de tradução em ambas as direções.** Conviria, entretanto, acentuar que a simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva não pode ser completa. As duas realidades correspondem uma à outra mas não são coextensivas. [...] É a linguagem que tem que ser interiorizada acima de tudo. **Com a linguagem, e por meio dela**, vários esquemas motivacionais e interpretativos são interiorizados com valor institucional definido. [...] Esta força geradora da realidade, possuída pela conversa, é dada já no fato da objetivação linguística. Vimos como a linguagem objetiva o mundo, transformando o *panta rhei* da experiência em uma ordem coerente. No estabelecimento desta ordem **a linguagem realiza um mundo, no duplo sentido de apreendê-lo e produzi-lo. A conversação é a utilização desta eficácia**

realizadora da linguagem nas situações face a face da existência individual. Na conversa as objetivações da linguagem tornam-se objetos da consciência individual. Assim, **o fato fundamental conservador da realidade é o uso contínuo da mesma língua para objetivar a experiência biográfica reveladora. Em sentido mais amplo, todos os que empregam a mesma língua são outros mantenedores da realidade** (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 128; 179; 181; 204, grifo do autor, grifo nosso).

A leitura de Schatzki (1996; 2001a) para o entendimento das práticas sociais introduz uma dinâmica mais elaborada no que tange a representatividade destas no processo de constituição da ordem social, uma vez que ele as enxerga como um dos mais consistentes horizontes explicativos do pensamento social contemporâneo. Para o autor, a sua leitura acerca das práticas aponta para um movimento de pensamento 'solto' (ou 'frouxo', no sentido de algo não estático) ao mesmo tempo em que bem definido para o empreendimento de investigações acerca da "[...] agência humana, conhecimento, linguagem, ética, poder e ciência" abarcando, às vezes, "[...] intuições, concepções e estratégias de pesquisa conflitantes e multivariadas", tendo em vista a sua concepção de criação do conhecimento enquanto processo dialético (SCHATZKI, 2001a, p. 13-14).

Segundo Schatzki (1996, p. 36, tradução nossa):

O contexto final constitutivo no qual as pessoas participam são as práticas. [...] Práticas abarcam comportamento, atos de fala, treinamento e aprendizagem. Participar nelas torna possível a uma pessoa estar em condições de existência que não possuem expressão(ões) natural(is). A gama de condições possíveis, conseqüentemente, nas quais comportamento pode ser entendido enquanto expressão é delimitada pela gama de práticas; e variações culturais nas práticas sublinham variações nessas condições possíveis. Práticas sociais também organizam expressivas conexões entre comportamentos e condições específicas. A instituição tanto das expressões características e dos padrões de vida [de um dado coletivo] é também amplamente fruto do trabalho das práticas [...] já que práticas sublinham, quando não diretamente condicionam, padrões compreensíveis de comportamentos passados, presentes e futuros, combinações inteligíveis de condições de vida, e a relevância da expressividade imediata e ampla das situações da vida. Dentro das práticas (1) padrões inteligíveis ou paradigmáticos de comportamento, combinações de condições, e relevâncias situacionais são estabelecidas e vivenciadas; (2) o comportamento das pessoas se torna informado por esses padrões, combinações e relevâncias; (3) pessoas passam a entender padrões, combinações e linhas de relevância continuamente mutáveis, bem como as condições da vida nas quais as atividades corporais se expressam nessas bases.

As práticas sociais são, essencialmente, o elemento constitutivo e organizador do tecido social, a partir das quais padrões e regras [seguindo o entendimento de Wittgenstein (2009, §199; §201-202; §206)] podem ser estabelecidos de maneira não estática, tendo em

vista que, à luz da capacidade agêntica dos indivíduos, as ações corporais e os atos de fala destes podem continuamente (re)criar e (re)significar tais padrões, numa imbricação entre mente e ação derivada da filosofia da linguagem wittgensteiniana, na qual se apoia Schatzki (1996). Seguindo essa lógica argumentativa, a própria formação da mente dos indivíduos é socialmente constituída e instituída, tanto a partir de atos de fala quanto de atividades laborais corporais, estando fenômenos biológicos originais devidamente compreendidos e considerados aqui (BLOOR, 2001; MARTÍNEZ, 2010; SCHATZKI, 1993; 1996; 2001a; STROUD, 1996; WILLIAMS, 1999).

Outro argumento defendido por Schatzki (2000) é a indissociabilidade entre práticas e ações, sendo estas últimas o momento performático extensivo de uma prática – ou seja, as ações estão sempre implícitas nas práticas (sociais), de modo que estas (as ações) são passíveis de adquirir sentido e significado apenas no contexto da prática, ou seja, na prática em si. É mediante as práticas sociais e a inserção dos indivíduos nestas, realizando-as e vivenciando-as, que a ordem social se estabelece dentro de um coletivo, tendo em vista o caráter referencial (e primordial) que as atividades humanas verbais e não verbais possuem para criação, socialização e compartilhamento de experiências, valores, crenças, representações, significados, conhecimentos, aptidões, atitudes, comportamentos, racionalidades e agregados sensíveis:

[...] práticas formam o 'contexto-chefe' da ordem social ao moldarem ações e significados – ou seja, ao auxiliarem a moldar a inteligibilidade prática que governa as atividades e ao conduzi-las, em concordância com os significados e representações que foram instituídos nessa ordem. [...] **Em suma, uma prática é um conjunto de fazeres e dizeres organizados por um substrato de entendimentos, um conjunto de regras, e uma estrutura teleoafetiva**⁶. Não apenas os fazeres e os dizeres envolvidos, mas incidentalmente os entendimentos, regras e teleoafetividades que os organizam podem mudar ao longo do tempo em resposta a eventos contingentes. Obviamente, práticas revelam elementos 'estruturais' mais profundos, por exemplo, regularidades em e conexões causais entre arranjos materiais nos quais estas práticas se desenvolvem. Porém, é em virtude de expressar certos entendimentos, regras, fins, projetos, crenças e emoções (etc.) que comportamentos formam um coletivo organizado. Uma vez que, além disso, o fenômeno do *organizing* se traduz em condições mentais, mente é um 'meio' através do qual as práticas são organizadas (SCHATZKI, 2001b, p. 48; 53, grifo nosso, tradução nossa).

⁶ Por "*teleoaffective*", Schatzki (2001a, p. 52) designa uma estrutura que é determinada de maneira teleológica (ou seja, que carrega propósito, intenção, objetivo ou finalidade) e afetiva (ou seja, que congrega agregados sensíveis, emoções, crenças, valores, ânimos ou estados de espírito), a qual se manifesta, sobretudo, na inteligibilidade prática das ações humanas, possibilitando-as serem (re)significadas. Essa 'inteligibilidade prática' de que fala o autor, guarda semelhanças com a 'cognoscitividade' e a 'consciência prática' das quais fala Giddens (1984), mas se diferencia destas partir da crítica que o próprio Schatzki (1996; 1997) elabora, no intuito de preservar as propriedades integrativas entre o substrato de entendimentos, o conjunto de regras e a própria estrutura teleoafetiva que compõem seu conceito de práticas sociais, elementos que Giddens (1984) não enfatiza suficientemente.

Embora fique evidente pelo excerto que o conceito de 'práticas' em Schatzki (2001b) contempla inequivocamente elementos e possibilidades de mudança dentro das próprias práticas, que podem ser disparados frente a eventos contingentes e as reflexões dos sujeitos envolvidos nas ações ordinárias de uma prática, há críticos que apontam que Schatzki advoga em favor de uma concepção consensualista para o que as práticas sociais compreendem (BLACKLER; REGAN, 2009; GEIGER, 2009). Aqui se discorda dessa crítica, principalmente pelo fato de que, alinhado à sua base wittgensteiniana, Schatzki (1996; 2001b) aceita a ideia de que, no processo de usar a linguagem, o ato de seguir uma regra não assegura que a reação à tal regra ocorra sempre de uma determinada maneira (WITTGENSTEIN, 2009, §53; §202; §206), podendo essa maneira ser, sim, diferente da institucionalizada – ou seja, podendo ser (de) **uma outra** maneira. Ao discorrer sobre regras e seu seguimento, Wittgenstein (2009) não assume harmonia entre os diferentes níveis de análise, ou algum tipo de harmonia entre planos de entendimento humano, de modo que há sempre a chance de que esses planos (em esferas micro ou macro) estejam tensionados, e mesmo em contradição entre si, fazendo com que exista a possibilidade de conflitos, tanto quanto a de novos consensos, recriando-se continuamente devido à 'elasticidade' das instituições e das práticas que as sustentam (FARJOUN, 2010; SEO; CREED, 2002). Além disso, se é adotada uma concepção wittgensteiniana na qual o processo de usar a linguagem em sua multiplicidade de jogos impede, por pressuposto, que se conheçam todos eles, há sempre a possibilidade latente para que o 'diferente-conflitante' surja, sendo este 'diferente-conflitante' apenas mais um jogo de linguagem, até então não conhecido, vivenciado ou dominado pelo sujeito imerso em uma prática (WITTGENSTEIN, 2009, §67; §218).

Para Schatzki (1993; 1996; 2000; 2001b), a noção de jogos de linguagem em Wittgenstein (2009) nos permite afirmar que há uma sociabilidade inerente à ação e à conduta humana, de maneira que o contexto social (um grupo, ou uma comunidade, por exemplo) é, não apenas o *locus* no qual a construção da mente e a realização de ações acontecem, mas, sobretudo, o elemento que determina **o que** se constrói (ou seja, o que se interpreta, o que se compreende, o que se elabora em termos de significados, valores, crenças, etc., e também o que se compartilha) e **o que** se realiza (em termos de atos). Esse *locus* parece guardar semelhanças com as questões de cultura de uma comunidade e que a definição culturalista para o que são 'práticas sociais' oferecida por Reckwitz (2002, p. 249-250, tradução nossa), ajuda a visualizar:

Uma 'prática' (Praktik) é um tipo de comportamento rotinizado o qual consiste em diversos elementos, interconectados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e os seus usos, um *background* de conhecimentos na forma de entendimentos, *know-how*, estados de emoções e conhecimentos motivacionais [...] uma prática representa um padrão o qual pode ser preenchido por uma multiplicidade de ações isoladas e geralmente únicas que constituem a prática [...] a prática não é apenas compreensível para um agente ou para os agentes que a sustentam, ela é igualmente compreensível para observadores potenciais [...] uma prática é, portanto, uma maneira rotinizada na qual corpos se movem, objetos são manuseados, assuntos são tratados, coisas são descritas e o mundo é entendido.

Outra apreciação sobre o elemento social na noção de práticas em Wittgenstein (2009) nos é trazida por Williams (1999), ao analisar que:

Se a compreensão (para que seja compreensão) requer participação pública em uma prática, então precisamos saber o que é uma prática segundo Wittgenstein. Uma prática prepara o terreno para que ações específicas se tornem movimentos em um jogo ou prática. [...] Para Wittgenstein, devemos alterar nossa forma de olhar para a relação entre o signo (ou regra) e a ação [...]. Ao invés de enxergarmos ações decorrentes dos signos, nós precisamos enxergar as interconexões mútuas entre o signo e as formas de agir. Como agimos é o que fixa a regra. A regra é feito um guia, ou padrão, para ação **mediante** nosso agir em direção a ela, em maneiras que são fixadas segundo nosso treinamento. [...] uma concepção wittgensteiniana de prática é aquela na qual um objeto se torna um padrão ou norma em virtude das maneiras nas quais o objeto é usado. [...] Padrões (de quaisquer tipos) devem estar imersos numa prática, ou seja, dentro de formas reais de comportamento, tanto verbalmente quanto não verbalmente, que sejam regulares e sustentados ao longo de períodos de tempo e que sejam independentes de qualquer ditame individual. [...] A força do "social" aqui deve ser enxergada em seu contraste com "individual" ao invés de para com "solitária". Há práticas que são sociais no forte sentido de que elas são práticas "de equipe/grupo". [...] Mas mesmo práticas solitárias são práticas culturais e também possuem uma dimensão social, já que o contexto de regularidade e concordância de julgamento (acerca do que é dito) há de ser provido pela comunidade, ou seja, pelo grupo de pessoas reagindo, julgando e se comportando em harmonia. Eles devem suas identidades a essa origem social mesmo que isso seja sustentado por um indivíduo de cada vez. Sem a concordância/conformidade de um grupo nesse nível de alicerce, a normatividade é algo impossível (WILLIAMS, 1999, p. 200-201, grifo do autor, tradução nossa).

Conforme esse entendimento, são as práticas sociais que fornecem a estrutura dentro das quais a compreensão individual ou o julgamento individual podem ser obtidos ou feitos, indicando com isso que, juntamente com a questão de sociabilidade derivada do seguimento de uma regra contextual, há um elemento de normatividade da conduta social também, haja vista que um evento ou comportamento (ação individual) espaçiotemporalmente isolado não pode ser corretamente descrito como estabelecendo, obedecendo ou compreendendo uma regra (WITTGENSTEIN, 2009, §199; §202; §206; §503). E, complementarmente, os

processos de significação (de regras, de ações, de atividades) formados a partir do uso dos signos que irão configurar as práticas sociais que demarcam (ou caracterizam) um determinado jogo de linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §432) só poderão ser vislumbrados e compreendidos dentro da vivência cotidiana desses mesmos jogos de linguagem (STROUD, 1996), acessando, conhecendo e vivenciando essas práticas, embora seja necessário ter em mente a dificuldade de se conseguir enxergar esses processos por estarmos, muitas vezes, imersos nos mesmos (WITTGENSTEIN, 2009, §156; §415).

Trata-se de **um saber não sabido**. Há, nas práticas, um estatuto análogo àquele que se atribui às fábulas ou aos mitos, como os dizeres de conhecimentos que não se conhecem a si mesmos. Tanto num caso como no outro, trata-se de um saber sobre os quais os sujeitos não refletem. Dele dão testemunho sem poderem apropriar-se dele. São, afinal, os locatários e não os proprietários do seu próprio saber-fazer. A respeito deles não se pergunta **se há** saber (supõe-se que **deva haver**), mas este é **sabido** apenas por outros e não por seus portadores. Tal como o dos poetas ou pintores, o saber-fazer das práticas cotidianas não seria conhecido senão pelo intérprete que o esclarece no seu espelho discursivo, mas que não o possui tampouco. Portanto, não pertence a ninguém. Fica circulando entre a inconsciência dos praticantes e a reflexão dos não-praticantes, sem pertencer a nenhum. Trata-se de um saber anônimo e referencial, uma condição de possibilidade das práticas técnicas ou eruditas (DE CERTEAU, 2008, p. 143, grifo do autor).

Com essa importância sobre as práticas sociais na vivência e no pensamento humano, é válido, a seguir, resgatar não apenas como esse tema 'transbordou' para os Estudos Organizacionais e para a Estratégia Organizacional, mas também como essas duas áreas da Administração, por sua vez, são compreendidas aqui de maneira intimamente relacionada.

2.2 A 'REVIRAVOLTA' DA PRÁTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO: O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL COM FOCO NAS PRÁTICAS SOCIAIS

Dedicando-se ao "[...] estudo dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade organizacional em longo prazo, considerando suas origens, elementos constitutivos e implicações teóricas e práticas" (BULGACOV, *et al.*, 2007, p. 2), os estudos em estratégia organizacional desempenham papel nuclear para a Administração pelo fato de que eles pretendem elucidar questões fundamentais para o entendimento das organizações,

como, por exemplo, aquelas referentes à ascensão e queda de organizações e de práticas organizacionais que se proliferam *dentro de* e *entre* campos organizacionais. Sendo assim, o elemento estratégico tende a figurar como a 'espinha dorsal' da organização pelo fato de que, ao estabelecer missão, visão, objetivos, táticas e políticas norteadoras para as áreas funcionais componentes de uma organização, a estratégia é central na construção e reconstrução contínua de toda e qualquer organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Por ser central a tal processo, é importante que haja uma gestão desse componente estratégico, na qual os aspectos relacionados com a ação dos profissionais envolvidos nesse processo se relacionem com a busca dos resultados e propósitos organizacionais, abrangendo, portanto, duas atividades paralelas e ao mesmo tempo, complementares: a preocupação com o acompanhamento da missão organizacional e a interação da organização com o ambiente (em suas diferentes facetas) no qual ela está inserida – isso é o que configura a **gestão estratégica** nos níveis estratégico, tático e operacional nas organizações.

Mesmo que cada área funcional de uma organização tenha uma gestão específica dos seus processos, estes ainda assim devem seguir atrelados ao norte estratégico central da organização, diante do fato de que este confere significado nuclear ao processo de (re)estruturação de uma organização – o *organizing* (WEICK, 1995; 2001; 2009; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Se considerarmos, portanto, que esse processo de construção e reconstrução contínuo de uma organização (o *organizing*) é central para o entendimento do seu funcionamento no plano praxiológico, passa a ficar mais evidente o fato de que, intrínseco a ele, estará um processo igualmente contínuo de se "fazer a estratégia", no sentido de atrelar as ações cotidianas a uma prática norteadora central (a prática da gestão estratégica), a qual atribui sentido referencial às ações dos agentes de uma organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Diante disso, *organizing* e *strategizing* são elementos que precisam ser compreendidos como sendo entremeados e entrelaçados na ação cotidiana, de modo a configurarem uma dualidade prática e dinâmica (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON, *et al.*, 2006).

Entretanto, ainda que compreendidos de maneira intimamente relacionada, *organizing* e *strategizing* são aqui diferenciados um do outro conforme a natureza (ou seja, o tipo) de **intencionalidade**, de **propósito de ação** que envolva o atendimento a objetivos mais amplos e de temporalidade mais 'espaçada' na organização (TSOUKAS, 2010). Dito de outra forma: assume-se aqui que, subjacente ao ato de praticar a estratégia na organização, está a intenção de que determinada ação, ainda que realizada por praticantes não formalmente à frente das definições estratégicas, sustente uma finalidade, leve em conta fins e objetivos

concretos provenientes de um determinado processo decisório previamente estabelecido ou estipulado pela organização, usualmente associado a sua sobrevivência e posicionamento competitivo no(s) ambiente(s) onde ela atua (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Assim, por conta dessa distinção, a perspectiva wittgensteiniana para a maneira de se entender práticas sociais aqui utilizadas pode ser um caminho válido para elucidar essa indefinição teórico-metodológica apontada como recorrente na perspectiva da Estratégia como Prática (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a; 2008b), por conta do elemento da "estrutura teleoafetiva" de que fala Schatzki (2001a, p. 52, tradução nossa), já que por "teleo", nesse conceito, entende-se aquilo referente a **teleológico**, ou seja, aquilo que possui finalidade, propósito, intenção.

Na esteira deste raciocínio, é pressuposto do presente trabalho um entendimento complementar entre concepções envolvendo 'processo estratégico' e 'prática da estratégia nas organizações', pois enquanto o primeiro tende a focar nas relações recíprocas entre as ações dos gestores e o ambiente (mais próxima à questão da gestão estratégica), o segundo tende a contemplar mais as rotinas e procedimentos de (re)produção nas ações estratégicas do cotidiano dos agentes nas organizações (CHIA; MACKAY, 2007; VAARA, WHITTINGTON, 2012). Essa complementaridade, aproximando processo à prática, parece ser contemplada na seguinte afirmação de Mintzberg (2009, p. 162-163, grifo do autor, tradução nossa):

Estratégias podem ser **formadas** sem serem formuladas: elas podem emergir mediante esforços de aprendizagem informal mais do que tendo sido criadas mediante um processo formal. [...] Estratégias não são tábuas de mandamentos esculpidas no topo de montanhas, a serem carregadas até sua base para execução; elas são aprendidas no chão por qualquer um que tenha a experiência e a capacidade de enxergar o geral além do específico. [...] Portanto, o processo da estratégia está muito mais próximo da habilidade prática, reforçada por um bom punhado de arte. A ciência adentra na forma de análises, para alimentar informações e constatações ao processo, e na forma de planejamento, não para se criar estratégias [...] mas para se programar as consequências das estratégias criadas mediante seu empreendimento e aprendizagem.

A opção de entendimento complementar entre as concepções de processo e de prática para o tema da Estratégia aqui sugerida não ignora a problemática envolvendo os defensores dessas 'correntes'; apenas opta-se por não se enveredar nessa discussão, já que se acredita que esses caminhos têm cada vez mais se aproximado em termos de argumentos e desenvolvimentos analíticos (BÜRGI; JACOBS; ROOS, 2005; HERACLEOUS; JACOBS, 2008; WHITTINGTON; CAILLUET, 2008) do que em termos de posicionamento teórico e

de níveis de análise (WHITTINGTON, 2007; 2010). Langley (2007), por exemplo, afirma que o entendimento da vertente da Estratégia como Prática Social geralmente incorpora o pensamento processual e, por conseguinte, argumentos teóricos da vertente que entende a 'Estratégia como Processo'; entretanto, a divergência crucial reside mais na forma de apreensão metodológica do empírico, e nos níveis de análise das pesquisas, do que em argumentos teóricos e em alguns pressupostos fundamentais de ambas.

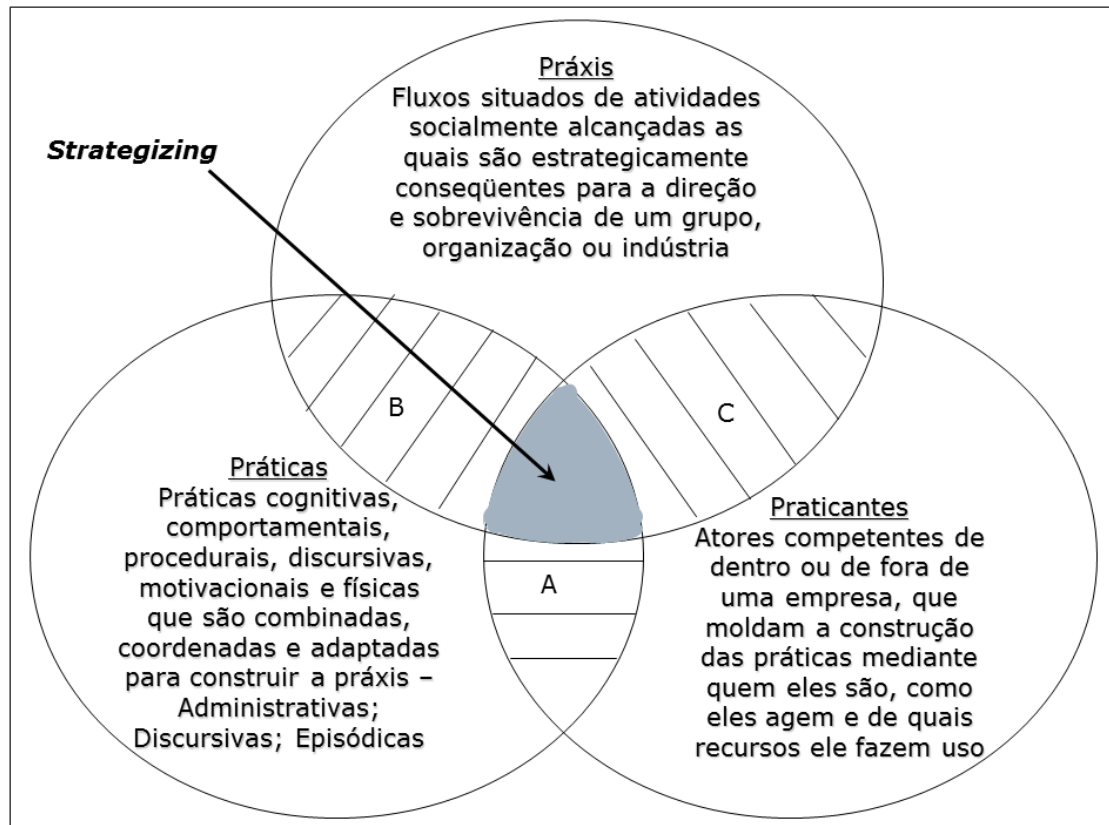
Desde seu surgimento no início dos anos 1990, um dos problemas que a corrente da Estratégia como Prática enfrenta é o fato dela se apropriar e intercalar conceitos de autores distintos, o que, de certa forma, 'mina' a robustez e a consistência dessa perspectiva teórica, ao expô-la a incoerências conceituais entre os autores dos quais ela se apropria (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008a; 2008b). As bases apropriadas pela Estratégia como Prática contemplam conceitos, ideias, argumentos e arcabouços teóricos dos trabalhos de Anthony Giddens, Pierre Bourdieu, Yrjö Engeström, Michel Foucault, Martin Heidegger, Bruno Latour, Roy Bhaskar, Harold Garfinkel, para citar apenas alguns. Como se pode ver, boa parte desses teóricos figuram entre aqueles que contribuíram, nas suas filosofias ou teorias sociais, para a referida 'reviravolta' (ou 'virada') da prática (OLIVEIRA, 2006; SCHATZKI, 2001a).

Diante disso, para que um desenvolvimento teórico-metodológico mais seguro possa ocorrer, certo grau de precisão conceitual diante do que se entende por práticas sociais vem a ser crucial no intuito de facilitar a apreensão desta fundamental categoria de análise no empírico, frente a pesquisas empíricas nessa abordagem. Uma maior clareza e especificação de qual conceito para práticas usar, aliada a conversações com o entendimento da Estratégia como Processo pode ser um caminho para se concretizar estudos organizacionais aliando questões técnico-econômicas a questões sociológicas e contextuais, conforme sugerido em Bulgacov *et al.* (2007) e em Jarzabkowski e Spee (2009), possuindo, com isso, implicações não apenas teóricas (nas quais processo, práticas e resultados organizacionais podem ser analisados), mas também metodológicas e mesmo de pressupostos a partir dos quais as reflexões sobre essas relações se assentariam (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; CAMPBELL-HUNT, 2007; LANGLEY, 2007; SMINIA, 2009). É por conta dessa questão que o presente estudo circunscreve seu entendimento teórico-metodológico da Estratégia como Prática a elementos wittgensteinianos, haja vista seu apoio nos trabalhos de Schatzki (1996; 2001a; 2001b) para definir o conceito de práticas sociais, e Mantere (2010), para definir as relações entre a noção de jogos de linguagem e o ato de praticar a estratégia organizacional.

A Estratégia como Prática procura explicar como atores estratégicos capazes e instruídos (os chamados **praticantes**) constituem e reconstituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (as **práticas**), a partir dos instrumentos e ferramentas disponíveis nas organizações para auxiliar tal processo nas atividades do cotidiano (a **práxis**) para se fazer a estratégia da organização – num constante e indissociável pensar e agir espaciotemporalmente situados – conforme sugerido na Figura 2 (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Nessa perspectiva teórico-metodológica para com a estratégia, propõe-se uma abordagem multinível (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; SCOTT, 2009) a partir da análise desses três níveis inerentes à organização (práticas/práxis/praticantes) em constante comunicação entre si e com o ambiente 'extra' ou 'supraorganizacional' (incluindo tanto o campo organizacional quanto o campo institucional da estratégia, representado por empresas de consultoria, escolas de estratégia, mídia específica e demais profissionais relacionados à sua manutenção e atualização) (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007; MANTERE, 2010; MAUWS; PHILLIPS, 1995; VAARA; WHITTINGTON, 2012) a partir da lógica de organizações como sistemas abertos e fechados (WHITTINGTON, 2006).

Partindo do pressuposto de que "[...] a estratégia não é algo que uma organização **possui**, mas algo que os seus membros **fazem**" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 6, grifo do autor, tradução nossa) define-se "[...] *strategizing* como o processo de fazer a estratégia, ou seja, é a construção desse fluxo de atividades mediante as ações e interações de múltiplos atores e as práticas nas quais eles se baseiam" (2007, p. 8, tradução nossa), enxergando as organizações como sistemas nos quais ocorre a (re)construção e sustentação intersubjetiva de sentidos e significados, contemplando aspectos retrospectivos, presentes, e projetivos mediante a ação na práxis – aludindo, com isso, não apenas ao *organizing*, mas também ao *sensemaking* organizacional (JARZABKOSWKI, 2003; WEICK, 1995).

Figura 2 – *Strategizing*: um modelo conceitual para analisar a 'Estratégia como Prática'



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2005, p. 11), e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

É importante destacar que, ao se preocupar com uma análise que explore e teça interligações horizontais e verticais entre os três níveis destacados (WHITTINGTON, 2006), a Estratégia como Prática define uma agenda dupla, a qual opta por não privilegiar polos analíticos de uma faceta tecnicista ou de uma faceta sociológica que componham um objeto de estudo:

A pesquisa na Estratégia como Prática abraça esta preocupação: praticantes estratégicos mais eficientes e práticas mais apropriadas podem contribuir diretamente para o desempenho organizacional. Entretanto, a perspectiva prática não se resume a assuntos de desempenho ou de vantagem organizacional. O modelo prático [...] destaca aspectos da práxis, praticantes e práticas que vão além de uma agenda puramente organizacional (WHITTINGTON, 2006, p. 628, tradução nossa).

[...] pesquisa em 'Estratégia-como-Prática' deve explicar resultados que sejam consequentes para uma firma em todos os níveis, dos detalhes mais 'micro' aos mais amplos níveis institucionais, dependendo do foco da pesquisa. [...] Nosso interesse central de pesquisa foca na explicação de quem são os estrategistas, o que eles fazem e por que e como isso tudo é consequente em atividades estratégicas socialmente alcançadas. Assim, muitos problemas postos na pesquisa em estratégia existente, tais como competências dinâmicas, visão baseada em recursos, visão baseada em conhecimento e teoria do processo estratégico podem ser iluminados por uma abordagem prática nos seus estudos. [...] Portanto, o campo não precisa de "novas" teorias por assim dizer, mas de se basear na gama de teorias existentes para explorar problemas estratégicos definidos dentro do nosso modelo conceitual, para desenvolver métodos e desenhos de pesquisa mais inovadores [...] e para avançar em explicações de como a estratégia é alcançada usando esses diferentes níveis e unidades de análise (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 19, tradução nossa).

Seguindo esta linha de raciocínio, a Estratégia como Prática percebe a estratégia não como sendo um atributo das organizações, mas como uma atividade realizada no cotidiano das pessoas que compõem esses coletivos, consolidando-se, dessa forma, como uma prática social, como qualquer outra existente e constituinte do tecido social da realidade, sendo colocada como uma prática circunscrita às organizações, para fins de objeto de estudo – o que não significa dizer que não haja práticas estratégicas fora das organizações, como, por exemplo, na vida privada dos indivíduos, nas relações sociais nas quais estes se engajam, etc. (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Essa linha de raciocínio, mais do que configurar uma tendência sociológica para se entender a prática estratégica nas organizações (WHITTINGTON, 2006), visa evitar o paradigma econômico predominante no campo da Estratégia, ao mesmo tempo em que possibilita articular o elemento da linguagem na sua constituição explicativa e analítica, pois, sendo as organizações um objeto coletivo e social que demanda recursividade no uso da linguagem para poderem acontecer (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011), a questão passa a ser como determinadas práticas verbais e não verbais acometem esse 'fazer da estratégia', bem como os resultados de uma determinada organização:

O trabalho da estratégia, em domínios tanto acadêmicos quanto práticos, é caracterizado pela busca de definição 'das regras do jogo' construídas na base de acordos coletivos. [...] o ato de estabelecer tais acordos é algo inerentemente político. [...] Wittgenstein tinha começado a se dar conta de que o representacionismo da linguagem talvez não pudesse, no final das contas, oferecer uma explicação satisfatória para como a linguagem era **praticada** pelos seus usuários. Embora a linguagem fosse usada para representar o estado das coisas, ela também era usada para **fazer** muitas outras coisas (MANTERE, 2010, p. 155; 157, grifo do autor, grifo nosso, tradução nossa).

Com isso, tem-se que a linguagem, praticada e exercitada perpassa esse 'fazer da estratégia', de acordo com as regras dos grupos da organização, mantendo relação com os elementos do *organizing*, a partir dos jogos de linguagem que são praticados nesses mesmos grupos (MAUWS; PHILLIPS, 1995).

Elucidadas as contribuições que tanto as ideias do 'período maduro' da filosofia de Wittgenstein têm para a denominada 'reviravolta' da prática nas Ciências Humanas e Sociais, quanto as contribuições que essa mesma 'reviravolta' tem para os temas da Estratégia e dos Estudos Organizacionais, cabe, a seguir, pontuar quais ideias/noções da pragmática da linguagem ordinária do filósofo austríaco já se encontram versadas para o campo interdisciplinar da Administração, a fim de pontuar em que região desse *corpus* teórico o presente estudo pode ser posicionado.

2.3 IDEIAS WITTGENSTEINIANAS NA ADMINISTRAÇÃO: ARTICULAÇÕES POSSÍVEIS

No campo científico interdisciplinar da Administração (MATTOS, 2009), poucas são as ideias ou noções declaradamente apropriadas da pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009). Conforme se pode notar pelo levantamento realizado e comentado na seção introdutória deste trabalho (página 22), não são muitos os artigos que se utilizam de pressupostos da sua filosofia, e menos ainda aqueles que registram pesquisas empíricas empreendidas a partir de ideias, argumentos ou noções extraídas da sua obra. Em boa parte das vezes, trata-se mais de apropriações ou utilizações *en passant* dessas ideias, do que discussões acerca dos seus limites e possibilidades analíticas e explicativas para o nosso campo de conhecimento⁷. Conforme notam Hatch e Cunliffe (2006, p. 48-49; 130-131), a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem acaba sendo aquela mais apropriada nos Estudos Organizacionais e na Teoria das Organizações da Administração, ressoando, por exemplo, em questões como as de "comunidades linguísticas das organizações" (ou "*language communities*"), nas quais o trabalho é estruturado mediante a maneira como as palavras são

⁷ O que não significa dizer que não existam trabalhos competentemente realizados nesse sentido. Considerando questões de cuidado e coerência de apropriação, e efetiva utilização dessas ideias, julgam-se aqui os trabalhos de Amâncio (2009), Barge (1994), Depeyre e Dumez (2008), Honório e Mattos (2007), Kavanagh (2010), Mattos (2003a; 2003b; 2009), Mauws e Phillips (1995), e Shotter (2005; 2006) como sendo exemplos significativos.

usadas no contexto das vidas cotidianas dos seus membros, desenvolvendo vocabulários compartilhados, repertórios de gêneros comunicativos, estilos retóricos e persuasivos, metáforas ou outras formas distintivas de comunicação e de autoexpressão, as quais moldam as atividades realizadas dentro desses grupos, a partir das conversações e interações que ocorrem nesse contexto⁸ (ALVESSON, 1993; ORLIKOWSKI; YATES, 1994; YATES; ORLIKOWSKI; OKAMURA, 1999). O estudo de Barge (1994) acerca dos jogos de linguagem que definem tanto as atividades (verbais e não verbais) que acontecem em pequenos grupos nas organizações, quanto nos grupos de pesquisadores acadêmicos que estudam exatamente essas questões (verbais e não verbais) em pequenos grupos nas organizações, ilustra bem o argumento das autoras.

Embora não trabalhem em bases wittgensteinianas propriamente ditas, a ideia de "etnosemântica" exposta por Barley, Meyer e Gash (1988, p. 27) na sua pesquisa acerca de 'subculturas organizacionais' parece guardar semelhança com a noção de jogos de linguagem. Ainda que percorrendo caminhos metodológicos inteiramente diferentes daqueles que parecem ser os mais adequados para se compreender empiricamente jogos de linguagem – esses autores realizam análises estatísticas a partir de uma extensa *survey* que contemplou não apenas grupos intraorganizacionais, mas também interorganizacionais, de organizações cujas atividades econômicas diferiam entre si –, o trabalho deles já constatava diferenças entre as culturas dessas comunidades (ou seja, diferenças subculturais dentro de uma cultura organizacional presumidamente homogênea), justificadas por conta das práticas sociais sustentadas nelas, e dos elementos que as davam sentido – constatação essa que se assemelha

⁸ Aqui pode ser válido notar uma problemática do próprio campo científico interdisciplinar da Administração, a qual deve, em considerável grau, afetar essa relativa raridade de se encontrar ideias wittgensteinianas trabalhadas para elucidar questões pertinentes àquela. Trata-se da comum associação da obra e das concepções de Wittgenstein (2009) com o dito pensamento 'pós-moderno' nas Ciências Humanas e Sociais (CHIA, 2005; BAUMAN, 2001; LYOTARD, 2008), ainda pouco aceito, e também muito criticado. No presente trabalho, não se advoga necessariamente em favor desta concepção de mundo para a contemporaneidade, por concordar-se com críticas como as de Alvesson (1995), as quais apontam para fraquezas conceituais, teóricas e explicativas que muitas das noções presentes em autores que sustentam essa inclinação teórica parecem possuir. Diga-se de passagem, a obra de Wittgenstein (2009) empreendeu, direta e indiretamente, fortes ataques a concepções tradicionais da Ciência, como as de validade de verdade, alcance e universalidade de teoremas e teorias, e também da legitimidade dos seus argumentos (LYOTARD, 2008). Ainda assim, entende-se aqui que abraçar ideais e noções da sua obra não implica uma negação da possibilidade de se fazer Ciência, mas sim a possibilidade de se construir conhecimento balizado pelo método científico que não sustenta as mesmas pretensões de validade de verdade e escopo universais para as quais certos pressupostos ditos 'modernos' apelam (TSOUKAS, 2009). Crê-se, assim, que a noção de jogos de linguagem pode oferecer contribuições analíticas e explicativas à questão do ato de praticar a estratégia nas organizações, atentando-se para possibilidades comparativas entre casos estudados (ou que venham a ser estudados), invocando, eventualmente, um estilo de pensamento alternativo (CHIA, 2005); ao mesmo tempo, não se concorda, aqui, com a radicalidade exacerbada (e mesmo vulgar) de certos elementos e características do plano social – a saber: liquidez, fluidez, complexidade, causalidades elípticas, fragmentação, heterogeneidade e inconstância semiesquizofrênica – que parecem sugerir certos autores que defendem o momento 'pós-moderno' (ALVESSON, 1995). Não se nega, aqui, a existência desses elementos no plano social; nega-se a "roupagem" que as leituras 'pós-modernas' deles o fazem.

não apenas com jogos de linguagem que demarcariam e diferenciariam essas subculturas, mas também pelas formas de vida que abarcavam as práticas que as compunham.

Astley e Zammuto (1992) realizam aquela que parece ser a primeira discussão publicada em um periódico relevante da Administração a fazer uso da noção wittgensteiniana de jogos de linguagem. Nesse texto que ressoou de maneira polêmica entre alguns interlocutores, Astley e Zammuto (1992), ao identificarem dois jogos de linguagem (o dos administradores profissionais e o dos pesquisadores acadêmicos da Administração), argumentam que a redução de impasses e dificuldades relacionais entre esses dois grupos, bem como as diferenças entre eles podem ser minimizadas (se não resolvidas) a partir da melhoria no esforço, na compreensão e no entendimento, por parte dos administradores profissionais, para com a (ou na) utilização simbólica e conceitual das teorias e explicações científicas propostas pelos pesquisadores acadêmicos da área dos Estudos Organizacionais. Nas palavras desses autores, esse esforço "[...] parece ser uma via de ação mais frutífera" (ASTLEY; ZAMMUTO, 1992, p. 455, tradução nossa), pelo fato de se estar ensinando (ou desenvolvendo) dessa forma, aos administradores profissionais, a capacidade analítica de pensar e refletir, diante de problemas que nunca serão os mesmos em todas as organizações. Dessa maneira, não se trataria de demandar mais pesquisa instrumental dos acadêmicos da Administração, mas de salientar que os jogos de linguagem atendem a formas de vida distintas, que podem guardar semelhanças, e cujas regras os integrantes de distintos jogos podem, também, aprender, dominar e passar a 'jogá-los', desde que tenham interesse em vivenciar (participar), também, daquela (outra) forma de vida.

A princípio, este texto de Astley e Zammuto (1992) já sugeria uma apropriação minimamente válida da noção de jogos de linguagem em Wittgenstein (2009), não fosse a leitura que estes realizaram, assemelhando-a ao que seriam dois paradigmas científicos kuhnianos (o dos administradores profissionais e o dos pesquisadores acadêmicos da Administração). Por conta desse entendimento inapropriado para com a noção de jogos de linguagem, Mauws e Phillips (1995) teceram severa crítica ao trabalho de Astley e Zammuto (1992), apontando esse e outros descuidos decorrentes do mencionado equívoco interpretativo⁹. Para aqueles, Astley e Zammuto (1992) alargaram (ou 'forçaram')

⁹ Importa mencionar que tanto Astley e Zammuto (1992) quanto Mauws e Phillips (1995) – bem como outros dos exemplos selecionados aqui, e que compõem as referências principais dessa pesquisa – utilizam-se do termo "conceito" para designar jogos de linguagem. Isso evidentemente não invalida as análises e os argumentos desses trabalhos; porém, por razões já explicitadas na página 36 da seção 'Quadro Teórico de Referência' deste trabalho, julga-se ser mais coerente abordar e entender jogos de linguagem como sendo uma 'noção', haja vista a rejeição de Wittgenstein para com essencialismos e transcendentalismos na linguagem (HADOT, 2007; MANTERE, 2010; OLIVEIRA, 2006; SHOTTER, 2005; VALLE, 2007).

demasiadamente a noção de jogos de linguagem, a qual se circunscreve mais apropriadamente a comunidades bem menores (leia-se, grupos contextualizados), aplicando-o para campos tão amplos e que congregam em si tantas práticas (sutilmente ou não) distintas quanto os campos dos praticantes profissionais da Administração, e o campo dos pesquisadores acadêmicos dos 'Estudos Organizacionais' (ou da 'Ciência das Organizações'). Se, sob uma acepção wittgensteiniana, as organizações "[...] devem ser abordadas não como objetos, mas como processos, como realizações sociais contínuas que são sustentadas mediante constante interação" (MAUWS; PHILLIPS, 1995, p. 332, tradução nossa), então a leitura operada por Astley e Zammuto (1992) não apenas restringia sobremaneira o potencial analítico e explicativo da noção de jogos de linguagem para com a captação de sutilezas e diferenciações verbais e não verbais de grupos, como também homogeneizava por demais a riqueza dessas distinções e nuances. Diante disso, as organizações, constituídas nessas "realizações sociais contínuas", seriam:

[...] produto de uma história complexa a qual produzira as regras e os movimentos de muitos jogos de linguagem que as caracterizaram. [...] De uma perspectiva dos jogos de linguagem, os laços no tecido da organização são jogos de linguagem, e o uso de um termo (ou gesto, ou prática) é mediado pelo jogo de linguagem no qual ele ocorre. Significados, portanto, irão variar dentro de organizações – bem como de organização para organização – de maneiras imprevisíveis (MAUWS; PHILLIPS, 1995, p. 332, tradução nossa).

Assim sendo, o trabalho de Mauws e Phillips (1995) indica que a noção de jogos de linguagem, quando aplicada à Administração, deve ser entendida a partir da sua circunscrição às comunidades dos praticantes que compõem as diversas e diferentes esferas desse campo, a saber: os pesquisadores acadêmicos, os administradores profissionais, os consultores – ou seja, como sendo jogos de linguagem dentre muitos outros que compõem o tecido social da Administração, enquanto um campo interdisciplinar.

É interessante perceber as inúmeras semelhanças explicativas que esse texto de Mauws e Phillips (1995) possui com Honório e Mattos (2007) e Mattos (2003a; 2009; 2010). Discorrendo sobre os jogos de linguagem da comunidade de acadêmicos e consultores na Administração, Mattos (2003a), assim como Mauws e Phillips (1995), também salienta as questões de legitimidade contextualizada que a circunscrição de determinados jogos de linguagem realiza numa comunidade:

[...] cada indivíduo nasce dentro de conjuntos de jogos pré-existentes, é moldado por esses jogos, e por sua vez, molda esses jogos em seguida. Cada pessoa é um ponto nodal numa rede complexa de jogos que constitui o tecido social. A comunidade de pesquisa da ciência organizacional é uma pequena parte de um tecido social maior. Entretanto, o tecido de jogos de linguagem que forma a comunidade de pesquisa da ciência organizacional ainda é amplamente complexo e se conecta com outros tipos de jogos numa miríade de pontos. Portanto, a legitimação da comunidade de pesquisa não se apoia em qualquer argumento universal, mas varia de jogo para jogo. [...] Alguns jogos são jogados puramente para o benefício da própria comunidade e esses jogos são completamente legitimados pelo contrato tácito que se explicita na participação do jogador. [...] Outros jogos (lecionar, realizar consultorias, publicar em meios não acadêmicos) são legitimadas de outras maneiras [...] (MAUWS; PHILLIPS, 1995, p. 333, tradução nossa).

Mencionou-se [...] a tensão entre academia e consultoria. Não pode ser em nome de uma **superioridade intrínseca** de certos jogos de linguagem sobre outros que caberia hierarquizar suas instituições e praticantes. Não há uma ordem de conceitos que se constituísse superior, por guardar melhor relação com o mundo em si. [...] o significado (conhecimento) é um recurso produzido nos diferentes contextos de interação, e aí não há imperativos ontológicos de hierarquização; o mundo vai aparecendo no uso da linguagem e nos limites dela, até mesmo para a ciência, que, hoje sabemos, é conhecimento histórico. Assim, a prática linguística dos acadêmicos **não os habilita a legitimar** a dos consultores, embora seja bom que se façam mútuas críticas. Cada uma serve melhor ou pior a sua própria forma de vida e, portanto, à sociedade. [...] Os que praticam o jogo de linguagem que aqui chamamos de consultoria [...] devem promover, talvez, via proteção de qualidade de serviços pelo mercado e em cooperação com escolas e acadêmicos, sua própria especificidade e, sobretudo, **as condições de qualidade** do seu discurso. Outra falácia é a de que a teoria descritivo-explicativa gera o que às vezes, não sem algum toque depreciativo, é chamado de teoria prescritiva. O conhecimento **prescritivo não** flui do descritivo! Mesmo que seja possível encadear logicamente um ao outro, são jogos de linguagem que se originam de diferentes contextos comunicativos. [...] Não é sustentável a existência de uma teoria administrativa única e central, desenvolvida cientificamente pela academia, com aplicações na consultoria e na escola. Como o significado é a própria forma como se pratica a linguagem, tem-se, pelo contrário, uma diversidade radical de significados – próprios e legítimos – em cada um daqueles contextos de uso de linguagem teórica. Tendem a formar-se ali jogos de linguagem únicos. [...] No entanto, a radicalidade da diferenciação entre tais usos de linguagem não define distanciamento institucional entre academia, consultoria e ensino. Define identidades e práticas metodológicas próprias; então, aí sim, pode abrir, consistentemente, horizontes de reconhecimento e mútua cooperação (MATTOS, 2003a, p. 52-53, grifo do autor).

O que certamente dizem as conclusões dos trabalhos de Mauws e Phillips (1995) e Mattos (2003a) é que, por guardarem semelhanças de família entre si, esses diversos jogos de linguagem do campo científico interdisciplinar da Administração (sendo os administradores profissionais, os consultores e os acadêmicos os seus praticantes principais, mas não os únicos) podem, sim, guardar similaridades entre si, possuírem pontos conexos e convergentes e manterem, portanto, interfaces de diálogo entre seus 'universos linguísticos'; entretanto, as

questões que visam à integração entre eles são, não apenas pretensiosas, como também equivocadas, haja vista a natureza circunscrita dos processos de legitimação e justificação das práticas que os compõem (oriundas do uso da linguagem naquelas comunidades), bem como as formas de vida que abrigam essas práticas, e nas quais esses tantos jogos de linguagem encontram sustentação. Não há, com isso, impossibilidade de se realizar movimentos **entre** esses 'universos linguísticos', menos ainda a necessidade de se afirmar exclusividade entre eles, pois os praticantes desses jogos de linguagem sempre podem aprender, dominar e passar a 'jogar' (adicionalmente) outros jogos de linguagem, desde que em concordância com a intenção de vivenciar (ou participar) daquela (outra) forma de vida. São, por isso, conhecimentos provenientes de contextos diferentes, e que servem a propósitos diferentes, diante do fato deles terem sido construídos em realidades diferentes (VAN DE VEN; JOHNSON, 2006).

Já Barge (1994) oferece um exemplo empírico de pesquisa que leva em conta certa forma de apreensão empírica da noção de jogos de linguagem, apesar de não descrever, pormenorizadamente, os procedimentos metodológicos empregados no caso estudado. Ao identificar os jogos de linguagem nos quais operam os acadêmicos que pesquisam a comunicação em pequenos grupos dentro de organizações (apontando três teorias popularizadas nesse campo de estudo, a saber: a Teoria da Estruturação Adaptada; a Teoria Funcional; e a Teoria da Convergência Simbólica), Barge (1994) intenta justapô-los aos jogos de linguagem desses pequenos grupos estudados, visando a não apenas novas possibilidades de pesquisa, mas, principalmente, estreitar a distância entre esses jogos de linguagem, intercambiando, assim, os *frameworks* conceituais e explicativos dos acadêmicos para os praticantes desses pequenos grupos, e novas práticas desses pequenos grupos para serem analisadas e integradas ao vocabulário terminológico dessas teorias. Barge (1994), então, aponta quatro termos (linguagem, democracia, lealdade e aprendizagem) que, segundo ele, figuram tanto nos jogos de linguagem dos acadêmicos que pesquisam a comunicação em pequenos grupos quanto nos jogos de linguagem dos próprios pequenos grupos de organizações. Estranhamente, em Barge (1994) parece faltar a ideia wittgensteiniana de semelhanças de família na sua composição argumentativa, fato este que compromete o potencial explicativo do estudo, pois ela auxiliaria não apenas a justificar o porquê desses quatro termos figurarem nos jogos de linguagem dessas comunidades, mas também na consideração de que não necessariamente essa tentativa de estreitar as distâncias entre os jogos de linguagem das duas comunidades se dá pela simples exposição/integração léxica sugerida.

Shotter (2005; 2006) oferece uma apreciação ensaística interessante para a apreensão metodológica do empírico em estudos que abordem a questão dos jogos de linguagem, conforme Wittgenstein (2009). Para o autor, o entendimento das questões dialógicas na construção da realidade mediante o uso da linguagem é crucial; esse dialogismo é pressuposto não apenas nos processos de observação (preferencialmente participante) nos quais deve enveredar um pesquisador que almeje estudar jogos de linguagem em contextos organizacionais, mas também é pressuposto em técnicas de entrevistas com os participantes dos grupos pesquisados. Em virtude disso, Shotter (2006) sugere complementarmente à observação participante, o emprego de métodos de inclinação etnometodológica como a 'Análise de Conversação', a fim de que seja possível captar as sutilezas das entonações, emissões, elocuições e expressões linguísticas que definem o uso de jargões e emprego de palavras do vocabulário próprio dos jogos de linguagem dos grupos em estudo.

Shotter (2005) lista seis trilhas metodológicas cruciais para a concretização de uma pesquisa numa vertente wittgensteiniana: 1) aproximação empírica com a prática; 2) sugestão de novas conexões e relações mediante certo nível de 'poeticidade' descritiva das narrativas sobre os casos estudados; 3) reunião constante de novos exemplos concretos visando à obtenção das complexidades dos jogos de linguagem em questão; 4) organização das experiências acumuladas por meio de comparações entre vivências; 5) criação de um cenário examinável/pesquisável; e 6) obtenção de familiaridade com os jogos de linguagem analisados, de modo a se poder compreender as maneiras de se proceder e de se 'jogá-los' (ou seja, conhecer suas regras). Decorrente desse percurso metodológico, Shotter (2006) complementa que o rigor do método num estudo que vise apreender empiricamente elementos wittgensteinianos, reside na capacidade e competência do pesquisador em conectar, de uma maneira relacional e explicativa, os elementos, as coisas e os fatos que ele vai descrevendo, a fim de que, ao final, a composição de um certo todo que faça sentido possa ser visualizado – ou seja, o rigor metodológico deriva dessa capacidade de elaborar uma descrição que capte, em sua riqueza de detalhes, os elementos que compõem aquele cenário analisado. Diga-se, de passagem, o dialogismo que defende Shotter (2005) assemelha-se a noção de entrevista qualitativa como um evento discursivo complexo, um intercâmbio dialógico, do qual falam Godoi e Mattos (2006) e Mattos (2006), quando analisam essa tradicional técnica de apreensão de material empírico em investigações sociais, bem como as análises que desses materiais reunidos se seguem.

Mais recentemente, temos os trabalhos de Depeyre e Dumez (2008) e Kavanagh (2010) figurando como exemplos de pesquisa empírica envolvendo categorias

wittgensteinianas. Baseado em dados secundários (e com certa falta de clareza nos detalhes metodológicos das suas análises), Depeyre e Dumez (2008) recorrem a um método clássico de Wittgenstein (2009), a saber, o uso de casos extremos, peculiares ou que destoem do senso comum (SAVICKEY, 1999; SPANIOL, 1989) para identificar os limites que definem o que é um mercado (ou um determinado tipo de mercado), no jogo de linguagem da Economia. Para esses autores, há três jogos de linguagem da Economia que constituem o objeto analisado (no caso, a indústria de defesa norte-americana) como um mercado: o jogo de linguagem regulatório; o jogo de linguagem dos investimentos financeiros; e o jogo de linguagem envolvendo manobras estratégicas das corporações que atuam nesse setor. As constatações dessa análise elaborada pelos autores apontam para possibilidades de identificação desses limites tanto a partir das semelhanças de família entre esses jogos quanto a partir das suas diferenças, propiciando, com isso, que se expliquem, também, as questões de surgimento de inovações nesse setor.

Kavanagh (2010), por sua vez, empreende um estudo de caso longitudinal – conduzido mediante observação participante e entrevistas abertas e recorrentes com integrantes-chave dos grupos – no qual as principais constatações são as de que a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem possibilita, adequadamente, contemplar a análise das relações de poder entre os que deles participam, auxiliando na explicação sobre como ocorre a busca por legitimação de certos procedimentos operacionais (em detrimento de outros), em determinados grupos e subgrupos das organizações. Esse exemplo empírico sobre jogos de linguagem como sendo uma categoria de análise wittgensteiniana reforça as respostas às críticas que sugerem haver, em Wittgenstein (2009), certa concepção passivo-consensualista tanto para o seguimento de regras, quanto para o estabelecimento delas (e das práticas que as refletem). O que Kavanagh (2010) demonstra é justamente que o cruzamento entre jogos de linguagem que guardam semelhanças de família entre si pode tanto favorecer quanto desfavorecer a legitimação da difusão de novas práticas entre grupos distintos, a partir do caráter mais ou menos institucionalizado dos seus 'universos linguísticos', enfrentando, assim, momentos de tensão e de disputa por poder.

Por fim, e especificamente na questão da estratégia, temos em Powell (2001; 2003) e, evidentemente, em Mantere (2010), exemplos que adentram a área temática de investigação aqui pretendida: a Estratégia Organizacional. Powell (2001; 2003), em artigo provocativo que gerou discussão entre interlocutores num dos principais periódicos da área de Estratégia, elabora uma análise conceitual sobre um construto central para essa área: o construto lógico da 'vantagem competitiva'. Nessa arguição, o autor afirma ser este construto um exemplo de

um jogo de linguagem que define e delimita, claramente, o campo da Estratégia Organizacional dentro da Administração, pois aqueles que com esse construto trabalham, não apenas posicionam o conceito de vantagem competitiva como sendo central para o entendimento da existência ou desaparecimento de organizações, como também validam, em suas práticas de pesquisa, uma série de pressupostos derivados da Economia, necessariamente se apropriando de termos porterianos e de métodos quantitativos de pesquisa, por exemplo.

Em uma exposição contundente, Mantere (2010) articula não apenas a relação que a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem tem com os pressupostos da perspectiva da Estratégia como Prática, mas também demonstra, mediante a análise de exemplos, como essa noção pode explicar o processo de se fazer a estratégia, em seu entendimento verbal e não verbal. Na literatura tradicional sobre estratégia, acredita-se, por exemplo, que a formulação e implementação de uma estratégia proposta fluem naturalmente entre os níveis hierárquicos; porém, conforme expõe Mantere (2010), os processos de negociação e articulação política da estratégia, entre os níveis hierárquicos de uma organização, adquirem sentido justamente ao considerarmos que, diante da multiplicidade de jogos de linguagem dos grupos que compõem uma organização, serão as semelhanças de família que propiciarão esse fluxo e aceitação legítima do que se estabelece como 'estratégico', numa organização. Isso significa dizer que, numa pesquisa sobre estratégia organizacional, "um critério fundamental para se definir as fronteiras de um jogo de linguagem em particular é a concordância acerca do uso apropriado de conceitos na determinação das questões que transcorrem naquela realidade" (MANTERE, 2010, p. 165, tradução nossa), diferenciando esses possíveis jogos de linguagem dentro de uma mesma organização justamente a partir das práticas e das regras que os compõem, as quais colaboram para a concretização da estratégia organizacional. Mesmo assim, o autor aponta que toda e qualquer delimitação de fronteiras de um jogo de linguagem é algo sempre passível de questionamento, pois, levando-se em conta as semelhanças de família, jogos de linguagem aparentemente distintos podem não apenas ser interconectados, mas também inter-relacionados entre si, o que confere complexidade às causalidades explicativas do conceito de prática estratégica. Em outras palavras: será mediante o entendimento vivenciado dos jogos de linguagem da estratégia que se poderão enxergar, a partir das práticas sociais que os compõem, as razões de eficiência e eficácia (leia-se, os resultados e o desempenho organizacional) que definem o êxito de determinadas estratégias organizacionais e de outras não.

Entretanto, as causalidades que podem influenciar as práticas estratégicas de uma organização não se resumem, exclusivamente, àquelas que surgem e que são reproduzidas intraorganziacionalmente. Mantere (2010) explica que a noção de jogos de linguagem auxilia na compreensão da dinâmica entre os níveis institucional, organizacional e micro-organizacional da estratégia, seguindo a mesma linha de raciocínio já estabelecida por Mauws e Phillips (1995), acerca dos jogos de linguagem que, mais do que permearem o campo interdisciplinar da Administração, se influenciam em distintos graus, por conta dos fluxos e afluxos entre os seus praticantes: os administradores profissionais, os consultores, e os acadêmicos. Considerado isso, não apenas serão múltiplos os jogos de linguagem da estratégia dentro da organização, mas também na própria área da Estratégia Organizacional da Administração – a própria existência de teorias econômicas e sociológicas ('Vantagem competitiva', 'Escolha Estratégica', 'Visão Baseada em Recursos', 'Teoria da Dependência de Recursos', 'Ecologia Populacional', 'Teorias de Alinhamento Estratégico e Governança Corporativa', 'Abordagem dos *Stakeholders*', 'Estratégia como Processo', 'Estratégia como Prática', etc.) para se explicar a estratégia nas organizações é um exemplo disso. Cada uma destas pode ser entendida como sendo um jogo de linguagem, mas que, evidentemente, possuem suas semelhanças de família. Dito de outra forma, o tema da Estratégia Organizacional é, seguindo essa linha de raciocínio, uma área da linguagem da Administração – um dentre seus vários jogos –, sendo em si mesma fragmentada¹⁰.

Além dessa possibilidade de análise multinível na qual a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem pode auxiliar, Mantere (2010) enfatiza que situações nas quais a discordância acerca do uso correto de uma linguagem em particular é forte, podem ser extremamente frutíferas para a pesquisa do ato de praticar a estratégia, por razão das confrontações e comparações (de racionalidades, de práticas, de formas de vida, etc.) que surgem dessas circunstâncias. Por conta disso, dois caminhos para pesquisar questões da prática estratégica a partir de uma perspectiva wittgensteiniana são sugeridos: (i) aquele cujo foco seria em pesquisar **arenas de concordância e discordância particulares acerca do uso de determinada linguagem da estratégia**, tanto em níveis micro quanto em níveis (ou esferas) institucionais distintas, contemplando, assim, a difusão de linguagens entre os níveis institucional e organizacional, por exemplo (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007;

¹⁰ Um indicativo apoiador desta ideia – ainda que alcançado com base em pressupostos e caminhos teórico-metodológicos expressamente distintos (e mesmo antagônicos) das pretendidas no presente trabalho – pode ser encontrado na análise bibliométrica empreendida por Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012), ao se proporem a realizar um estudo sobre convergência e consenso teórico-conceitual da área da Estratégia Organizacional, a partir da sua construção léxica, ao longo dos anos 1962-2008.

VAARA; WHITTINGTON, 2012); ou (ii) aquele que pretenderia articular mais apropriadamente as noções de semelhanças de família e de jogos de linguagem **entre os jogos de linguagem da própria perspectiva da Estratégia como Prática**, não focando tanto nas questões de discordância (ou de disputas discursivas), mas focando mais em questões de como esses jogos de linguagem (giddensiano, bourdieusiano, foucaultiano, heideggeriano, engeströmiano, bakhtiniano, narratológico, etnometodológico, institucionalista, das vertentes ditas 'críticas', dos estudos históricos, construcionista, construtivista, etc.) se apoiam e se fortalecem mutuamente, a partir das suas semelhanças de família terminológicas, teóricas e metodológicas, auxiliando na constituição daquilo que se pode chamar de 'a perspectiva teórico-metodológica da Estratégia como Prática'.

O que se pode constatar dos exemplos expostos nesta seção, é que há, sim, trabalhos significativos e competentemente empreendidos versando ideias e noções wittgensteinianas no campo interdisciplinar da Administração. A presente tese de doutoramento vai não apenas ao encontro deles, mas também visa agregar contribuição em um terreno ainda pouco explorado, com base no que se discorreu até aqui: estudos empíricos preocupados em apreender a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem, alinhando-a com o tema da Estratégia Organizacional, em suas inúmeras interfaces com os Estudos Organizacionais, pertencentes a esse amplo terreno científico (ou, melhor dizendo, desses tantos jogos de linguagem) que se denomina Administração. Assim, a próxima seção destina-se a expor os caminhos de como foi concebida essa apreensão empírica, apresentando os devidos procedimentos metodológicos que ampararam a realização dessa atividade de investigação empírica, justificadamente arguida até aqui.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia corresponde ao estudo dos métodos de investigação existentes que permite identificar o melhor caminho para, saindo de uma fundamentação teórica (ou 'estado da arte'), chegar-se aos objetivos propostos de um projeto específico de pesquisa científica (DEMO, 1995). De maneira complementar, e guardando coerência com o presente trabalho, entende-se também que metodologia é "[...] sistematização de práticas na solução de problemas de pesquisa", estando "[...] a serviço das situações" e sendo necessário "[...] deixar que o pesquisador, no envolvimento com seu problema singular, crie, teste e aperfeiçoe procedimentos" (MATTOS, 2006, p. 349).

No que tange à escolha dos procedimentos metodológicos de pesquisa aqui realizada, e com base no referencial teórico levantado, os achados que derivem do seu emprego não sustentam preocupação nem pretensão de generalização indutiva, mas sim de compor um quadro analítico calcado na força do exemplo abordado, ou da sua "finalidade elocucionária" (MATTOS, 2011b, p. 462), em virtude do fato de que um caso (como o que será exposto a seguir), por mais complexo que seja, diz respeito, invariavelmente, a circunstâncias específicas de uma realidade analisada. Na esteira desse argumento, este trabalho tem por intuito a "generalização heurística", a qual se preocupa em criar oportunidades para que "refinamentos analíticos" enriqueçam as compreensões sobre o cotidiano social e organizacional, elucidando-os a partir da sua natureza aberta a revisões e ressignificações de elementos e objetos neles pesquisados (TSOUKAS, 2009, p. 295, tradução nossa) – que aqui tratam do ato de praticar a estratégia organizacional.

No que concerne às áreas de Estudos Organizacionais e Estratégia Organizacional, dentro do terreno científico interdisciplinar da Administração (MATTOS, 2009), a contribuição de uma investigação científica dá-se por meio do diálogo entre bases teórico-conceituais de referência e realidade selecionada para apreciação, já que estudos nessas áreas requerem pesquisas de base empírica nas quais comportamentos, atitudes, experiências, valores, crenças, artefatos materiais e simbólicos constituem elementos ricos para que tal compreensão da realidade possa ocorrer (VAN DE VEN; JOHNSON, 2006; WHETTEN, 1989). Diante da "natureza ontológica da linguagem" (MANTERE, 2010, p. 157, tradução nossa) que norteia os argumentos analíticos dessa pesquisa, os procedimentos metodológicos que se seguirão visaram alcançar e possibilitar "[...] a análise do significado semântico-pragmático" (MATTOS, 2006, p. 365) presente nos jogos de linguagem sustentados por

indivíduos de determinados grupos em uma organização, e como estes jogos relacionam-se, direta ou indiretamente, com a prática estratégica organizacional.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O propósito deste trabalho foi identificar e descrever, mediante o estudo de práticas sociais específicas, como ocorre o ato de praticar a estratégia organizacional a partir da noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem"?

Assim, o problema de pesquisa que fundamenta este estudo é:

Como a noção wittgensteiniana de "jogos de linguagem" pode contribuir para a construção do conceito de prática estratégica/*strategizing* na organização?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Considerando-se os objetivos apresentados anteriormente, o presente estudo foi pautado e conduzido pelas seguintes perguntas de pesquisa.

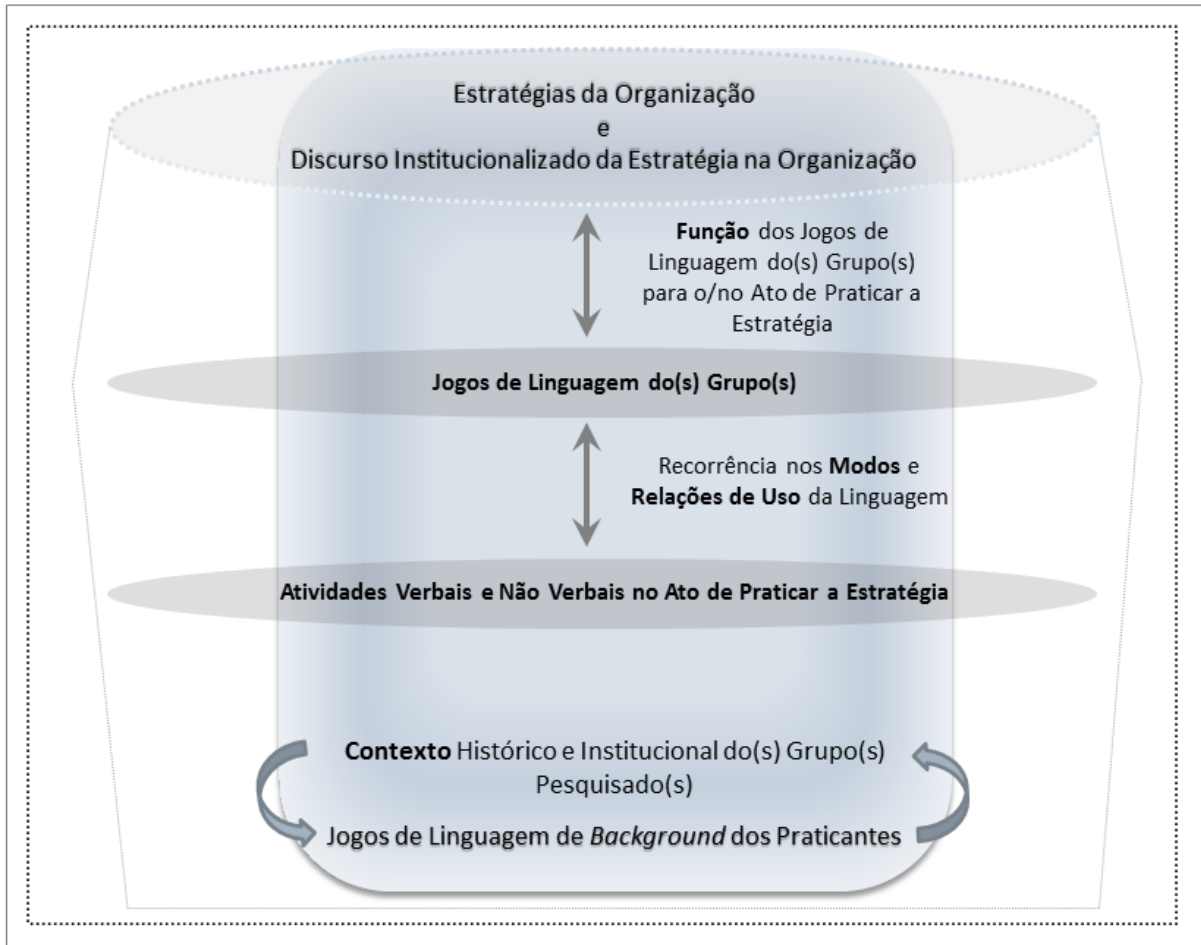
- Quais as principais características históricas do grupo e da organização em estudo?
- Quais são as principais características e atividades dos indivíduos que integram o grupo e a organização em estudo?
- Quais são as práticas sociais sustentadas coletivamente naquele contexto e que pautam as atividades dos indivíduos que integram o grupo e a organização em estudo?
- Qual é o conceito de "estratégia" no grupo e na organização em estudo?
- Quais são as questões estratégicas no grupo e na organização em estudo?
- Quais são os elementos estratégicos no grupo e na organização em estudo?
- Quais são as ações estratégicas no grupo e na organização em estudo?
- O que se compreende por questões estratégicas no grupo e na organização em estudo?

- O que se compreende por elementos estratégicos no grupo e na organização em estudo?
- O que se compreende por ações estratégicas no grupo e na organização em estudo?
- De que forma são tratadas as questões de cunho estratégico no grupo e na organização em estudo, no que tange à elaboração, definição, implementação, disseminação e sustentação dessas?
- Como os indivíduos no grupo e na organização pesquisada aprendem e apreendem o conceito de estratégia?
- Quais são as regras que pautam/balizam/condicionam a conduta cotidiana dos indivíduos no grupo e na organização pesquisada?
- Quais são as práticas sociais sustentadas coletivamente naquele contexto e que mantêm relação (direta ou indireta) com a prática estratégica/*strategizing*?
- Quais são, afinal, os jogos de linguagem daquele contexto (daquele grupo, daquela comunidade) no intervalo de tempo em que se realiza esta pesquisa?

3.2 REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A disposição das categorias de análise deste estudo tomou como alicerce a noção de jogos de linguagem desenvolvida na pragmática da linguagem presente no 'período maduro' da filosofia de Wittgenstein (2009), a qual assume que sentidos, significados e conhecimentos de uma realidade são produtos da maneira como uma determinada linguagem é usada (ou praticada) em circunstâncias contextualizadas de interação social. Da recorrência desse uso (ou seja, do caráter cotidiano das atividades para com a linguagem), estabelecem-se práticas sociais (em suas acepções verbais e não verbais) as quais, ao obterem validade e legitimidade entre aqueles que as sustentam, definem, concomitantemente, regras procedurais para os praticantes dessa linguagem. Circunscrevendo essa noção a um contexto organizacional e relacionando-a com o entendimento de que a estratégia organizacional é também compreendida como uma prática social, sustentada por praticantes inseridos em grupos dentro de um contexto organizacional, obtém-se, na Figura 3 a seguir, uma disposição ilustrativa das categorias centrais de análise desse trabalho:

Figura 3 – Representação das categorias de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Valle (2003, p. 95-98), Marcondes (2000, p. 40-41) e Whittington (2006, p. 621).

Detalhando os elementos dispostos na Figura 3, indica-se que as categorias centrais de análise da presente pesquisa levam em consideração três elementos fundamentais para o entendimento da noção wittgensteiniana de jogos de linguagem, apontados tanto por Valle (2003) quanto por Marcondes (2000), a saber: (i) o contexto histórico e institucional dos grupos ou comunidades cujos jogos de linguagem são postos sob análise [considerando, nisso, os jogos de linguagem já dominados pelos praticantes – por meio de processos prévios de aprendizado e 'aculturação' – e trazidos consigo à vivência quando na realidade organizacional, influenciando o modo como eles procedem nesses contextos (WITTGENSTEIN, 2009, §35; §77; §199; §338)]; (ii) as relações de uso dessa linguagem, indicando, assim, os possíveis modos como a linguagem é praticada nesses contextos; e (iii) a função que os jogos de linguagem têm tanto para esses grupos ou comunidades quanto para outras esferas (ou seja, outros contextos) cujos resultados e/ou produtos das práticas desses

grupos ou comunidades possam abarcar. Além de tentar dar conta das principais categorias analíticas deste estudo, a Figura 3 considera ainda as implicações multiníveis existentes devido ao foco nas práticas sociais (COULTER, 2001) e às próprias questões estratégicas (sobretudo quando consideradas sob a perspectiva da Estratégia como Prática) (WHITTINGTON, 2006). As inter-relações entre os níveis sócio-organizacionais são aqui consideradas sob a lógica de relações recursivas, ou seja, de influências mútuas entre esses níveis, não necessariamente simétricas; tal assimetria é indicada como plausível quando se atenta para os elementos das estratégias declaradas oficialmente na organização e seu discurso institucionalizado, os quais podem se apoiar em jogos de linguagem não apenas diferentes, mas, sobretudo, ambíguos, contraditórios ou conflitantes (MANTERE, 2010; SILLINCE; JARZABKOWSKI; SHAW, 2012). Por fim, realizando uma mediação entre os níveis sócio-organizacionais, está o contexto histórico e institucional do(s) grupo(s) pesquisado(s), congregando aspectos e propriedades institucionais da organização.

3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

A definição constitutiva de uma categoria de análise corresponde, essencialmente, à sua definição teórica, já que esta, por si só, define uma categoria analítica tendo por base o que existe disponível na literatura acerca de um específico tema. Já a definição operacional objetiva atribuir significado ao constructo ou categoria analítica, especificando as atividades ou operações necessárias para apreendê-lo(a) ou manipulá-lo(a), facilitando sua observação e avaliação empírica. Dessa maneira, as categorias analíticas deste estudo foram definidas da seguinte forma:

Práticas (Sociais)

D.C. – Entende-se, aqui, uma prática social a partir de Schatzki (2001b, p. 53, tradução nossa), o qual afirma ser "[...] um conjunto de fazeres e dizeres organizados por um substrato de entendimentos, um conjunto de regras e uma estrutura teleoafetiva", no qual estão implícitas ações (ou atividades) verbais (orais) e não verbais (laborais, corporais) de caráter recorrente (SCHATZKI, 1996; 2000; 2012), voltadas a um objeto em particular.

D.O. – Somente uma vez iniciada a apreensão de material empírico é que se pode esboçar e precisar tais práticas sociais e sua natureza. Essa definição constitutiva foi concretizada, primariamente, por meio de observação participante, a qual engajou o pesquisador em atividades da práxis juntamente com os demais indivíduos diretamente relacionadas ao projeto estudado na organização escolhida, atentando-se para o caráter rotineiro e dialógico (tanto formal quanto informal) dessas atividades. Secundariamente, essa identificação e análise das práticas foram complementadas por entrevistas junto aos envolvidos no desenvolvimento do projeto estudado, contemplando descrições detalhadas acerca da práxis deles. A partir dos achados provenientes da análise das entrevistas, apreendeu-se a visão e os relatos dos indivíduos (os praticantes) acerca dessas práticas sociais relacionadas ao processo de interesse central no estudo – o ato de praticar a estratégia organizacional – e mediante análise documental foram levantadas evidências formais dessas práticas, a título de se ter uma noção mais completa (inclusive em termos históricos) delas.

Regras

D.C. – Entendem-se aqui como sendo os critérios necessários empregados pelos indivíduos de um grupo (os praticantes), para a distinção da multiplicidade de usos de uma linguagem (em seus atos verbais e não verbais) (VALLE, 2003), ou ainda, são as normas de aplicação dos conceitos em diferentes circunstâncias praxiológicas, compreendidas nos jogos de linguagem (MARTÍNEZ, 2010). Dessa maneira, as regras são formulações tanto explícita quanto tacitamente sustentadas pelos praticantes de uma determinada linguagem, as quais compreendem codificações concisas de regularidades de ação passadas, que, ao especificarem como a ação deve se desenvolver (ou ocorrer) para ser considerada correta (ou adequada), contemplam forças normativas, podendo influenciar o curso de ações futuras (SCHATZKI, 1993; 1996; 1997).

D.O. – Foi concretizada mediante a observação das atividades dos indivíduos integrantes da equipe e da organização estudada, considerando-se a questão dos limites de possibilidade de ação desses praticantes, atentando-se, com isso, para o mencionado caráter normativo e instrutivo das regras, no sentido 'gramatical' wittgensteiniano (conforme esclarecido na nota de rodapé número 5, página 37 da seção '2 Quadro Teórico de Referência' deste trabalho). Paralelamente, os achados provenientes da análise das entrevistas com esses praticantes foram utilizados para confrontar as regras identificadas pelos procedimentos de observação e para

definir um pouco mais claramente os limites normativos que dela seguem – tanto naquilo que elas habilitam quanto no que restringem. Por fim, utilizou-se da análise documental para a identificação e apreciação das regras formalmente expressas que regiam (ou pautavam) a conduta dos praticantes contemplados no estudo.

Jogos de Linguagem

D.C. – São aqui entendidos principalmente como sendo "[...] a totalidade formada pela linguagem e pelas atividades com as quais ela vem entrelaçada" (WITTGENSTEIN, 2009, §7), de maneira que atividades verbais encontram-se interligadas com atividades não verbais, estando "imersas em nossas formas de vida [...] nas práticas gerais de uma comunidade linguística" (GLOCK, 1998, p. 229), e "no modo de agir comum dos homens" (WITTGENSTEIN, 2009, §206). A partir de Barge (1994, p. 54, grifo do autor, tradução nossa), complementa-se sua compreensão pela forma como ele os define: "uma forma de discurso especializado sustentado entre membros de uma comunidade que refletem suas visões subjacentes da realidade, e seus entendimentos compartilhados" – permitindo-os produzi-la e reproduzi-la –, sendo "[...] caracterizados por **gramáticas**, que são as regras que os indivíduos usam para coordenar suas atividades para com os outros, dentro de um episódio particular", de maneiras tanto verbais quanto não verbais (MANTERE, 2010). As condições-chave a serem consideradas na definição constitutiva de jogos de linguagem são, conforme apontadas por Vale (2003), o modo (pelo qual eles são jogados), o contexto (no qual eles são jogados) e as funções (que esses jogos exercem).

D.O. – A apreensão dessa categoria analítica ocorreu por meio da observação participante, procedimento este que viabilizou a identificação e entendimento vivenciado das atividades verbais e não verbais dos praticantes da estratégia organizacional, circunscrevendo o foco da pesquisa à equipe que constituiu o projeto estudado, mas, também, ampliando esse foco para questões de nível organizacional, a partir da concatenação de distintas fontes de material empírico. Nesse contexto, foram observadas (tomando notas de campo) as questões de concordância e discordância no estabelecimento e sustentação de práticas sociais e regras que vigoravam naquele universo linguístico, captadas a partir das dinâmicas praxiológicas cotidianas, em seus aspectos etológicos, de emissão, elocução, expressão, dicção, rotinas procedurais, dentre outros usos da linguagem. Concomitantemente, analisou-se a maneira na qual essas ações eram praticadas pelos(as) integrantes da equipe, buscando-se a compreensão

de qual função exerciam essas ações, para reforçar, revisar, corrigir, alterar, melhorar e/ou atualizar as práticas sustentadas pelo grupo. Após essa identificação, e da sua recorrência no plano da práxis, pode-se apontar quais práticas sociais estabelecidas naquele contexto compunham os ditos jogos de linguagem ali válidos, assim como se pode, também, apreciá-los em suas zonas de interface uns com os outros, seus limites de alcance e validade, sua importância para o caso estudado e o potencial explicativo destes para o presente trabalho. Com isso, tendo esses jogos de linguagem sido levantados e delineados pelo pesquisador, foi possível confrontá-los com o material proveniente da análise das entrevistas (nos contornos dispostos nas seções '3.3.3 Material Empírico: Fontes e Apreensão', e '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' deste trabalho), encerrando a 'cristalização'/triangulação com as informações levantadas do quadro histórico do grupo/equipe e organização, provenientes da análise documental.

Prática Estratégica/*Strategizing*

D.C. – É aqui entendida(o) como "[...] o processo de fazer a estratégia; ou seja, é a construção desse fluxo de atividades mediante as ações e interações de múltiplos atores e as práticas nas quais eles se baseiam" (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 8, tradução nossa), enxergando as organizações como sistemas nos quais ocorrem a (re)construção e sustentação intersubjetiva de sentidos e significados, retrospectivamente, contemporaneamente e projetivamente, por meio das ações na práxis. Esse processo de se fazer a estratégia compreende as tradicionais atividades de formulação, planejamento, negociação, reuniões, discussões, estruturação, implementação e avaliação de desempenho/resultados das realizações estratégicas (atividades estas aqui apropriadas da perspectiva da 'Estratégia como Processo') (JARZABKOWSKI; SEIDL, 2008), as quais, devido a sua recorrência, constituem momentos praxiológicos da prática (social) da estratégia nas organizações.

D.O. – As estratégias organizacionais e o processo de realização da estratégia (compreendida nas atividades dispostas da sua definição constitutiva) foram identificados, delineados e explicados a partir das próprias práticas sociais que as sustentam – apreendidas mediante observação –, dos achados provenientes da análise das entrevistas, bem como pelo trabalho de análise documental, a fim de confrontar essas estratégias mapeadas *in loco* com as estratégias formal e historicamente definidas (ou seja, definidas mediante o discurso formal registrado, ao longo de um determinado horizonte de tempo, em relatórios, documentos, informes

institucionais, atas de reunião, etc.) pela organização abordada para o estudo. O acesso às estratégias organizacionais mediante o olhar para as práticas que as sustentam é considerado aqui devido à natureza temporal de uma estratégia organizacional, a qual, por ser o elemento central de referência de ação das organizações, demanda recorrência, e investimento de tempo e recursos para sua concretização e alcance de resultados esperados.

3.2.2 Definição de Outros Termos Relevantes

Praticantes

D.C. – Considera-se aqui como sendo aqueles indivíduos ('atores' ou 'agentes') inseridos em um grupo, equipe ou organização, cujas atividades praxiológicas (verbais e não verbais) colaboram para a prática estratégica, ou seja, para a (e na) construção da estratégia organizacional, entendida como uma prática (social) circunscrita às organizações (GOLSORKHI *et al.*, 2010; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2010; WHITTINGTON, 2006; 2007; 2010).

D.O. – Foram considerados como praticantes aqueles indivíduos hierarquicamente dispostos em níveis funcional/operacional e tático/gerencial – locados na equipe e no setor pinçados para análise, na organização abordada para este estudo –, que mantiveram atividades relevantes e relacionadas à formulação, implementação, realização e sustentação das ações empreendidas para o desenvolvimento e concretização do projeto pesquisado. A identificação destes ocorreu mediante a observação das rotinas cotidianas da equipe e do setor organizacional pesquisados, bem como pelos achados provenientes da análise das entrevistas, as quais contribuíram para sugerir a inserção de outros indivíduos (atores ou agentes) não previamente considerados a partir das observações, mas que participaram relevantemente para a tomada de decisão e os direcionamentos fundamentais do projeto em questão, a partir das suas atividades cotidianas.

3.3 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Nesta seção serão descritos os detalhes da pesquisa aqui exposta, no que tangem à sua natureza, classificação, características, estratégias e objeto/grupo pesquisado.

3.3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo classifica-se como de **abordagem qualitativa**. Esse tipo de pesquisa social se caracteriza por visar à compreensão e explicação de fenômenos sociais com o menor afastamento possível do seu ambiente natural, de modo que não se buscam apenas regularidades nem relações estritamente lineares (ou monismos causais), mas sim relações complexas e associações dinâmicas nas quais a compreensão (ou percepção) dos praticantes (em termos de unidade de análise) e daquilo que os levou a agir como agiram (fatores multifacetados influenciadores) constituem os pontos essenciais pesquisáveis (DENZIN; LINCOLN, 2006; GODOI; BALSINI, 2006; STAKE, 2011).

Conforme argumentam Lincoln e Guba (2006), embora existam diferenças intrínsecas a cada região epistemológica – as quais definem a natureza de cada epistemologia, seus pressupostos nucleares e, por conseguinte, metodologias, métodos e técnicas de análise pertinentes a pesquisas norteadas por uma determinada epistemologia –, é possível encontrar elementos que se cruzam dentro dessas regiões (ou dentro dessas 'matrizes epistemológicas'), sugerindo não apenas que haja alguma 'comunicação' entre elas, mas também a existência de certos pontos em comum que "contaminam" epistemologias que não os comportam em origem e em essência – a questão da 'relativa comensurabilidade dos paradigmas' (MCKINLEY; MONE, 2005; REED, 2005). Ainda assim, Lincoln e Guba (2006) são claros ao afirmarem que essas conversações epistemológicas devem acontecer, respeitando-se uma coerência primariamente ontológica e que implica pressupostos epistemológicos bem delimitados com relação a como se acessa e se entende a 'realidade'; seguindo-se disso que a exigência da coerência teórica e metodológica é a coerência epistemológica, entendendo-se que mesmo diante de abordagens e pesquisas de traços mais heterogêneos, sempre subjazem pressupostos elementares dos pesquisadores quanto à maneira deles entenderem e acessarem a

realidade. Essa exigência fica muito bem explicitada nas inter-relações demonstradas por Grix (2002) no seu modelo contemplando os blocos constitutivos de uma pesquisa (qualitativa ou quantitativa), que seriam: (1) ontologia; (2) epistemologia; (3) metodologia; (4) métodos e técnicas; e (5) as fontes de material empírico/evidências – seguindo-se exatamente esta sequência, de uma maneira similar ao processo de realização da pesquisa qualitativa esboçado por Denzin e Lincoln (2006).

Entretanto, uma problemática se desenha no presente estudo, a partir do momento em que se leva em consideração que a base central desse trabalho – a noção de jogos de linguagem conforme desenvolvida no dito 'período maduro' da filosofia de Wittgenstein – não viabiliza (ao menos de uma maneira clara e distintiva) a afirmação de qual é o estatuto ontológico e epistemológico do qual parte Wittgenstein para desenvolver a sua filosofia. Conforme afirmam vários comentadores (CAVELL, 1997; 2003; CONDÉ, 1998; CRARY, 2003a; HADOT, 2007; MARCONDES, 2000; PUTNAM, 1995; SLUGA, 1996a; SPANIOL, 1989; VALLE, 2003), essa dificuldade de demarcação de um ponto de partida ontológico e de uma região epistemológica em Wittgenstein (2009) é problemática justamente pelo fato de que ele não constrói uma 'teoria' ou um sistema filosófico de ideias – haja vista a dificuldade (quando não inviabilidade) de se ler seu pensamento (ou ideias) a partir de (ou assumindo) uma cadência ou linearidade (na forma dos parágrafos, por exemplo), pois muitos deles (os parágrafos) começam e terminam neles mesmos.

Para a filosofia de Wittgenstein (2009), a compreensão da realidade não se dá numa busca por uma essência fundamental ou ulterior, mas sim na relação entre linguagem e as significações oriundas do uso desta no interior de uma forma de vida. "O que deve ser aceito, o dado – poder-se-ia dizer – são **formas de vida**" (WITTGENSTEIN, 2009, §XI, grifo do autor) e "Olhe para o jogo de linguagem como para **a coisa primária!**" (WITTGENSTEIN, 2009, §656, grifo do autor) indicam essa relação entre linguagem e mundo, pois, em termos ontológicos, "a realidade não é mais um superconceito fundamentado metafisicamente, mas simplesmente algo dado nas formas de vida" (CONDÉ, 1998, p. 123), cujas regras descritas na sua gramática expressam a lógica do seu funcionamento e do seu uso.

Em termos epistemológicos, Tsoukas (2009) oferece um caminho que aqui se julga não apenas satisfatório, mas, principalmente, coerente com os contornos necessários ao emprego da noção de jogos de linguagem enquanto ferramenta de apreensão do empírico, numa investigação científica. Afirma Tsoukas (2009) que, casos particulares compartilham semelhanças de família (WITTGENSTEIN, 2009, §66-69; §108; §130; §167) muito mais do que características essenciais; e são nessas semelhanças que se vislumbram novas distinções,

novas nuances não previamente percebidas, novas vias de apreciação, por conta da especificidade do particular (SHOTTER; TSOUKAS, 2011). Contudo, sem o auxílio de conceituações de arcabouços teóricos existentes, essas distinções não se fazem tão nitidamente perceptíveis, o que implica não uma busca por subsumir exemplos específicos a leis ou mecanismos explicativos universais, mas sim uma busca por uma clareza maior nesse ato de enxergar, nesse ato de olhar com o intuito de alcançar elucidações maiores (WITTGENSTEIN, 2009, §66). Com isso, o pensamento wittgensteiniano nos coloca num caminho onde a relevância epistêmica advém do particular, sem que se percam de vista os aspectos mais amplos, possibilitando o acúmulo de conhecimentos a partir do aprofundar das especificidades de conceituações genéricas (GOLDEN-BIDDLE; AZUMA, 2010; LANGLEY, 2010; TSOUKAS, 2009).

O que se está querendo arguir aqui é que o pensamento que sustenta a pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009) conduz a **uma abordagem idiográfica** (ou seja, que está relacionada a casos mais singulares), numa relação dialógica entre o empírico e o teórico, apostando na significância do empírico (figurando como uma precondição para o desenvolvimento confrontativo e investigativo do teórico) bem como na indispensabilidade do campo teórico (figurando como uma ferramenta fundamental para explorar o campo empírico) (TSOUKAS, 2009) – a relevância epistêmica do particular potencialmente molda o geral:

Uma epistemologia que leve a sério o particular é forçada a ter que equilibrar esses dois extremos. Preocupação demais para com singularidade situacional não permite que se avalie a **importância** do fenômeno em mãos, a qual pode ser obtida ao contrastá-lo com o que já se sabe. [...] Preocupação demais em fazer caber a idiosincrasia situacional em categorias já definidas não permite que se faça uso criativo do caso, a saber, utilizando-o para expandir o que já se sabe e aprofundar conceitos genéricos. [...] Os praticantes estão no fenômeno – eles são o caso. [...] a contribuição distintiva de estudos de pequenas amostras é mais bem apreciada se vista mediante a epistemologia do particular, ao invés de mediante a epistemologia do geral. Por meio da epistemologia do particular, casos específicos pesquisados [...] partilham de semelhanças de família em vez de características gerais. [...] Casos particulares nos ajudam a refinar as distinções pelas quais nós entendemos processos gerais e, ao fazerem isso, provém generalizações heurísticas. Essas últimas são generalizações na medida em que elas incluem abstrações conceituais a partir do material empírico. Mas elas são heurísticas na medida em que essas abstrações conceituais possuem uma estrutura radial, cujos membros não prototípicos oferecem possibilidades de estender o raio de aplicação dos conceitos em mãos, auxiliando, assim, a fazer novas distinções. Novas distinções são feitas quando o pesquisador, ajudado pela observação de analogias inescapavelmente inexatas com outros casos similares, não consegue encaixar o material do caso pesquisado àquelas analogias, sendo, portanto, compelido a reformular o caso em mãos (TSOUKAS, 2009, p. 298, tradução nossa, grifo do autor).

Tal **epistemologia do particular** nega a noção de que fatos da natureza sejam, exclusivamente, criação da nossa linguagem, tanto quanto nega que a linguagem seja determinada por fatores externos à história natural dos homens (MARTÍNEZ, 2010; PHILLIPS, 1977; TSOUKAS, 2009) buscando alcançar, assim, o equilíbrio entre essas posições do empírico e do teórico, vide a forma de ação relacional que é a linguagem, para Wittgenstein (2009, §130). Dessa forma, a construção epistêmica aqui parte do particular vivenciado pelo sujeito engajado na realidade (TAYLOR, 2000), mas só se faz possível pela natureza relacional da linguagem, ainda que a ideia de jogo de linguagem seja uma. Ela é válida para o singular (ou seja, para o caso em particular) e para a totalidade dos casos. Pela pragmática da linguagem de Wittgenstein (2009), não há pensamento nem expressão instrumental adequada a este (ao pensamento) de maneira isolada ou pura; só há formas de ação relacional significativa na e pela linguagem.

Amparado nessas posições ontológica e epistemológica, o presente estudo tomou por base (i) autores que já versaram apropriadamente a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem a ser explorada – e outras correlatas, como "regras/seguimento de regras", "semelhanças de família", "gramática superficial e profunda" e "formas de vida" –, trabalhando-a(s) ou desenvolvendo-a(s) não apenas no elemento da sociabilidade, aqui central (ilustrado no tópico das práticas sociais sustentadas em um determinado grupo/comunidade, e nos elementos culturais, mentais e comportamentais que dela ascendem) (BLOOR, 1996; 2001; MARTÍNEZ, 2010; SCHATZKI, 1993; 1996; 1997; 2000; 2001a; 2001b; STROUD, 1996; VALLE, 2003; WILLIAMS, 1999; 2000), mas, sobretudo, (ii) autores que já elaboraram alguns contornos e possibilidades de apropriação e uso desses elementos wittgensteinianos no campo científico interdisciplinar da Administração, dos Estudos Organizacionais e no tema da Estratégia Organizacional (AMÂNCIO, 2009; AMÂNCIO; GONÇALVES; MUNIZ, 2008; ASTLEY; ZAMMUTO, 1992; BARGE, 1994; HOLT; MUELLER, 2011; HONÓRIO; MATTOS, 2007; KAVANAGH, 2010; MANTERE, 2010; MATTOS, 2001; 2003a; 2003b; 2006; 2009; 2010; MAUWS; PHILLIPS, 1995; POWELL, 2001; 2003; SHOTTER, 1996a; 2005; 2006).

Defendida essa posição, pode-se tentar sistematizar qual é a empresa da pesquisa de abordagem qualitativa, em termos de seu propósito, problemas, preocupações e arcabouços constitutivos, relacionando-os, portanto, com os argumentos desenvolvidos antes neste trabalho:

A pesquisa qualitativa na sociologia e na antropologia 'nasceu de uma preocupação em entender o outro'. [...] A pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação. Ela atravessa disciplinas, campos e temas. Em torno do termo *pesquisa qualitativa*, encontra-se uma família interligada e complexa de termos, conceitos e suposições. [...] A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. Entende-se, contudo, que cada prática garante uma visibilidade diferente ao mundo. Logo, geralmente existe um compromisso no sentido do emprego de mais de uma prática interpretativa em qualquer estudo. [...] A pesquisa qualitativa, como um conjunto de atividades interpretativas, não privilegia nenhuma única prática metodológica em relação a outra. [...] Ela não possui uma teoria ou um paradigma nitidamente próprio. [...] A pesquisa qualitativa é muitas coisas ao mesmo tempo. Tem um foco multiparadigmático. [...] a pesquisa qualitativa, enquanto conjunto de práticas envolve, dentro de sua própria multiplicidade de histórias disciplinares, tensões e contradições constantes em torno do projeto propriamente dito, incluindo seus métodos e as formas que suas descobertas e suas interpretações assumem. [...] A competência da pesquisa qualitativa é, portanto, o mundo da experiência vivida, pois é nele que a crença individual e a ação e a cultura entrecruzam-se. [...] Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. [...] o campo da pesquisa qualitativa é definido por uma série de tensões, contradições e hesitações. Essa tensão age em um vaivém entre a ampla e incerta sensibilidade pós-moderna e as concepções positivistas, pós-positivistas e naturalistas mais definidas, mais tradicionais, desse projeto (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 15-17; 20-23; 38; grifo do autor).

Como se pode perceber pelo argumento dos autores, a pesquisa qualitativa compreende um vasto campo de pesquisa social, o qual, por buscar outro caminho que não o das vias naturalistas (aqui no sentido biológico do termo) e positivistas, necessitou desenvolver-se (e segue se desenvolvendo) mediante práticas de pesquisa científicas socialmente construídas e legitimadas dentro de comunidades moldadas por pressupostos interpretativistas, hermenêuticos, das vertentes críticas, e do construtivismo/construcionismo social (ASTLEY, 1985; DEMO, 1995; DIMAGGIO, 1995; SUTTON; STAW, 1995; WHETTEN, 1989). Essas correntes de pensamento se fortaleceram, nas Ciências Humanas e Sociais, mediante 'reviravoltas' (ou 'viradas') filosóficas ocorridas na comunidade científica ocidental (OLIVEIRA, 2006), tendo suas origens no final do século XIX e início do século XX, a partir das rupturas das Ciências Humanas para com o positivismo dominante na época (SCHWANDT, 2006). No que tange ao entendimento dessas filosofias, este último autor as expõe muito claramente, na seguinte passagem:

O interpretativismo, todas as variedades do construcionismo social (incluindo o perspectivismo nietzschiano, o neopragmatismo e o desconstrucionismo) e a hermenêutica filosófica gadameriana, todos "insistem em rejeitar a simples ideia de qualquer realidade fundacionalista, de livre pensamento e permanentemente fixa que pudesse ser compreendida ou mesmo sensatamente imaginada sem a mediação da estruturação humana" (SHUSTERMAN, 1991, p. 103), ao menos no domínio dos estudos humanos. Expresso de uma forma um tanto diferente, o conhecimento a respeito do que os outros estão fazendo e dizendo sempre depende de alguma base ou de algum contexto de outros significados, crenças, valores, práticas, e assim por diante (SCHWANDT, 2006, p. 205).

Compreendidas a intenção e a razão da pesquisa qualitativa, afirma-se que a presente pesquisa almejou **descrever e explicar, de forma analítica**, uma determinada realidade (RAGIN; AMOROSO, 2011). A pesquisa foi idealizada segundo esses contornos, pois tem-se poucos registros de estudos relacionando diretamente a questão do ato de praticar a estratégia organizacional com noções ou ideias do arcabouço filosófico de Wittgenstein (2009) – conforme exposto nas seções anteriores – e também por haver ausência substancial, no Brasil, de estudos que efetivamente se destinem a analisar empiricamente tais relações, a partir de alguma proposta de apreensão metodológica. Esse aspecto analítico se traduz na intenção do pesquisador em familiarizar-se com um determinado fenômeno (ou problemática), visando obter uma nova (ou diferenciada) compreensão explicativa acerca dele. Enquanto descritiva, pretendeu-se expor descritivamente uma determinada realidade, a partir das características e das relações entre os elementos da prática estratégica organizacional (MANTERE, 2010) – ou, em um sentido wittgensteiniano, o "conceito" de prática estratégica/*strategizing* organizacional (SHOTTER, 2005). Esse aspecto descritivo tem por intuito evidenciar os jogos de linguagem sustentados em um grupo e/ou organização, a partir da descrição das atividades cotidianas dos indivíduos que os compõem, identificando práticas e regras de conduta intersubjetivamente sustentadas, a fim de que seja possível não apenas manter coerência com o método de investigação gramatical (entendendo 'gramática' aqui conforme explicado na nota de rodapé número 5, página 37 do capítulo anterior deste trabalho) empregado por Wittgenstein (SAVICKEY, 1999; SPANIOL, 1989), mas, sobretudo, acessar a gramática profunda onde residem os significados semântico-pragmáticos desses jogos (WITTGENSTEIN, 2009, §664).

Quanto à estratégia de pesquisa, adotou-se um caso para estudo, seguindo uma orientação interpretativa (GODOY, 2006; STAKE, 2000; TSOUKAS, 2009). Para um 'caso' existir, deve ser possível identificar um elemento característico, o qual deve ter sido construído (ao menos inicialmente) mediante experiências históricas concretas. Esse elemento

requer observação, mas ele não possui significado em si mesmo; ele é significativo apenas se o observador puder relacioná-lo a uma categoria analítica ou teoria. Por isso, não é suficiente observar o fenômeno social, evento histórico ou o conjunto de comportamentos de modo a declará-los como sendo 'casos' (em si mesmos); meios de interpretá-los e de contextualizá-los são igualmente necessários. Dessa forma, não se trata de apenas empreender observações empíricas, mas principalmente de referenciá-lo a um *corpus* factual de conhecimentos (WIEVIORKA, 1992). Assim sendo, invoca-se um caso a fim de que se possam relacionar evidências empíricas com ideias conceituais, sendo, portanto, uma parte essencial do processo de (i) produzir descrições teoricamente estruturadas sobre a vida social, e (ii) utilizar evidências empíricas para se articular teorias. Com isso, tem-se que:

Realizar um caso é, geralmente, um produto intermediário no esforço de se relacionar ideias a evidências [...] não sendo inerentemente uma coisa ou outra, mas sim um caminho no processo de se produzir ciência social empírica (RAGIN, 1992, p. 225, tradução nossa).

Em justaposição a esta pesquisa, optou-se pela seleção de **um único caso, trabalhado em profundidade**, a fim de realizar um diálogo com o empírico, viabilizando a manifestação descritiva e explicativa da natureza heurística da noção de jogos de linguagem adotada. Dessa forma, não se tratou tanto de realizar um estudo de caso – ainda que se pretendesse, aqui, responder a perguntas do tipo 'como' ou 'por que' (ABBOTT, 1992), típicas desse tipo de estratégia de pesquisa – que acumulasse conhecimentos sobre o tipo de objeto abordado, mas sim estudar um caso potencial a partir do qual fosse possível lançar as bases para a elaboração e refinamento conceituais das questões estratégicas de uma organização, frente à relevância epistêmica do particular. Tal escolha justifica-se a partir das evidências encontradas nos poucos exemplos de pesquisas empíricas envolvendo a noção de jogos de linguagem, quando abordada em contextos interacionais nas organizações. Além disso, devido ao seu caráter processual, acessar e conhecer práticas sociais demanda tempo de familiarização (CAVELL, 2003; WILLIAMS, 1999; WITTGENSTEIN, 2009, §43; §66; §109; §190; §199) mediante a imersão do pesquisador na realidade estudada, lidando-se, por conseguinte, com limitações de tempo e de recursos para o empreendimento desse estudo, as quais podem inviabilizar a realização de estudos comparativos entre casos, por exemplo.

No que se refere ao horizonte de tempo, a pesquisa foi do tipo **longitudinal** (empreendida mediante imersão *in loco* do pesquisador, ao longo de 15 meses – de

setembro/2011 a dezembro/2012 –, engajado em jornada de trabalho integral de 8 horas/dia) amparada por um resgate histórico retrospectivo de fatos relevantes para o entendimento do fenômeno abordado. Coerente com a categoria central de análise aqui definida, o caráter processual e temporal do fenômeno das práticas sociais dita a necessidade de analisá-las ao longo do tempo, visando não apenas identificar e compreender como estas surgiram, mas ao mesmo tempo os impactos que ocasionaram, em termos de mudanças, na realidade organizacional pesquisada (CAMPBELL-HUNT, 2007; LANGLEY, 1999; 2009; PENTLAND, 1999; TSOUKAS; HATCH, 2001).

Tanto o **nível de análise** quanto a **unidade de análise** do estudo foram as práticas sociais acessadas e apreendidas a partir das atividades (verbais e não verbais) sustentadas cotidianamente (e de maneira interacional) pelos indivíduos (CHANLAT, 1996) que mantinham relação com os elementos (de formulação, de elaboração, de implementação, de realização) estratégicos da organização em projeto(s) específico(s) e, por conseguinte, do grupo pesquisado. Essa diferenciação entre grupo e organização não deve ser compreendida como de tipo segregadora, haja vista a natureza multinível que a estratégia possui enquanto elemento central e norteador das ações dos indivíduos, dos grupos (áreas funcionais) e, evidentemente, da organização em si (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; MANTERE, 2010; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2006). Além disso, tal qual explicitado na seção '3.2 Representação das Categorias de Análise' (página 69), afirma-se serem as práticas sociais tanto o nível quanto a unidade de análise pelo fato de este estudo compreender, tal qual Coulter (2001), que acessá-las significa romper com dicotomias entre níveis sócio-organizacionais, haja vista a natureza integrativa e de articulação entre esferas micro e macro que as práticas sociais realizam, mediadas por contextos históricos e institucionais específicos. No que diz respeito estritamente a **questões hierárquicas** da estrutura da organização estudada, abordou-se majoritariamente os **níveis de ação tático e operacional**.

3.3.2 Escolha do Caso

Este estudo pesquisou grupos dentro de organizações (equipes e departamento), cujas atividades principais se coadunassem com as questões estratégicas de nível corporativo da

organização escolhida. Nesse sentido, interessou aqui trabalhar com **equipes de natureza transdisciplinar** (ou seja, que trabalhassem em bases de articulação e integração de conhecimentos científicos distintos ou mesmo correlatos, segundo sua utilidade para a solução de problemas factualmente complexos) (ARAM, 2004; MULLER; SUBOTZKY, 2001), que congregassem praticantes da estratégia cujas bases de formação, capacitação e treinamento profissionais – bem como as experiências de mercado por estes absorvidas proviessem de terrenos científicos distintos – no caso, equipes constituídas por administradores e outros profissionais das Ciências Sociais, Humanas e mesmo de outras ciências. A razão disso foi para que houvesse a possibilidade intrínseca de que vários jogos de linguagem fossem dominados, combinados e integrados por cada um desses profissionais, o que adicionaria carga de singularidade ao estudo (RAGIN, 1992), diante do fato de que em tal circunstância, as semelhanças de família entre os jogos, o estabelecimento de regras e a formação de práticas sociais que sustentassem os jogos de linguagem da própria equipe em si se desse a partir dos 'universos linguísticos' de cada um deles e também daquele 'universo linguístico' ali praxiologicamente construído, viabilizando análises sobre as questões de ambiguidade, discordância e concordância na criação dos próprios jogos de linguagem, tensões e dinâmicas de relações de controle, poder e conflito, dentre outros elementos pertinentes a investigações em organizações.

Por conta disso, foram considerados setores ou departamentos em organizações (ou em institutos tecnológicos) voltados para a pesquisa prospectiva de informações estratégicas de um dado setor econômico ou mercado, os quais trabalhassem com projetos de identificação de tendências e levantamento de possibilidades e cenários estratégicos desses setores ou mercados, os quais, costumeiramente, são compostos por equipes transdisciplinares (ARAM, 2004; MULLER; SUBOTZKY, 2001), como os apontados nesse cenário de escolha do caso.

Assim, acompanhou-se (no íterim de setembro/2011 a dezembro/2012) um projeto de prospectiva tecnológica e estratégica – doravante referenciado como "Projeto *Sigma* (σ)"¹¹ – desenvolvido por um setor de inteligência – aqui denominado "Setor *Beta* (β)"¹² – de uma empresa privada – aqui denominada "Organização *Alfa* (α)"¹³ –, de modo a levantar elementos que respondessem ao problema de pesquisa desta tese. Este setor da organização estudada

¹¹ Optou-se por um nome de fantasia, a fim de manter em sigilo o real nome do projeto estudado.

¹² Optou-se por um nome de fantasia, a fim de manter em sigilo o real nome do setor de inteligência estratégica da empresa pesquisada, sobretudo ao levar-se em conta a referência deste no cenário nacional e sua importância técnica e política para a empresa em questão.

¹³ Optou-se por um nome de fantasia, a fim de manter em sigilo o real nome da empresa pesquisada.

possui referência e reconhecimento (em âmbito nacional) em processos dessa natureza. Esse fato auxilia na justificativa de ter sido estudado um único caso, em profundidade, escolha essa que teve de considerar a relevância do caso em questão (RAGIN, 1992). A seleção do caso também levou em conta aspectos de intencionalidade, conveniência e facilidade de acesso.

3.3.3 Material Empírico: Fontes e Apreensão

Devido à natureza temporal do objeto focado nesta tese, bem como os elementos conceituais que compõem seu problema de pesquisa, três foram as fontes de evidências empíricas: a **observação participante**, **entrevistas** (baseadas em roteiros semiestruturados) e **documentação**. Essa escolha é amparada principalmente por Langley (2009). Em termos gerais, a observação implica imersão do observador no cotidiano de determinado grupo (ou comunidade), visando à familiarização e apreensão da sua cultura, a partir dos seus elementos praxiológicos, etológicos e proveniente das circunstâncias interativas (FEYEREISEN; DE LANNOY, 1993; SCHATZKI, 2012; STAKE, 2010). Há, entretanto, duas possibilidades operacionais. A observação direta constitui a visita de campo recorrente e periodicamente realizada, na forma de observação passiva ao local escolhido, no intuito de identificar, levantar e delinear alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes que sirvam como outras fontes de evidências, em caso um estudado. A observação participante, por sua vez, trata-se de um método baseado em processos de aculturação controlada do pesquisador observador, quando este almeja assimilar, de uma forma vivenciada, as categorias analíticas que lhe interessam da cultura do grupo (ou comunidade) em questão, sem deixar, contudo, de exercer a dinâmica lúcida da prática científica, em seus aspectos metodológicos, analíticos e interpretativos. No presente trabalho, realizou-se observação participante derivada, majoritariamente, de discussões acerca da crucial necessidade de, ao tomar-se uma noção como a de jogo de linguagem, compreendê-la no seu contexto situacional de ocorrência pragmática e de regramento – ou seja, à medida que da linguagem faz-se uso, pondo-a para funcionar, enxergá-la na sua prática cotidiana de uso, evitando, assim, tangenciar-se das questões da sua gramática profunda e dos seus significados semântico-pragmáticos (KAVANAGH, 2010; MANTERE, 2010; MATTOS, 2006; MAUWS; PHILLIPS, 1995;

OLIVEIRA, 2006; SHOTTER, 1996b; 2005; 2006; WITTGENSTEIN, 2009, §38; §241; §664).

As entrevistas qualitativas correspondem a mais do que conversas guiadas; elas têm, sobretudo, o caráter de investigações dialogadas¹⁴, nas quais é premente que se satisfaçam as necessidades de sua linha de investigação diante de questionamentos 'não ameaçadores' ou 'não invasivos' aos entrevistados (GODOI; MATTOS, 2006). Tal objetivo pode ser alcançado mediante uma entrevista espontânea ou não estruturada (como diálogos informais atados por laços entre o pesquisador e 'informantes-chave'), uma entrevista focada (que equivaleria a entrevistas pautadas por roteiros semiestruturados, as quais oscilam entre a 'informalidade' da entrevista não estruturada e um certo conjunto de perguntas que giram em torno do tema da pesquisa) ou então entrevistas por intermédio de um levantamento formal, que produziria dados quantitativos como parte das evidências do caso estudado. Uma vez que a intenção do presente estudo foi alcançar e analisar os significados semântico-pragmáticos conferidos às atividades práticas dos indivíduos integrantes da equipe pesquisada, para deles conseguir identificar e descrever os jogos de linguagem que ali vigoravam, foram feitas entrevistas pautadas por questionamentos temáticos em roteiro semiestruturado¹⁵, por preservarem a flexibilidade do dialogismo necessário para que se alcançasse o objetivo do estudo (SHOTTER, 2005; 2006). Por concordar com Godoi e Mattos (2006, p. 318-319, grifo do autor), quando eles afirmam que "[...] a entrevista é um jogo de estratégias comunicativas, uma invenção dialógica, um gênero discursivo, que antes de se submeter às regras da linguagem, submete-se aos usos, ao contexto e aos sujeitos como atores sociais", as entrevistas foram aqui compreendidas como "[...] **eventos discursivos complexos**, regidos pelo **intercâmbio dialógico**", e que podem ocorrer recorrentemente, em momentos diferentes ao longo do recorte temporal proposto na pesquisa, fazendo uso de informantes-chave, além dos praticantes da estratégia do grupo pesquisado, a fim de que se possa apreender, conversacionalmente, os significados segundo a perspectiva dos que vivenciam aqueles jogos de linguagem.

Dividido em três blocos temáticos – divisão esta feita apenas para servir de orientação ao entrevistador, na condução das entrevistas –, o roteiro semiestruturado foi

¹⁴ Por "diálogo", compreende-se aqui todo ato discursivo conjunto, coordenado e episódico envolvendo duas ou mais pessoas, situadas histórica, cultural e corporalmente em contextos específicos e que pode servir a diversos propósitos, tanto negativos quanto positivos (GERGEN; GERGEN; BARRETT, 2004). No presente estudo se opta por não fazer distinção significativa entre 'diálogo' e 'conversa(ção)', por se entender – a luz de Mattos (2006) – que a primeira se funde, de certa forma, na segunda.

¹⁵ O instrumento utilizado encontra-se na seção 'Apêndice A' (página 217) deste trabalho.

elaborado já tendo em mente quais questões necessitariam ser feitas, de que forma realizá-las [ou seja, de acordo com o(a) entrevistado(a), qual tom usar, indagando-o(a) de qual maneira, etc.], em qual momento da interação conversacional lançá-las e, principalmente, quais elementos do presente estudo (no que se refere às suas categorias de análise, definições conceituais e operacionais) as embasavam e eram cruciais de serem apreendidos e/ou evidenciados, nos episódios de intercâmbio dialógico sob os quais foram concebidas e realizadas as entrevistas¹⁶. A concepção e o desenho desse instrumento foram ocorrendo concomitantemente ao emprego dos dois outros métodos de apreensão de material empírico utilizados na pesquisa (a observação participante e a documentação), sendo continuamente revisado e atualizado, até a efetiva realização das entrevistas – que ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2012. Antes da sua utilização, o instrumento foi criticamente apreciado e validado por uma especialista em pesquisa social de natureza qualitativa¹⁷ e dois informantes-chave da pesquisa envolvidos diretamente no Projeto *Sigma* (σ) estudado.

O perfil dos profissionais entrevistados [no caso, os 'Pesquisadores' contratados e atuantes no Setor *Beta* (β) da Organização *Alfa* (α) – aqui alocados hierarquicamente como nível operacional na estrutura da organização em questão –, e os gestores de projetos do setor – alocados hierarquicamente como sendo de nível tático na estrutura organizacional] configura-se como representativo no nível de especialização técnica e profissional, devido ao elevado grau de instrução intelectual. Por ser um setor de inteligência destinado a realizar pesquisas com significativa base de método e rigor científicos, todos(as) os(as) entrevistados(as) nessa pesquisa possuíam alguma pós-graduação *stricto sensu* concluída ou em curso (dispostos da seguinte forma: 1 doutor; 8 doutorandos; 3 mestres), em variadas disciplinas do saber, como por exemplo: Administração, Administração Pública, Antropologia Cultural, Arquitetura, Desenho Industrial, Engenharia de Produção, Gestão da Informação, Literatura e Tecnologia. Diante desse panorama, a complexidade dos questionamentos lançados nas entrevistas encontrou não apenas justificativa, mas, principalmente, sustentação e relevância, haja vista o fato do presente estudo não apenas ser igualmente de natureza *stricto sensu*, mas, muito também, pelo fato de que havia um significativo conjunto de experiências compartilhadas do universo linguístico acadêmico, entre o entrevistador e os(as)

¹⁶ O Quadro 10 apresentado no 'Apêndice B' (página 220) deste trabalho detalha essas relações envolvendo (i) o que se pretendeu apreender (ou acessar) do fenômeno em pauta ao lançar-se uma específica questão; (ii) quais questões em particular do instrumento concebido foram estas; (iii) quais perguntas de pesquisa da tese condicionaram a formulação e o colocar da questão; e, (iv) quais outras fontes de apreensão de material empírico deram base para se conceber, elaborar e, de certa forma, já triangular aquilo que se pretendeu obter de resposta, lançando-se tais questões.

¹⁷ A Professora-Orientadora desta pesquisa de tese.

entrevistados(as). Sem dúvida alguma, isso foi um fator de facilitação dialógica (em termos de interface comunicativa) presente nas interações que constituíram as entrevistas.

Ao todo, foram realizadas 12 entrevistas, com profissionais distribuídos entre os níveis tático e operacional do Setor *Beta* (β) e que figuraram de modo específico para essa pesquisa, levando-se em conta seu papel/função tanto no Projeto *Sigma* (σ), quanto na Organização *Alfa* (α). O Quadro 1 a seguir, detalha a função desses(as) entrevistados(as) no Projeto *Sigma* (σ) e seu papel (ou seja, qual sua importância e contribuição, em termos de informações e de experiências relatadas) para a presente pesquisa:

Quadro 1 – Distribuição das entrevistas realizadas para a pesquisa

Rótulo	Função no Projeto <i>Sigma</i> (σ)	Papel Desempenhado na Pesquisa
Entrevistado 1 (E1)	Coordenação imediata do projeto Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)], além de contribuir avaliando criticamente o roteiro de entrevistas.
Entrevistado 2 (E2)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)].
Entrevistado 3 (E3)	Equipe técnica	- Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ).
Entrevistado 4 (E4)	Equipe técnica	- Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ).
Entrevistada 5 (E5)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)].
Entrevistado 6 (E6)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)].

Quadro 1 – Distribuição das entrevistas realizadas para a pesquisa

Rótulo	Função no Projeto <i>Sigma</i> (σ)	Papel Desempenhado na Pesquisa
		(α).
Entrevistado 7 (E7)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ). - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)].
Entrevistada 8 (E8)	Equipe técnica	- Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ).
Entrevistado 9 (E9)	Coordenação geral do projeto	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β) e da Organização <i>Alfa</i> (α); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ);
Entrevistada 10 (E10)	Gerência do Setor <i>Beta</i> (β)	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β) e da Organização <i>Alfa</i> (α);
Entrevistada 11 (E11)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Atuação no planejamento e condução de questões técnicas do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Descritivo de atividades operacionais do Projeto <i>Sigma</i> (σ); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α)].
Entrevistado 12 (E12)	Equipe técnica	- Contextualização histórica do Setor <i>Beta</i> (β); - Figurou como informante-chave [questões de natureza política internas à Organização <i>Alfa</i> (α) e também como 'observador externo' ao Projeto <i>Sigma</i> (σ)], além de contribuir avaliando criticamente o roteiro de entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota 1: Os nomes dos(as) entrevistados(as) foram mantidos em sigilo e codificados sob o rótulo de "Entrevistado(a)", seguido do número que indica a ordem de realização da entrevista para a pesquisa. Embora o conjunto de profissionais entrevistados fosse composto tanto por pessoas do sexo masculino quanto do sexo feminino, não foi preocupação deste estudo agrupar nem ordenar essas entrevistas por gênero (ou mesmo idade), uma vez que isso fugiria à temática central da pesquisa – o que não significa dizer que tais aspectos não sejam importantes para estudos em estratégia e análise organizacional [como apontam Golsorkhi *et al.* (2010) e Vaara e Whittington (2012) sobre a constituição identitária dos estrategistas e dos praticantes da estratégia].

Nota 2: Ao todo, a equipe técnica do projeto contou com 25 profissionais; contudo, selecionou-se os(as) 12 entrevistados(as) apresentados(as) no Quadro 1 por julgar-se que seu papel e atuação no projeto foram de natureza mais central para a temática do estudo aqui realizado, enquanto que os 13 restantes, periférica.

As 12 entrevistas foram integralmente gravadas (em áudio) e transcritas sob consentimento dos(as) entrevistados(as). Dessas, nove foram realizadas presencialmente [em circunstâncias reservadas de interação face-a-face envolvendo entrevistador e entrevistado(a)], e três delas realizadas a distância (assistidas por *software* que permite a comunicação de áudio e vídeo pela internet através de conexões de voz sobre IP – *VoIP*), por razões de facilidade logística. Durando, em média, 01h7m cada, as entrevistas totalizaram mais de 13 horas de gravação e, depois de transcritas, somaram um volume de 148 páginas em documento de *software* editor de texto (fonte *Times New Roman*, tamanho 12, formatação com espaçamento simples e ajuste padrão das margens das páginas em tamanho A4).

De forma similar aos registros feitos nas notas de campo – explicadas a seguir, na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) –, o entrevistador também registrou anotações acerca de reações, expressões e comportamentos (no sentido etológico) esboçados pelos(as) entrevistados(as), durante as entrevistas. O intuito por trás disso foi, principalmente, o de frisar e destacar passagens e momentos relevantes da interação que denotariam (em instância imediata) que determinados assuntos, temas e/ou questionamentos eram justificadamente dignos de serem mais explorados, tanto durante a própria entrevista quanto ao longo do processo de análise de todo o material empírico reunido para esta pesquisa. Esse ato de investigar mais a fundo (ou de se explorar mais) determinados tópicos que sobressaiam durante as entrevistas foi feito principalmente a partir da colocação de questões adicionais (válido destacar, durante a própria entrevista) do tipo "Mas, como assim?", "O que você quer dizer com/por isso?", "Poderia me explicar isso melhor?", "Poderia me exemplificar isso?", as quais decorrem dos indicativos contidos em Mattos (2006) de que, na busca pelo significado semântico-pragmático da fala do(a) entrevistado(a) ao longo da conversação, muito importa saber (ou tentar apreender) o que quis o entrevistado significar com determinada ação, qual o significado disso ou daquilo para ele(a), e o que ele(a) quis dizer (ou intencionou fazer, objetivou alcançar, quis realizar) com aquela ação que relata.

Procedendo dessa maneira, descartou-se a necessidade de se realizar entrevistas recorrentes com os(as) 12 entrevistados(as) selecionados(as), por três razões. A primeira delas é que, em virtude do fato de que ao longo das próprias entrevistas, o entrevistador já ia 'sentindo' a relevância/importância de certas falas e, diante disso, aproveitava ensejos para questionar adicionalmente o(a) entrevistado(a) – com colocações do tipo "Se eu entendi corretamente, você está me dizendo que...", "Percebo que isso é algo relevante na sua fala, é isso mesmo?", ou ainda "Há condições de você me confirmar isso, de desenvolver mais sua argumentação?" – realizou-se, dessa forma, o aproveitamento da ideia de métodos de

'autoconfirmação' (FAÏTA; VIEIRA, 2003) – ainda que isso não seja a plena aplicação deles, propriamente dita. A segunda razão decorre da compreensão aqui sustentada, de que uma conversação envolvendo entrevistador-entrevistado(a) pode "não ter acabado" ou "deve ser reiniciada" diante de certos fatos que ocorreram só depois da narrativa histórica do caso resgatada ou que só ficaram claros muito tempo depois dessa narrativa ter sido finalizada, demandando maiores explicações. Dessas conversações, há narrativas coletivas dentro de uma organização que precisam ser esclarecidas apenas entre o entrevistador e os(as) entrevistados(as) relevante(s) ao caso, não havendo, assim, nenhuma necessidade de 'saturação temática'; apenas o esclarecimento (entre as partes envolvidas no diálogo) sobre o ocorrido do qual se fala – algo que se mostra na própria linguagem trocada (MATTOS, 2006). A terceira, e última razão (mais próxima a uma limitação de tempo da pesquisa), reside na dificuldade enfrentada pelo entrevistador em agendar horários para a realização das entrevistas pretendidas – algo que, por si só, atrasou o início dessa etapa da pesquisa em cerca de dois meses.

Complementarmente às notas registradas durante as entrevistas, o entrevistador também realizou outro procedimento, para assegurar que o máximo de riqueza informacional e observacional oriundo das interações dialógicas fosse obtido: tão logo as entrevistas se encerravam, considerações e comentários – de natureza mais analítica/reflexiva e na forma de textos corridos – eram registrados por ele em um documento de *software* editor de texto, nos quais as mencionadas observações etológicas feitas durante as entrevistas eram interpretadas e passavam por uma tentativa (inicial) de explicação por parte do entrevistador, à luz tanto da (i) experiência que este já acumulara – até o momento de realização das entrevistas – vivenciando cotidianamente o Projeto *Sigma* (σ), quanto (ii) das categorias de análise e de perguntas de pesquisa que nortearam esta pesquisa de tese. Realizando esse procedimento, o entrevistador pode, em certo grau: (i) facilitar (e mesmo adiantar) alguns aspectos da análise que será apresentada no quarto capítulo desta tese, ao já inserir, ao longo do texto registrado, *insights* sobre temas da pesquisa que não haviam lhe ocorrido até então no processo de apreensão de material empírico (principalmente na parte vivenciada das observações participantes), (ii) deparar-se com elementos novos e que ampliavam a riqueza e a complexidade do objeto estudado, (iii) pré-selecionar excertos das entrevistas que poderiam oferecer respostas substanciais às perguntas de pesquisa da tese, além de (iv) categorizar o grau de importância e a contribuição daquela interação dialógica para o estudo (ALVESSON, 2011).

Para a documentação, atentou-se para o fato de que estes não podem ser interpretados como registros literais de eventos que ocorreram, de modo que sua validade é, unicamente, para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes do pesquisador (para o presente trabalho, os achados provenientes dos procedimentos de observação e das entrevistas), assim como também foi possível, a partir destes, fazer inferências relevantes para compor o estudo (STAKE, 2011). Esta fonte de evidência serviu para validar, no que diz respeito ao seu aspecto formal, as práticas identificadas mediante observação e entrevistas, obtendo-se, por meio desses registros, uma noção mais completa do quadro histórico dos processos estratégicos do grupo e da organização pesquisados, bem como das atividades rotineiras e das práticas formais que pudessem estar relacionadas a esses processos. Ao todo, foram reunidas (sob a devida autorização) e consultadas 298 páginas de documentos (com margens de páginas em ajuste padrão e em tamanho A4), compreendendo relatórios de *status* de andamento do Projeto *Sigma* (σ), atas de reunião, pareceres técnicos elaborados por consultores especialistas na temática do projeto, materiais de divulgação publicitária e comunicados internos do Setor *Beta* (β) e da Organização *Alfa* (α) associados, em algum grau, a questões consideradas 'estratégicas'.

3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico

Para um estudo embasado na pragmática da linguagem wittgensteiniana, Shotter (2006) sugere que a análise do material empírico apreendido deve sustentar uma inclinação etnometodológica, mediante a qual o acesso e a percepção das sutilezas descritivas dos usos da linguagem são possibilitados. Isso não significa dizer, necessariamente, que esse caminho seja o único possível¹⁸, mas sim que a análise das interações verbais e não verbais observadas pelo pesquisador deve atender ao chamado da construção dos significados naquele contexto, pela linguagem ali usada, mediante as questões etológicas e dialógicas ali apreendidas (FEYEREISEN; DE LANNOY, 1993). Por conta disso, as notas de campo produzidas nas observações do pesquisador devem registrar, argutamente e reflexivamente, as sutilezas das

¹⁸ Pelo contrário; como afirmam Grant *et al.* (2004, p. 8-9), em virtude principalmente da natureza plurivocal ("*plurivocality*") dos estudos envolvendo linguagem, discurso e realidade organizacional, o que se encontra, em termos de pesquisa, são empregos multimétodos que cruzam e sobrepõem ("*overlapping*") abordagens metodológicas, em respeito, coerência e compreensão à natureza complexa e multifacetada desses temas, quando relacionados entre si.

emissões, das entonações, dos chistes comportamentais, das elocuições, das expressões, dos proferimentos (ou seja, das maneiras de se proferir algo naquele universo linguístico), das emoções, das sensitividades, etc., organizando, com isso, experiências oriundas das observações, desenhando o contexto a partir das interações enxergadas e mesmo ousando sugerir novas conexões e relações dos elementos que ali se pode apreender (BULGACOV; VIZEU, 2011; SHOTTER, 1996b; 2005; 2006; SHOTTER; TSOUKAS, 2011). Todos esses elementos se fazem necessários considerar, diante do fato de que nestes podem ser visualizadas e compreendidas as regras e características que definem (ainda que de maneira não definitiva) a configuração dos jogos de linguagem jogados e dominados por diferentes atores numa organização. Por sua natureza sensitiva, os jogos de linguagem demandam, para seu entendimento, certa razão sensível atrelada a alguma orientação metodológica para aquilo que é, ao mesmo tempo: múltiplo, mas que guarda suas singularidades; diverso, mas ao mesmo tempo com certa unicidade; fragmentado, mas que tem força de inteireza (AMORIM, 2004; DUARTE JR.; 2003; MAFFESOLI, 2008; TSOUKAS, 2009).

Dessa forma, fazendo uso de um caderno de anotações (um bloco de notas em espiral, com 96 folhas pautadas, medindo 15,4 cm de altura por 11,3 cm de largura), o pesquisador registrou – ao longo dos 15 meses de sua inserção e vivência no Projeto *Sigma* (σ) – notas de campo referentes à dinâmica cotidiana, circunstâncias em geral, eventos e episódios que julgou relevantes para o desenvolvimento do projeto, à medida que ia vivenciando-as, cotidianamente, na experiência engajada naquele grupo. Essas anotações reuniam: questionamentos e reflexões do pesquisador; relatos e textos breves tecendo comentários analíticos sobre o que o pesquisador testemunhava ao longo de determinados momentos de interação com os demais integrantes do projeto e como notava as reações e comportamentos suas e daqueles; fatos e informações que, à luz da temática da sua pesquisa de tese, chamavam-no atenção e despertavam-no curiosidade para investigação mais apurada adiante; e, principalmente, o descritivo de algumas das microatividades (no caso, da sua práxis) que ocupavam o seu dia a dia e o de outros integrantes da equipe, e que estavam contempladas na gama de atividades da função de 'Pesquisador' do Setor *Beta* (β) da Organização *Alfa* (α) [e, em particular, vinculado ao Projeto *Sigma* (σ)], que lhes competia. No total, as notas de campo somaram cerca de 34 folhas, redigidas em frente e verso, mas que nem sempre estavam sistematizadas de uma maneira visualmente coerente – algumas delas eram registros esparsos, mas que sempre estavam acompanhadas da data e hora de seu registro, a fim de que se pudesse manter sua rastreabilidade e ordenação temporal.

As notas de campo mostraram-se significativamente úteis quando em circunstâncias de reuniões de alinhamento de atividades e de definições relevantes para o projeto (realizadas pela equipe), envolvendo, às vezes, *stakeholders* internos da Organização *Alfa* (α) e também organizações parceiras que auxiliaram a operacionalizar etapas do Projeto *Sigma* (σ). Por conta da confidencialidade das informações do Projeto *Sigma* (σ) e do tipo de autorização que o pesquisador obteve do Setor *Beta* (β) para conduzir sua pesquisa naquele espaço, tais episódios de interação não puderam ser registrados em áudio e/ou vídeo, especialmente pelo fato de que essas iniciativas, por si só, influenciariam e descaracterizariam a ambiência de tais momentos de interação. E, frente à ética subjacente a esses registros, assim como nas entrevistas, optou-se por criptografar nomes de pessoas físicas e *stakeholders* internos e externos envolvidos nas circunstâncias acima mencionadas, a fim de preservar não apenas seus anonimatos, mas também a integridade e identidade do Projeto *Sigma* (σ) (RAGIN; AMOROSO, 2011; SILVERMAN, 2009) – não por questões litigiosas, mas sim em razão da importância técnica e política do projeto para a Organização *Alfa* (α).

Para a análise das entrevistas realizadas, o significado semântico-pragmático das próprias entrevistas buscou ser evidenciado. Mattos (2006, p. 349) diz ser equivocado interpretar aquilo que alguém "disse" sem perguntar também o que esse alguém, na ocasião da entrevista, "deu a entender", o que sinalizava para além do que dizia e o que também fazia ao responder tais e tais perguntas – semelhantemente a 'métodos de autoconfrontação', nos quais se expõem os praticantes de determinadas atividades aos discursos produzidos sobre elas, elaborados por meio de observações e entrevistas dos pesquisadores (AMORIM, 2004; FAÏTA; VIEIRA, 2003). Todas essas nuances etológicas vão ao encontro do que sugere Shotter (1996b; 2005; 2006), estando esses autores em consonância quanto à natureza dialógica da entrevista enquanto técnica de apreensão de material empírico, quando numa investigação calcada na pragmática da linguagem wittgensteiniana. Seguindo com Mattos (2006, p. 360), "a entrevista é um diálogo. Específico, mas diálogo, algo do gênero 'conversação' [...]" e, mesmo planejando cuidadosamente cada entrevista a ser realizada, definindo o que dela se espera, quer de maneira padronizada, ou de maneira mais flexível, cada uma delas será sempre algo singular, um evento particular, podendo surpreender o pesquisador e os interesses da sua pesquisa, até mesmo nos seus elementos mais nucleares, como o desvelamento de características e elementos não antevistos/contemplados nas categorias de análise do seu estudo.

Para evidenciar e alcançar o significado semântico-pragmático da fala dos(as) entrevistados(as), alguns dos excertos das transcrições das entrevistas foram submetidos e

codificados segundo as convenções e símbolos para transcrições de entrevistas¹⁹ apresentados em Silverman (2009, p. 353-354) e complementados por Schnack, Pisoni e Estermann (2005, p. 5), Passuelo e Ostermann (2007, p. 6) e Greatbatch (2009, p. 496-497). Aplicou-se esse tratamento ao material empírico em questão²⁰ com o intuito de se ilustrar o mais fidedignamente possível, pela fala dos(as) entrevistados(as), duas condições-chave da linguagem em uso quando em contextos interacionais: o modo (ou seja, 'como' o indivíduo faz uso da linguagem – não apenas pelo aspecto verbal, mas também pelo não verbal, já que tal codificação convencionada a exposição de muitos elementos etológicos como os relevantes para este estudo); e a função [ou seja, que papel exerceu tais ações do indivíduo, ao usar a linguagem como o fez, quando no contexto em questão – no caso, qual a função das atividades da práxis dos(as) entrevistados(as) para os acontecimentos ocorridos ao longo do desenvolvimento do Projeto *Sigma* (σ) e quais suas implicações para/no Setor *Beta* (β) e Organização *Alfa* (α)].

Se a intenção desse tipo de análise do material empírico proveniente das entrevistas não é propor "[...] uma análise textual ou de sentenças nas quais se entenderia o significado", mas sim propor "[...] uma análise das ações de linguagem, como fenômeno de interação social" (MATTOS, 2003b, p. 8), então não se está falando aqui da tradicional técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004) – a qual, afirma Mattos (2006, p. 358) "[...] ignora sistematicamente a dimensão pragmática da linguagem" –, mas sim de outro tipo de análise:

Há graus de aprofundamento da análise dos significados produzidos em uma entrevista. Consideram-se dois tipos ou níveis de análise em que seria possível buscar evidências a partir do próprio uso da linguagem: a análise do significado semântico-pragmático da conversação e a análise linguística. A) o primeiro nível procura a compreensão dos **significados de macrotextos** ("significado nuclear"), unidades maiores de resposta com seus desdobramentos em uma ou mais perguntas; dos **significados incidentais relevantes**, digressões e outros elementos mal contextualizados na fala, mas de alto interesse; e, ainda, dos **significados de contexto**, pressupostos ou implicados em cada resposta ou emergentes da relação de várias respostas. B) O segundo nível exige análise linguística para produzir

¹⁹ O Quadro 11 apresentado no 'Apêndice C' (página 226) deste trabalho expõe e explica quais são estes símbolos, bem como seus significados conforme emprego e uso.

²⁰ Tradicionalmente associadas à 'Análise de Conversação' etnometodológica (AC) (GREATBATCH, 2009; PASSUELO; OSTERMANN, 2007), as convenções aqui empregadas foram feitas principalmente para que se pudesse evidenciar, mais claramente, a linguagem em uso e suas implicações para o *organizing*, questão igualmente central e pertinente para esta pesquisa de tese – juntamente com o *strategizing*. Dessa forma, não se tratou de aplicar a AC enquanto método ou como fim em si mesmo, mas de aplicar algumas das suas convenções codificadoras como um artifício já existente para que se pudesse categorizar (que fique claro, *a posteriori*) algumas expressões, emoções, impressões da entrevista, do ponto de vista etológico (FEYEREISEN; DE LANNOY, 1993), para, a partir disso, poder realizar "saltos" para níveis mais amplos de análise, não se restringindo estritamente ao nível microindividual que o intercâmbio dialógico de uma entrevista pode, equivocadamente, sugerir (FAIRHURST; COOREN, 2004).

evidências em maior detalhe, observando operadores argumentativos, marcadores de pressuposição, indicadores modais e atitudinais e tempos verbais. Apesar de enriquecer os mesmos aspectos do significado, anteriormente distinguidos, este nível de análise exige competências de análise linguística do discurso, aqui não pressupostas. Somente o primeiro deles (letra **a**), **a análise do significado semântico-pragmático da conversação**, é considerado aqui, por dois motivos: 1) mantém-se a intenção [de] estimular, de imediato, a prática, confiando em que ela própria será o maior estímulo para o aperfeiçoamento do pesquisador; 2) a análise detalhada, por elementos textuais (**letra b**) limita fortemente o número de entrevistas. E a tradição em administração é tentar captar e integrar a diversidade, seja de campos organizacionais, seja de estratégias e opinião de gestores, o que exige número maior de entrevistas (MATTOS, 2006, p. 365-366, grifo do autor).

Circunscrevendo o sentido da análise e procurando, dessa forma, (i) a coerência do discurso e da interação (não apenas para com o que numa entrevista não estruturada se responde, mas também triangulando com o que o pesquisador pode levantar das suas observações vivenciadas) e (ii) o entendimento do jogo do relacionamento durante a conversação, visou-se alcançar a mencionada dimensão semântico-pragmática nas entrevistas recorrendo, também, ao julgamento de pares (mediante diálogos com alguns dos informantes-chave da pesquisa, e mesmo com alguns integrantes da equipe do projeto, na dinâmica cotidiana de trabalho) sobre a consistência da análise e dos achados das entrevistas, ratificando a importância de alguns desses significados.

Quanto às informações obtidas por intermédio de documentos, estas foram tratadas e analisadas por meio da técnica de análise documental, que consiste no processo de levantar, verificar e interpretar o conteúdo dos documentos, a partir de objetivos e perguntas norteadoras pré-estabelecidos (STAKE, 2011). O referido objetivo foi a identificação das atividades (formalizadas em registro) que ocorreram ao longo do desenvolvimento do Projeto *Sigma* (σ), a fim de que se pudesse confrontá-las com as atividades da práxis dos(as) Pesquisadores(as) integrantes da equipe do projeto (apreendidas e sistematizadas a partir da observação participante) e dos significados semântico-pragmáticos evidenciados a partir relatos dos(as) entrevistados(as), nas entrevistas. Quanto às perguntas norteadoras, tomaram-se, essencialmente, as perguntas de pesquisa apresentadas na seção 3.1.1 deste capítulo (página 68).

Procedendo dessa maneira, para a produção dos resultados gerais da análise pretendida, os achados dessas entrevistas compuseram narrativas²¹ sobrepostas entre si (CZARNIAWSKA, 1998; LANGLEY, 1999; 2009; FENTON; LANGLEY, 2011). Em

²¹ Os Quadros 12 a 15 apresentados no 'Apêndice D' (página 229) deste trabalho expõem e explicam os elementos estruturais da narrativa construída para elucidar o caso sob estudo.

recente proposição de agenda de pesquisa, Fenton e Langley (2011) evidenciam a validade e o potencial da aplicação dessa técnica de análise especificamente ao estudo da prática estratégica organizacional, sugerindo que estudos baseados na composição de narrativas examinem/analise:

- de maneira vivenciada, de que forma a construção de estórias (*storytelling*) contribui para a construção (entre seus praticantes) de entendimentos compartilhados sobre a estratégia de uma organização, sem desconsiderar a natureza parcial, fragmentada, multinível e contínua dessas estórias;
- os enredos e gêneros do discurso institucionalizado da estratégia de uma organização, de modo a entender de que forma, por que e com quais efeitos, narrativas do nível macro da organização são 'traduzidas' ou acessadas de maneiras particulares em contextos específicos;
- de que forma narrativas estratégicas de nível macro, micro e individual constituem as posições e identidades dos sujeitos praticantes da estratégia, influenciando, assim, as maneiras deles se engajarem na práxis estratégica;
- a forma e o conteúdo dos textos produzidos pelo discurso estratégico, a fim de contemplar de que maneira os elementos da narrativa da estratégia contribuem na persuasão, na legitimação, na construção de sentidos e significados entre os membros, nos processos decisórios, na definição de trajetórias da organização, bem como nas influências entre a organização e seus *stakeholders*;
- de que forma a narrativa da estratégia de uma organização pode servir como uma infraestrutura (um 'andaime') que tanto emerge de interações quanto alicerça, em diferentes níveis hierárquicos, os sentidos de confiança e de direção da organização, canalizando assim as atividades dos praticantes da estratégia;
- de que forma identidades localmente fragmentadas são reunidas e combinadas ao ponto de poderem construir, social e conjuntamente, a identidade da organização mediante 'metaconversações' que, continuamente, incorporam diferentes níveis da narrativa da estratégia;
- a diversidade de narrativas individuais que subjazem as identidades coletivas de uma organização.

Esta estratégia para tratamento e análise do material reunido da pesquisa consistiu em ilustrar, explicativamente, o aspecto processual-evolutivo do fenômeno pesquisado, por meio da formulação detalhada da história do processo em análise (PENTLAND, 1999). Uma vez que o caráter da unidade de análise aqui especificada requer uma analítica processual, a adoção dessa estratégia de tratamento dos achados se justifica por propiciar a sistematização, o sequenciamento de eventos e a organização das evidências processuais, deixando espaço para a construção de sentidos, a indicação de mudanças relevantes sofridas pelo (ou por causa do) fenômeno em estudo e a preservação do caráter multifacetado e complexo da linguagem da realidade organizacional em perspectiva (ALVES; BLIKSTEIN, 2006; BROWN; STACEY; NANDHAKUMAR, 2008; LANGLEY, 1999; 2009; PATRIOTTA, 2003; PENTLAND, 1999; SCHATZKI, 2012; SØDERBERG, 2003; TSOUKAS; HATCH, 2001).

Considerados esses procedimentos metodológicos, a análise a ser apresentada no capítulo seguinte advém de uma "cristalização" enquanto método de confrontação e validação dos distintos materiais empíricos apreendidos, por meio da prática interpretativa da pesquisa social, a qual configura uma alternativa aos procedimentos de "triangulação" comuns aos estudos (neo)positivistas (DENZIN; LINCOLN, 2006; STAKE, 2011):

O "objeto sólido" (cristal/texto), que pode ser virado de muitas maneiras, o qual reflete e refrata a luz (luz/múltiplas camadas de significado), por meio do qual podemos ver a "onda" (onda da luz/correntes humanas) e a "partícula" (luz como "grandes amostras" de energia/elementos da verdade, sentimento, conexão, processos de pesquisa que "fluem" em conjunto) é uma metáfora atraente para a validade. As propriedades do cristal como metáfora auxiliam da mesma forma os escritores e os leitores a enxergarem o entrelaçamento de processos na pesquisa: descoberta, visualização, narração, transformação em história, representação (LINCOLN; GUBA, 2006, p. 186).

A combinação empreendida contemplou o entrelaçamento de diversas questões, facetas e dimensões que uma pesquisa qualitativa pode fazer emergir, mediante a ação do pesquisador enquanto '*bricoleur* interpretativo' – ou seja, como alguém que entende a natureza interativa (entre as diversas facetas, dimensões e questões) do processo de investigação social, indissociável da experiência hermenêutica do próprio pesquisador (DE CERTEAU, 2002; DENZIN; LINCOLN, 2006).

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

De antemão, a primeira limitação do estudo residiu no corte longitudinal realizado na pesquisa de campo. Dada a natureza processual que os estudos envolvendo práticas sociais contextualizadas requerem, é fato que o período de imersão em campo realizado (quinze meses) fica aquém de diversos outros exemplos, cuja análise das evidências reunidas pôde ser feita mais precisa e consistentemente, em virtude de períodos bem mais longos do que o sugerido. Tentou-se, então, minimizar tal limitação, recorrendo à análise documental, de maneira a poder resgatar o histórico do objeto estudado, ampliando, dessa maneira, seu espectro analítico – ainda que não com a mesma riqueza que mais tempo de imersão, realizando observações e entrevistas, poderia conferir. Essa limitação se pronuncia à medida que se compreende que o Projeto *Sigma* (σ) já transcorria há mais de 1 ano antes do ingresso do pesquisador em seu cotidiano, o que significa dizer que muitos episódios e circunstâncias de interação cruciais para as definições dos rumos pelas quais seguiu o projeto não puderam ser registrados nem analisados de maneira vivenciada – apenas apreendidos mediante registros documentais formais e relatos discursivos.

Decorre disso que, se a ideia central do presente estudo foi identificar e descrever momentos da prática estratégica/*strategizing* do caso pesquisado, então teria sido necessário ver/acompanhar mais de como os praticantes a praticam no momento da ação linguística em si, e menos reunir relatos sobre aquela ação linguística; ou seja, mais da ação linguística propriamente dita, e menos da reflexão posterior acerca dela. Reconhece-se, assim, que esta pesquisa e seus materiais empíricos reunidos e analisados contemplaram, muito mais, o segundo caso do que o primeiro – ou seja, não se obteve êxito em "reter", de forma integral e contundente, tais momentos.

Uma limitação que se desdobra desse enfoque nos momentos vivenciados e apreendidos na pesquisa, diz respeito ao subdimensionamento de alguns aspectos contextuais da prática da estratégia em si. Assumindo mediante Whittington (2006; 2007) que o *strategizing* diz mais respeito ao trabalho dos estrategistas em si – enquanto figuras institucionais numa organização – e a prática estratégica, por sua vez, corresponde à práxis dos demais praticantes da estratégia distribuídos em diferentes níveis hierárquicos numa organização – inviabilizando, portanto, que se denominem todos os praticantes de 'estrategistas' –, então os níveis de ação tática e operacional abordados na presente pesquisa deram mais conta de apreender a prática estratégica do que o *strategizing* em si, não sendo

possível acessar e pesquisar ações situadas diretamente no nível corporativo-estratégico da Organização *Alfa* (α), tampouco no nível corporativo-estratégico de outros *stakeholders* externos envolvidos no processo. Todavia, buscou-se amenizar esse subdimensionamento mediante a compreensão da natureza multinível das práticas sociais – adotadas aqui como nível e unidade de análise centrais –, e suas implicações (COULTER, 2001).

Mais elementos subdimensionados na análise foram o papel e os quesitos identitários dos(as) praticantes entrevistados(as) no estudo. Traços atitudinais e comportamentais, além de perfis biográficos compilados por meio do resgate das histórias de vida de cada um(a) deles(as), poderiam ter sido elaborados e, por conseguinte, explorados, ampliando constatações e viabilizando esclarecimentos para determinadas posturas e ações registradas na práxis do Projeto *Sigma* (σ). Foi devido a uma escolha consciente que tais questões biográficas e psicológicas não foram abordadas, ou mesmo omitidas – referindo-se aqui àquelas que foram identificadas em suas manifestações verbais e não verbais, ao longo da apreensão engajada de material empírico – e é com similar conscienciosidade que se admite tal opção como uma limitação presente no estudo.

Figurou ainda como fator limitador da pesquisa a permissão concebida para sua realização, no sentido de que, ainda que tenha sido autorizada a realização deste estudo, tomando como caso de análise a Organização *Alfa* (α) e, mais especificamente, o Projeto *Sigma* (σ) e o Setor *Beta* (β), é fato que a exposição de certos detalhes de natureza técnica, política e estratégica que poderiam enriquecer ainda mais este estudo foi vetada, em virtude da real identidade dessas pessoas jurídicas – e mesmo das pessoas físicas abordadas na pesquisa – poder ser evidenciada publicamente, comprometendo fronteiras éticas, por exemplo.

Outra dificuldade enfrentada foi a estratégia de apreensão de material empírico, adotada pelo pesquisador: a observação participante. Embora tenha sido a opção mais interessante e coerentemente alinhada aos pressupostos teóricos desse estudo, há uma carga de tempo, esforços e recursos dispendidos na realização de uma série de atividades cotidianas pertinentes ao trabalho, quando nessa circunstância de participação engajada, em troca da qual a possibilidade de se realizar um estudo dessa natureza é negociada (LANGLEY, 2009; SILVERMAN, 2009). Isso significa lidar com pressões, demandas e tarefas que, por inúmeras vezes, comprometem o foco no próprio estudo, repercutindo nos prazos para sua condução. No presente trabalho isso não foi diferente e implicou desgaste físico e mental do pesquisador, em ter de realizar, continuamente (numa base semanal), retomadas na condução da sua pesquisa, a fim de evitar que esta não fosse comprometida em face dessas contingências.

Paradoxalmente aqui é possível também atribuir à observação participante a dificuldade em se enxergar os contornos de fatos e processos pertinentes ao estudo, por conta do grau de familiaridade e de transparência que tais coisas adquirem ao longo da própria imersão vivenciada do pesquisador no ambiente em questão (SCHMIDT; VOLBERS, 2011; SILVERMAN, 2009). Todos esses apontamentos indicam que duas '*personas*' intercalaram suas atuações na condução desse estudo: ora o 'pesquisador-autor' da presente tese, ora o 'pesquisador-funcionário' engajado no Projeto *Sigma* (σ) do Setor *Beta* (β) da Organização *Alfa* (α).

Além disso, toda pesquisa científica (e mesmo a ação dos seres humanos no sentido ontológico) é baseada em pressupostos filosóficos, valores e crenças, os quais definem e se relacionam com os elementos acima elencados na prática social da ciência (ontologia → epistemologia → procedimentos metodológicos → apreensão de material empírico/evidências empíricas → métodos e técnicas de análise do material/das evidências reunidas → elaboração das análises e dos argumentos teórico-explicativos) nas mais fundamentais formas, o que significa dizer que uma maneira de se enxergar certas coisas é, ao mesmo tempo, uma maneira de não enxergar outras (DEMO, 1995; DENZIN; LINCOLN, 2006; GRIX, 2002; MARCONDES, 2005; 2006).

Apontam-se também as limitações do potencial analítico-interpretativo e da inexperiência do próprio pesquisador como sendo fatores comprometedores da realização e da qualidade do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Além de algumas descrições sucintas sobre a organização, o setor e o projeto estudados, constam também uma descrição do contexto organizacional analisado, a construção da narrativa do caso e, ao final, a análise do caso à luz das categorias analíticas definidas neste trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E CASO ANALISADOS

4.1.1 A Organização *Alfa* (α)

Fundada em agosto de 1944 por um grupo de empresários de Curitiba (PR), a Organização *Alfa* (α) é uma entidade de natureza privada, cujas finalidades centrais são a coordenação, proteção e representação legal e legítima das empresas do setor industrial do Estado do Paraná. Formalmente reconhecida nestas funções pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e filiada à Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Organização *Alfa* (α) é o resultado da associação entre sindicatos empresariais das indústrias e três outros órgãos voltados ao apoio e desenvolvimento da indústria estadual (dentro e fora do Brasil), compondo assim um sistema organizacional que atua como braço político-institucional do setor.

Enuncia-se em sua Missão a promoção da excelência da indústria paranaense visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e na sua Visão almeja-se o reconhecimento como entidade empresarial ativa e agente de transformação a favor do desenvolvimento sustentável do Paraná. Seu compromisso capital é com a defesa dos interesses das indústrias, promovendo o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis. Para realizar isso, a Organização *Alfa* (α) produz pesquisas e análises sobre a conjuntura econômica, propõe e discute estratégias relacionadas às questões dos diversos setores industriais, promove a defesa dos interesses do empresariado, fornece ferramentas para o desenvolvimento dos sindicatos

empresariais, fomenta a realização de parcerias internacionais e facilita o acesso a linhas de crédito e inovação.

Até a data deste estudo, figura como a quinta maior dentre as 27 entidades federais de representação das indústrias existentes no Brasil filiadas à CNI, conta com aproximadamente 4.000 colaboradores e presta assessoria direta a 108 sindicatos empresariais a ela vinculados, os quais representam mais de 46 mil indústrias (de distintos setores de atividade econômica), que geram aproximadamente 820 mil postos de trabalho e 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Paraná. Além dessas atividades junto às organizações de representação sindical e comercial das indústrias, a Organização *Alfa* (α) (por meio dos três outros órgãos que a compõem) também possui setores e departamentos que mantêm interface direta com empresas dos setores industriais do Estado, oferecendo-as pacotes de produtos e serviços customizados, conforme demandas específicas de gestão, tecnológicas e educacionais.

4.1.2 O Setor *Beta* (β)

O Setor *Beta* (β) integra a Organização *Alfa* (α) estando vinculado à Diretoria Corporativa deste sistema organizacional. Surgido em 2004 a partir de iniciativas similares em outros países (como Espanha, França, Alemanha e Estados Unidos), o Setor *Beta* (β) configura-se como um departamento de inteligência competitiva ativa, o qual trabalha desenvolvendo projetos de pesquisa, prospecção e difusão de novas tecnologias visando ao desenvolvimento industrial sustentável.

A iniciativa Setor *Beta* (β) nasceu de um planejamento estratégico realizado pela Organização *Alfa* (α) no final de 2003/início de 2004, no qual uma das decisões tomadas nesse planejamento era a criação de um departamento nos moldes de um 'observatório' voltado para a indústria. Na época, a Entrevistada 10 (figura central nessa história tanto na época, quanto até a data de realização do presente estudo) trabalhava na CNI e recebeu o convite da Organização *Alfa* (α) para integrar o projeto de criação de um departamento dessa natureza. Admitidamente sem possuir experiência em algo que se assemelhasse a um projeto como esse, a Entrevistada 10 encarou como desafiadora essa ideia a ela proposta, sobretudo por conta da inexistência, tanto em âmbito local quanto nacional, de algo similar:

Não havia clareza quanto ao tipo de entrega [...] só se sabia, naquele momento, de que seria muito importante, para o projeto de longo prazo da Organização *Alfa* (α). Havia, já, de cara, várias possibilidades; a gente podia estar falando de um observatório mais com foco em prospectiva tecnológica, que é o que parecia mais óbvio para a organização. Mas, mesmo questionado diante disso, não havia uma diretiva que dissesse "é nesse caminho que nós vamos seguir" [...] não havia [...] não havia nenhuma diretiva, nenhuma [...] só havia uma linha escrita no planejamento estratégico que haveria a criação Setor *Beta* (β) *pra* Organização *Alfa* (α). Então, começou assim: com uma tomada de decisão visionária, mas sem um caderno de especificações claro, da entrega que essa iniciativa deveria dar. Então, me coube, daí em diante, o papel de entender, de vislumbrar as possibilidades e de propor um modelo que fizesse sentido para a Organização *Alfa* (α). E foi isso que eu fiz durante o ano de 2004. Entre outras várias atividades de operacionalização de projetos, digamos assim, mais básicos, inclusive de captação de recursos, foi todo um trabalho de pesquisa, de entendimento, de o que é que era um observatório, nas mais variadas perspectivas, nas mais diversas áreas, nas mais diversas culturas, para identificar uma que fizesse sentido para a Organização *Alfa* (α). Daí, isso se deu lá por volta de setembro ou outubro de 2004, quando eu fiz uma proposta de um modelo, de uma dinâmica, *né?* De uma vertente, escolhendo mais ou menos uma possibilidade que seria aquela que nós iríamos caminhar, na sequência [...] e foi aceito. E, eu diria, foi aceito até porque não havia outra. Nenhum parâmetro que pudesse dizer que aquilo teria que ser melhor ou, sabe...? Então, foi aceita a proposta porque fazia sentido; para nós isso responde a inquietações ou necessidades e estava dentro do espírito visionário do que foi aquela gestão da organização, na época, onde a gente teve a possibilidade de testar muitas coisas. E aí nós iniciamos esse projeto, que foi uma grande experiência, um grande laboratório. (ENTREVISTADA 10).

O papel atuante da Entrevistada 10 na propositiva inicial que marcou e definiu, substancialmente, a natureza do Setor *Beta* (β), envolveu a atuação de parceiros externos, formando uma base de referência passível de ser acessada e, a partir da qual, sua identidade e características começaram a ser germinadas.

Entrevistador: Nesse desenho que você concebeu para o projeto do Setor *Beta* (β), até que ponto ele resgatava coisas da tua trajetória profissional, das tuas experiências de trabalhos anteriores?

Entrevistada 10: Olha [...] ele resgatava uma vertente [...] eu diria assim, um interesse por ciência e tecnologia, um interesse por políticas de desenvolvimento, por estratégias de desenvolvimento regional, não apenas tecnológico, *né?* Eu diria que mais amplo [...] e [...] eu diria que uma grande curiosidade acerca da, da, do potencial da prospectiva aplicada à tomada de decisão para os gestores, para os tomadores de decisão de uma maneira geral, pra quem tem o poder de tomar a decisão, de implantar aquilo, era que eu enxergava a prospectiva como uma ferramenta poderosa, e via ela sendo pouco utilizada. Então, eu enxerguei no desenho do Setor *Beta* (β), a possibilidade de fazer isso, tanto que a proposta que eu fiz foi a de um observatório de prospectiva.

Entrevistador: Comparativamente com outras iniciativas que você pesquisou na época, o Setor *Beta* (β) se diferenciava por isso?

Entrevistada 10: Totalmente, totalmente. É importante [...] qual que é [...] é importante a gente enxergar assim: **qual que é o papel de um observatório tradicional? Ele é um ente passivo; ele observa; um observatório observa. Ele não age. Ele só monitora**, um fenômeno [...] informações acerca de um fato, de um fenômeno. Na Europa, por exemplo, você tem muitos grupos que monitoram fenômenos, vinculados a uma temática qualquer (social, cultural), mas eles não interagem com esse fenômeno. Já no lado norte-americano, você tem observatórios que se preocupam um pouco mais com fenômenos físicos, que tem a mesma proposta de ente observatório, mas com foco em elementos bem mais materiais, que você consegue acompanhar, mensurar, medir, gerar indicadores. E o que a gente inventou foi uma coisa diferente. Na verdade, eu encontrei um modelo de observatório que era o '*Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial*' da Espanha (*Opti*), que **era um modelo que conversava muito com esse 'D.N.A.' de indústria que nós temos aqui na Organização Alfa (α)**, e ele trazia a palavra 'prospectiva' nele, se bem que as metodologias empregadas por ele eram mais ligadas a uma prospectiva bem tecnológica mesmo, menos estratégica. E aí nós buscamos complementar a questão da prospectiva tecnológica com outra instituição, no caso, francesa [o '*E – Institute Innovation*' (*L'Institut Européen de Stratégies Créatives et d'Innovation*)], bem na linha reflexiva francesa, que é a linha lá do Michel Godet, e aí **nós adotamos essa abordagem da prospectiva estratégica como uma espécie de uma grande linha mestra daquilo que nós fazíamos aqui. Se bem que nem tudo que nós fazemos aqui é prospectiva estratégica, mas, majoritariamente, aquilo que nós fazemos é prospectiva estratégica.**

Atuando de maneira similar (porém mais flexível e dinâmica) a uma estrutura matricial (ou de projetos), o Setor *Beta* (β) conta (até a data deste estudo) com uma equipe transdisciplinar de aproximadamente 60 colaboradores – composta por profissionais de diferentes níveis de formação (graduados, mestres e doutores *stricto sensu* e especialistas *lato sensu*) e de distintas áreas de conhecimento científico – e também atua interativamente junto às indústrias – conforme a Missão e os objetivos da Organização *Alfa* (α) –, ao planejar estratégias compartilhadas com representantes de diferentes setores industriais, na busca de soluções que atendam aos interesses coletivos da sociedade, promovendo assim articulações entre organizações públicas e privadas, com o objetivo de fortalecer as interações e de promover inovações.

Os projetos desenvolvidos pelo Setor *Beta* (β) visam à transformação e ao aprimoramento do futuro da indústria paranaense, conforme áreas de interesse e de necessidades a ela relevantes, a saber: serviços técnicos e tecnológicos; gestão e inovação; capacitação e articulação empresarial; responsabilidade social e ambiental; educação; saúde e segurança do trabalho; esporte, cultura e lazer; e formação e inserção profissional. Por conta desta ampla gama de áreas a serem cobertas, há, no Setor *Beta* (β), a necessidade constante de inovação das suas propostas de trabalho e das metodologias de pesquisa ali aplicadas, em caráter agregador à trajetória de aprendizado construída ao longo dos oito anos de sua existência. Isso significa conceber, realizar e sustentar um contínuo processo de revisão e

atualização das suas práticas, envolvendo, para isso, desde o incentivo ao desenvolvimento da capacitação profissional do seu quadro de pessoal até a construção e manutenção de parcerias junto a instituições privadas, públicas e federais de ensino e pesquisa (nacionais e internacionais), no papel de apoio especializado a alguns dos projetos lá desenvolvidos. Dessa forma, atrelado a essa constante atualização das metodologias e dos métodos ali empregados, há também a adaptação e o aproveitamento de práticas metodológicas exitosas utilizadas em outros projetos conduzidos pelo Setor *Beta* (β).

Nos últimos cinco anos (2007-2012), o Setor *Beta* (β) ganhou notoriedade e expressividade pela qualidade das suas atividades e resultados dos seus projetos, tendo suas pesquisas e iniciativas reconhecidas em oito relevantes premiações regionais e nacionais, alçando-o a uma posição de significância dentro da Organização *Alfa* (α) no que se refere ao levantamento e à produção de informações e conhecimentos de natureza estratégica para a indústria do Paraná. Soma-se a isso, o fato de que parte dos resultados de alguns dos seus projetos já compõe a pauta do planejamento de políticas públicas e são utilizados em planos diretores de Governo, nas esferas municipal e estadual.

4.1.3 O Projeto *Sigma* (σ)

No início de 2010, a Organização *Alfa* (α) iniciou um processo de investigação com o interesse de analisar e impulsionar as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na indústria paranaense, bem como contribuir para situar o Estado em posição competitiva no cenário nacional e internacional. Reconhecendo a crescente necessidade de informação e orientação sobre as atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I) no país, a Organização *Alfa* (α) incumbiu o Setor *Beta* (β) de realizar essa investigação, por reconhecer nele a base de conhecimentos específicos em pesquisa científica que tal ideia demandava para ser concretizada. Diante disso, foi concebido o Projeto *Sigma* (σ), o qual tinha por intuítos centrais: (i) conhecer o *status* de inovação das indústrias de transformação paranaenses, podendo estimular seu desenvolvimento junto às empresas; e (ii) propor a criação de um índice para avaliar e comparar o *status* de inovação entre as indústrias de transformação do Estado do Paraná, como também como orientar empresários e executivos do setor, sobre as variáveis que compõem a dinâmica da inovação e a sua importância para a competitividade.

Essa iniciativa pioneira, não apenas no Paraná, mas, principalmente, no Brasil, contou com o apoio técnico-cooperativo e operacional de diferentes organizações e entidades, a saber: instituições federais de ensino superior do Paraná e de outros Estados; sindicatos industriais e associações comerciais de interface junto aos diversos setores de atividade econômica aos quais essa investigação se destinava; um instituto de pesquisa para apoiar na realização da coleta de dados; empresas contratadas e licitadas para o desenvolvimento de etapas específicas do projeto; departamentos da Organização *Alfa* (α) que atuam e mantêm interface direta com a indústria e o mercado (oferecendo soluções em pacotes de produtos e serviços customizados, orientados pelos diferentes níveis de maturidade de inovação das empresas e pelas diferentes variáveis relacionadas à inovação); além do apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), mediante captação de recurso em edital destinado especificamente às entidades setoriais e de apoio à P&D&I nas empresas – tal como se enquadra, em termos legais e de atividades, a Organização *Alfa* (α). Concomitantemente, a equipe técnica do Projeto *Sigma* (σ) contou ao todo com 25 pesquisadores de formação *stricto sensu* (especialistas em inovação ou em conhecimentos correlatos/relevantes para o tema) compondo o seu quadro em momentos e configurações distintas, ao longo dos seus 2,5 anos de duração, considerando concepção, desenho, operacionalização e conclusão.

A criação de um índice que permitisse diagnosticar o *status* da inovação na indústria estadual, ao mesmo tempo em que sensibilizasse sobre a importância da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação, orientando os empresários sobre ações que pudessem ser empreendidas para fortalecer variáveis relacionadas à inovação (identificadas, na investigação, como fracas ou como oportunidades de melhoria) era algo de envergadura considerável e, ao mesmo tempo, inovadora. A partir dos objetivos centrais do projeto, almejava-se, especificamente: a obtenção de retratos setoriais e regionais do processo de inovação no Estado, subsidiando a elaboração de políticas e programas de incentivo à inovação; a identificação das variáveis que mais contribuem para a dinâmica da inovação entre as indústrias do Paraná; e o fornecimento, às indústrias participantes da investigação, de 'diagnósticos' customizados do processo de inovação, com sugestões e orientações específicas para a empresa do(a) respondente.

Para um projeto desse escopo, foi concebida uma abordagem metodológica flexível e inovadora para a coleta de dados, visando atender proporções e níveis de maturidade distintos da inovação tanto nas micro e pequenas empresas (maioria considerável na população organizacional do Estado do Paraná) quanto nas médias e grandes empresas. Nesse sentido,

desenvolveu-se uma plataforma tecnológica interativa e informativa na qual estava hospedado, *online*, um questionário estruturado, mediante o qual foi realizada parte da coleta dos dados – a outra parte da coleta ocorreu por telefone, em atuação conjunta com um instituto de pesquisa parceiro especializado nesse tipo de atividade.

A pesquisa, que ocorreu por adesão voluntária, foi amparada por algumas estratégias de sensibilização e mobilização à participação do empresariado estadual, sendo a principal delas o desenvolvimento, implementação e divulgação de uma proposta de conteúdo 'autoinstrucional' sobre inovação e conceitos organizacionais adotados na concepção da pesquisa, o qual era apresentado ao participante da pesquisa à medida que ele ia respondendo ao questionário – denominado de "Processo de Aprendizagem ao Longo da Participação e Coleta" (PALPC)²². Segundo essa concepção, pôde-se sensibilizar e motivar os(as) respondentes do questionário em relação à importância da inovação para a competitividade e geração de valor para o seu negócio, mobilizando-os(as) à implementação concreta e efetiva de inovações na sua organização.

Uma experiência-piloto da pesquisa ocorreu nos meses de julho e agosto de 2011, visando à identificação de pontos frágeis e/ou que demandavam atenção corretiva, antes do lançamento oficial da pesquisa. Foram coletados 103 questionários junto a seis setores industriais do Paraná, seguindo amostragem definida para representar as cinco macrorregiões do Estado (Curitiba e Região Metropolitana; Campos Gerais; Norte; Noroeste; e Sudoeste) e levando em conta, também, os portes adotados para a pesquisa (Micro e Pequenas; Médias e Grandes) [conforme classificação Sebrae (2012)]. Nesse piloto, 18 questionários de empresas foram coletados mediante entrevistas presenciais realizadas por integrantes da equipe técnica do projeto (em posse do instrumento de coleta impresso – no caso, a versão prévia do questionário estruturado); os 85 questionários restantes foram coletados por telefone, a partir do trabalho de um instituto de pesquisa parceiro [externo à Organização *Alfa* (α)] no projeto.

Em sua versão final lançada a público, o Projeto *Sigma* (σ) teve como população da pesquisa todas as indústrias de transformação do Estado do Paraná, em seus respectivos setores agrupados, acrescidos de sete setores de atividade econômica considerados de interesse estratégico para a Organização *Alfa* (α). Ao todo, foram contemplados 31 setores econômico-industriais no Estado, conforme divisão da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) utilizada (IBGE, 2004). A coleta de dados durou seis meses (de abril a outubro de 2012) e obteve um total de 1.240 empresas que participaram respondendo ao

²² Optou-se, aqui, por um nome alternativo, a fim de manter em sigilo o real termo que designava esse processo no projeto estudado.

questionário da pesquisa do projeto. Tendo seu encerramento em dezembro de 2012, a pesquisa do Projeto *Sigma* (σ) – por meio dos seus resultados – indicou que a distribuição de participantes da pesquisa refletiu, em boa parte, a concentração econômica e industrial por regiões no Estado do Paraná, conforme MTE (2011), validou e gerou o índice de inovação pretendido (para esta edição da pesquisa, permitindo replicações em edições futuras), embasou outros estudos sobre inovação para atender a necessidades específicas da indústria paranaense [mediante desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços – *vide* consultorias específicas, laboratórios, cursos e treinamentos – pelos respectivos departamentos da Organização *Alfa* (α) responsáveis por esses tipos de atividades], e proporcionou a criação de uma base de conhecimentos e aprendizados do Projeto *Sigma* (σ) passíveis de aproveitamento e utilização potenciais em outros projetos de pesquisa (atuais e futuros) do Setor *Beta* (β).

Feita essa caracterização panorâmica e contextual, a próxima seção constrói uma narrativa para o caso estudado, contemplando pormenorizadamente eventos, episódios e, principalmente, evidências empíricas identificadas como cruciais para os objetivos e interesses analíticos do presente trabalho.

4.2 'TRADUÇÕES', ADAPTAÇÕES E 'VENDAS' COMUNICATIVAS: O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO *SIGMA* (σ) – UMA NARRATIVA

A gente constrói a história, o tempo todo. Mas a gente não se dá conta do poder que a gente tem de construir as coisas. A gente constrói mundos o tempo todo, o tempo todo. Assim como também destrói. E o verbo, a palavra, é a ferramenta mais poderosa que a gente tem para construir e para destruir. A construção do Setor *Beta* (β) é uma construção '**construída**! Dia após dia. Inclusive no discurso. Criar uma lógica que explica o nascimento dos projetos, a lógica dos projetos, a sequência dos projetos, o resultado dos projetos, o que eles significam *pra* Organização *Alfa* (α) [...] é uma lógica construída. É que eu fui botando as peças no lugar, pra dar sentido para os outros. Se eu não tivesse tido o trabalho de construir esse discurso, e de repetir esse discurso, 'chatamente', cada vez que eu tinha oportunidade, isso não estaria no imaginário das pessoas da Organização *Alfa* (α). Hoje, está no imaginário. Hoje, se eu deixar, é capaz deles repetirem por si próprios *pra* outras pessoas: que a história, de que foi assim, de que a Organização *Alfa* (α) deliberou, de que tem a visão do desenvolvimento industrial sustentável, sabe...? A gente constrói. O ser humano tem uma capacidade enorme de construir histórias. E essas histórias podem ter um fundo de verdade, podem ter um fundo de não-verdade, podem ser positivas, podem não ser positivas, mas a gente constrói tudo o tempo todo. Ela não resulta; ela é uma construção, que pode ser conflituosa, que pode ser pacífica, que pode ser complexa [...] É como o conceito de "linguajar", do [Humberto] Maturana. O produto que entregamos, daquilo que fazemos, é resultado desse linguajar: que é

esse falar, esse mover, agir, sentir e operar, nos espaços relacionais, com outros seres humanos. Então, o que nós produzimos aqui não é um produto meu: é um produto meu, numa interação com uma equipe, numa interação com externos, numa interação com internos, numa interação que é virtual e física. E isso cria o que a gente enxerga, o que hoje a gente vê como "resultado" (ENTREVISTADA 10).

No final de 2009, um dos três órgãos componentes da Organização *Alfa* (α) consultou o Setor *Beta* (β) – naquela altura, já considerado um departamento de inteligência, onde informações estratégicas eram prospectadas e sistematizadas – com uma demanda específica: saber onde se encontravam e quais eram (em termos de setor de atividade econômica) as indústrias mais inovadoras do Paraná. Na época, uma pergunta aparentemente tão simples como essa carecia de resposta, mesmo de um departamento que se dizia responsável pela prospecção de tendências nas quais o tema da inovação haveria de estar contemplado.

Por trás desse questionamento estava uma intenção do órgão em questão, em desenvolver um instrumento capaz de sintetizar, em um índice, uma série de variáveis relacionadas à inovação, para avaliar as indústrias do Estado do Paraná no tocante à temática. Na época, alocou-se um recém-contratado pesquisador (o Entrevistado 3) para levantar informações que pudessem responder a isso, por meio de consulta a pesquisas nacionais [como o 'Índice Brasil de Inovação – IBI' (FURTADO *et al.*, 2007) e a 'Pesquisa de Inovação Tecnológica – Pintec' (IBGE, 2010)] e internacionais sobre inovação.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2010, o pesquisador em questão realizou essas atividades de levantamento e consulta, redigindo e definindo um escopo preliminar para o projeto. À época, o CNPQ lançou um edital destinado a entidades setoriais de apoio à P&D&I nas empresas, o qual fora notado por outro pesquisador (o Entrevistado 2) do Setor *Beta* (β) e pelo gerente do projeto (o Entrevistado 9), atraindo-os para esse momento inicial do projeto, numa 'força-tarefa', a qual objetivou, por esforço conjunto dos três, revisar, discutir e amadurecer o esboço preliminar até então criado, adequando-o à chamada do edital. Com a submissão do projeto ao processo (realizada em fevereiro daquele ano), obteve-se êxito em captar o recurso, fato este que mobilizou partes interessadas internas da Organização *Alfa* (α) a oferecerem uma contrapartida financeira de apoio ao projeto, permitindo o incremento da equipe e, assim, oficializando a criação do Projeto *Sigma* (σ) no Setor *Beta* (β).

Desse momento em diante, cresceu-se à equipe mais três pesquisadores: as Entrevistadas 5 e 11 e o Entrevistado 7. Esses três pesquisadores, juntamente com o apoio pontual do remanescente Entrevistado 3 e com o ingresso de mais dois pesquisadores

ocorridos mais adiante (o Entrevistado 6 e a Entrevistada 8), compuseram aquela que foi a configuração mais duradoura do núcleo técnico do projeto – persistindo cerca de 1,5 ano nesse arranjo de equipe. É importante destacar que, embora houvesse, nessa equipe, mestres e doutorandos de distintas áreas – como Administração, Engenharia da Produção, Gestão da Informação, Pedagogia e Letras – nenhum deles era efetivamente um 'especialista' (em termos de interesse e de estudos/pesquisas focados) no tema 'inovação', compreendendo-a basicamente a partir de algumas vertentes e perspectivas teóricas das suas próprias disciplinas de conhecimento científico.

[...] se a gente não era especialista em inovação, o que que a gente tentou fazer: a gente tentou criar uma base teórica que fundamentasse, que não era "eu" falando, nem a "Entrevistada 5" falando, nem o "Entrevistado 7" falando; eram 200 e tantos artigos, mais o Oslo, mais isso isso isso e aquilo, falando que aquilo que a gente *tava* fazendo, tinha coerência. Então, a gente tentou suprir a falta de conhecimento na área, com uma base teórica sólida (ENTREVISTADA 11).

Em princípio, já tendo sido selecionadas as principais pesquisas nacionais sobre inovação, partiu-se para o levantamento e identificação das principais pesquisas sobre inovação no cenário internacional, que elencou os seguintes estudos: Manual de Oslo (OECD, 2005); Manual de Bogotá (JARAMILLO-OCAMPO *et al.*, 2000); *Eurostat's Community Innovation Survey (CIS)* (BIS, 2011); *UNU Intech – Policy Innovation* (UNU-INTECH, 2004); *New Zealand – Business Operations Survey* (STATISTICS NEW ZEALAND, 2009); *Survey of Innovation and Business Strategy Canada* (CANADA, 2012); e, *United Kingdom Innovation Survey* (BIS, 2010). A análise preliminar dessas pesquisas constatou a predominância de um entendimento do fenômeno da inovação nas empresas ora focando nos resultados da inovação, ora focando nos esforços para realizá-la. Além disso, notou-se em todas essas pesquisas consultadas a centralidade do documento Manual de Oslo (OECD, 2005) como elemento definidor de diretrizes e parâmetros para se avaliar e mensurar o fenômeno da inovação.

Dessa forma, tomou-se como alicerce central do projeto o Manual de Oslo (OECD, 2005), pelo fato de que, além deste ter sua função validada e legitimada na comunidade científica nacional e internacional, suas diretrizes de pesquisa ainda indicavam a importância (em certa medida, inovadora, pode-se dizer) de se investigar o fenômeno da **inovação** não apenas focando nos esforços requeridos para sua realização, ou nos resultados dela provenientes, mas sim na sua compreensão **como um processo** conduzido nas empresas, a

partir de um conjunto de condições, atividades e práticas distintas, possibilitando explicá-la de forma mais completa.

Com os objetivos geral e específicos do projeto já definidos aquela altura, norteou-se seu planejamento em termos de cronograma sequenciado de atividades e de controle desse andamento, com suas entregas previstas. Nesse planejamento, estavam compreendidos quatro grandes programas de atividades, a saber:

- Programa 1 (janeiro/2010 – dezembro/2010) – Fundamentação Teórica do Projeto: identificação das variáveis; elaboração do questionário; desenho da métrica para composição do índice pretendido; elaboração do conteúdo autoinstrucional; e definição de relatórios para diferentes *stakeholders* (internos e externos).
- Programa 2 (setembro/2010 – outubro/2011) – Concepção e Desenvolvimento da Comunicação Visual da Pesquisa, e Desenvolvimento da Plataforma Tecnológica: atividades junto a empresas desenvolvedoras contratadas para desenhar e programar o *hotsite* no qual se apresentaria a pesquisa ao público; se disponibilizaria o questionário estruturado da pesquisa; se construiria a base de dados gerada das respostas ao questionário; e, se ofertaria o diagnóstico ao respondente, ao término da sua participação;
- Programa 3 (maio/2011 – outubro/2012) – Implementação da Pesquisa: mobilização e divulgação da pesquisa junto a *stakeholders* (internos e externos); aplicação da pesquisa, amparada por um instituto de pesquisa parceiro do projeto; e sensibilização junto ao público-alvo da pesquisa realizada por uma empresa de soluções em *call center*;
- Programa 4 (outubro/2012 – dezembro/2012) – Análise dos Dados Obtidos e Geração de Produtos e Serviços para a Organização *Alfa* (α).

Como é possível notar pelos intervalos de duração, esses programas ocorriam relativamente em paralelo ao andamento uns dos outros, de modo que a dinâmica de trabalho flexível da equipe [e do próprio Setor *Beta* (β)] manifestava-se principalmente pelos rearranjos de funções e atribuições dos seus integrantes, à medida que esforços maiores para o deslançar das atividades desses programas eram requeridas, ao passo que o término das atividades de outros programas abriam espaço para essa possibilidade. Para fins do enfoque pretendido nesta análise, nas subseções seguintes serão abordados eventos e episódios concernentes principalmente aos Programas 1, 2 e 3.

4.2.1 Erigindo o Projeto *Sigma* (σ) para 'diagnosticar' a inovação

Tendo feito o levantamento e leitura prévia de documentos nacionais e internacionais referenciais sobre inovação, o primeiro estágio para a fundamentação teórica do projeto foi a identificação preliminar de variáveis sobre inovação, a partir de um trabalho de leitura minuciosa do Manual de Oslo (OECD, 2005) – definido como documento central da pesquisa. Esse trabalho de leitura foi embasado em quatro tipos de leitura, os quais, de acordo com o enfoque conferido, conduziam ao aprofundamento de compreensão sobre os assuntos dos quais se almejava conhecer, facilitando, assim, atividades de sistematização, classificação e codificação conceitual. Foram eles: a) leitura de reconhecimento e pré-leitura; b) leitura seletiva; c) leitura crítica ou reflexiva; e d) leitura interpretativa. As microatividades que permeavam esses tipos de leitura compreendiam destacar (por meio de grifos e marcações, por exemplo) e recortar excertos relevantes para a fundamentação teórica (salvando-os, de maneira referenciada, em *softwares* de edição de texto ou em planilhas eletrônicas), envolvendo possíveis variáveis, seus conceitos (significados nucleares e correlatos), métodos e técnicas de mensuração a eles aplicáveis. Dessa leitura, elaborou-se a primeira versão de variáveis para a pesquisa, composta de variáveis levantadas nas seis pesquisas internacionais sobre inovação que foram levantadas no início do projeto. Das variáveis identificadas nessas pesquisas internacionais, realizou-se uma análise comparativa entre esse conjunto de variáveis com as sete variáveis identificadas no Manual de Oslo, conduzindo ao cruzamento de todas essas variáveis em uma matriz (em planilha) a fim de se elaborar uma segunda versão de variáveis para a pesquisa, conferindo-a robustez. Desse trabalho de categorização e de confrontação, chegou-se ao número de 11 variáveis relevantes para se pesquisar inovação. Com isso, foi elaborado também um mapa mental sobre inovação, facilitando não apenas a visualização das relações provenientes desse trabalho de cruzamento de variáveis, mas, principalmente, viabilizando o ajuste e o início do trabalho de refinamento dessa compreensão categórica inicial, redistribuindo variáveis agora, também, em subvariáveis.

Na esteira dessa intenção de se conferir robustez à pesquisa, realizou-se uma complementação teórica com artigos, teses, dissertações e demais trabalhos acadêmicos que abordassem as variáveis e subvariáveis pontuadas até então. Para isso, a equipe definiu critérios de busca e seleção de bases de dados e fontes de informações válidas para que essas atividades pudessem ser defendidas ante questionamentos. Foram levados em conta: (i) critérios de avaliação *Qualis* da Capes, contemplando periódicos classificados com conceitos

A1 até B2, nas áreas de 'Administração, Ciências Contábeis e Turismo', 'Ciências Sociais Aplicadas', 'Economia', 'Ecologia e Meio Ambiente' e 'Engenharias I, II, III e IV'; (ii) indicações de fontes de informações obtidas no 'Portal de Inovação' do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) brasileiro; (iii) considerando-se ser um projeto circunscrito à realidade paranaense, foram adotados principalmente os bancos de teses e dissertações das instituições de ensino superior federal parceiras do projeto – no caso, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e a Universidade Federal do Paraná (UFPR) –, mas também os de outras instituições de ensino superior nacionais gabaritadas como centros referenciais de pesquisa em inovação organizacional – como a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por exemplo; (iv) janela temporal compreendida entre os anos de 2005 e 2010, entendendo a data de publicação da versão utilizada do Manual de Oslo (OECD, 2005) como marco referencial para esse corte; e (v) a literatura estabelecida como 'estado da arte' ou 'clássicos' sobre inovação anteriores a mencionada janela temporal, para fins de esclarecimento junto aos textos originais, em caso de eventuais dúvidas teórico-conceituais da equipe.

No total, foram 36 periódicos selecionados para consulta e, inicialmente, 652 documentos reunidos, dentre artigos científicos, teses e dissertações. Essa quantidade de documentos foi submetida a um novo critério classificador, agora de filtragem de acordo com o nível de aderência ao que se pretendia na pesquisa, a saber: variáveis mensuráveis, conceitos e formas de mensuração. Esse nível de aderência funcionou como um identificador do nível de relação do documento com esses três quesitos pretendidos, elencando-os em: nenhuma aderência/relação, baixa aderência/relação, média aderência/relação ou alta aderência/relação. Esse processo de filtragem resultou em 218 documentos, os quais, tal qual nas etapas anteriores, foram submetidos aos mesmos tipos de leitura definidos pela equipe. O resultado das leituras e análises foi a consolidação das variáveis e subvariáveis a serem consideradas importantes para mensuração da inovação em empresas, reunindo-as em 'dimensões da inovação' nas empresas. Além disso, a leitura do aporte teórico reunido e das pesquisas de inovação consultadas subsidiou a elaboração de perguntas sobre as variáveis e subvariáveis para a composição do questionário de pesquisa, bem como das hipóteses de pesquisa do estudo.

Procedendo dessa maneira, obtiveram-se as variáveis relativas à inovação passíveis de compor um índice com o intuito de mensurá-la – conforme pretendia o Projeto *Sigma* (σ), em sua concepção original. Durante o processo de pesquisa, o entendimento e a identificação dessas variáveis evoluíram. Nessa evolução, condicionada por rodadas de validação entre os

pesquisadores e também com o apoio de especialistas convidados, algumas variáveis e subvariáveis foram reagrupadas, considerando principalmente (i) a identificação delas como presentes transversalmente ao longo da temática da inovação como um todo; ou (ii) sua melhor pertinência a algumas das categorizações temáticas da pesquisa. Ao todo, elaboraram-se diversas versões de agrupamentos temáticos para as variáveis e subvariáveis, chegando-se ao resultado definitivo de dez dimensões da inovação²³.

Todo esse trabalho massivo congregava, ao mesmo tempo, uma dinâmica flexível e interativa, mas, sobretudo, uma natureza eminentemente científica:

Entrevistado 7: Foi um 'mix' de atividades, né? Segundo cada uma das dez dimensões que a pesquisa aborda, então a gente também procurou dividir cada uma delas, das dimensões, segundo a maior aderência, conforme o pesquisador. Enfim, dividiu-se cada uma das dimensões para cada pesquisador levantar as fundamentações [teóricas]. E a gente fazia **rodadas sucessivas de validação disso**, junto ao coordenador do projeto – o Entrevistado 9 – e, quando havia a necessidade, de especialistas da área convidados.

Entrevistador: Eram rodadas de reuniões, então?

Entrevistado 7: Justo, justo. Então, tinha uma parte mais 'introspectiva', que ficava você mais isolado ali naquelas dimensões, lendo, estudando elas, depois a validação, com a equipe. Aí, posteriormente, após fazer toda a fundamentação teórica e, elaborar o instrumento de coleta da pesquisa, que é o questionário, a gente tinha, já em mente, que deveríamos validar o instrumento, com especialistas em inovação, externos, né? Professores de outras universidades não parceiras do projeto (UFRGS e USP), e internos, que eram aqueles parceiros do projeto, da UTFPR, por exemplo. **As reuniões tinham uma determinada frequência**, eu não vou lembrar se necessariamente semanalmente ou quinzenalmente, mas **eram rodadas em ciclos e, a cada ciclo, era justamente isso: ou validar o que havia sido feito anteriormente, ou confrontar o que foi feito, com o que estava determinado no cronograma**. Em função de confrontar com o cronograma, haviam os marcos, os 'milestones' do projeto, pra saber o que? *Tamo* atrasado? Se *tamo* atrasado, então, vamos correr; se *tamos* adiantado, então, tínhamos fôlego pra desenvolver algo mais.

Até o momento em que a equipe [...] o tempo em que a gente conseguiu manter a equipe com esses **debates constantes**, e que a equipe estava coesa o suficiente para conseguir construir juntas coisas novas, foi quando o projeto mais se desenvolveu. O que eu gostava do trabalho ali era conseguir construir conhecimento junto com divergência de opinião, porque tinha muita divergência de opinião, com visões diferentes sem ninguém tomar isso como pessoal, ficar chateado. A gente, de fato, conseguia, **nessas reuniões periódicas**, discutir em profundidade os temas, e aí quando a gente não conseguia discutir determinado assunto com profundidade, a gente tinha a noção de saber "não gente, eu acho que a gente não tá por aí; *vamo* voltar, *vamo* pesquisar, ler mais um pouco"; a gente ia pra biblioteca as vezes, pegar livro diferente, fazer resumo de outras coisas. [...] As discussões, quando a gente via

²³ A lista dos 218 documentos consultados, dos periódicos científicos selecionados, as variáveis e subvariáveis da pesquisa do Projeto *Sigma* (σ), e os nomes das dimensões da inovação definidos nele foram mantidos em sigilo em virtude do compromisso ético assumido para a condução do presente trabalho.

que a gente não tinha conhecimento suficiente, a gente ia atrás de mais coisas *pra* aumentar o nível da discussão. Então, tudo que a gente discutiu na construção do questionário, foi extremamente construtivo, e foi num nível de detalhe e de aprofundamento muito grande. Então, não é a toa que a gente tem 'trocentas' mil versões do questionário, sabe? Esse é um dos pontos altos de desenvolvimento de conhecimento do projeto (ENTREVISTADA 11).

Com essa base teórica consolidada, e tendo feito o desenho metodológico da pesquisa, o passo seguinte da equipe técnica foi a elaboração do instrumento de coleta de dados: o questionário estruturado que seria disponibilizado *online*, no *hotsite* do projeto. Nessa etapa, em conformidade ao método e à dinâmica de trabalho já estabelecida na equipe, as preocupações envolvendo uma linguagem adequada a ser utilizada ali, começaram a se fazer presente, não sendo desvinculada dos contextos aos quais as suas possibilidades de compreensão se dariam:

Quando a gente começou, **a ideia era a gente ter um único questionário**. Mas a gente viu e disse "gente, isso não vai dar certo, tem que dividir, no mínimo, por porte [organizacional]". Depois a gente viu que por setor [de atividade econômica] também deveria ter diferença. Então, isso era uma coisa que empacava a discussão, porque **a gente queria elaborar questões que atendessem a tudo**, e aí a gente mesmo via que "não, a pequena empresa não vai fazer isso, não adianta"; "ah, mas daí, como é que a gente vai englobar as grandes [empresas]?". Então, **o processo era muito pesado, de discussão, por conta desse perfil da amostra, né?** E, acho que até por isso que o questionário ficou muito grande e complexo, *né?* Porque, a gente pensou em tantas possibilidades, a gente pensou em tantos caminhos que poderiam acontecer, que acabou sendo muita cabeça querendo opinar e o negócio ficou muito, realmente, grande e complexo, assim (ENTREVISTADA 5).

Entrevistada 8: [...] nosso público-alvo não era delimitado. A gente não sabia exatamente quem era essa pessoa que a gente ia atingir. Então, **como eu posso fazer uma linguagem pra alguém que eu não sei quem é?** Porque, **é a nossa própria pesquisa quem vai delimitar quem é esse respondente**, o perfil do respondente. Então, quem é essa pessoa? **O que é 'básico' demais? O que é 'acadêmico' demais? E pra quem?** Sabe? Então, isso aí, criou um conflito muito grande na tentativa de delimitar estratégias. Só o que a gente sabia era que essa pessoa era da área da indústria, e que era adulto – porque não dava *pra* saber se era homem ou mulher, grau de escolaridade, já que era *pro* Estado inteiro...

Entrevistador: ...exato...

Entrevistada 8: ...então, era *pra* todo mundo, não tinha um recorte pré-estabelecido, pois a própria pesquisa iria levantar isso, com base nas informações dadas pelos respondentes. E **é uma dificuldade pra quem tá fazendo um planejamento: de linguagem**, pedagógico; por que, a quem chegar? E, ao mesmo tempo, isso é um problema, porque a banalização desinteressa; e o grau de dificuldade muito alto, também desinteressa. Então, tem que haver um equilíbrio que se permita acrescentar alguma coisa, a partir de algo que já se tenha. Mas, como delimitar isso?

Foi evidenciado, a partir dessas discussões que 'rotas' condicionadas (ou seja, caminhos com sequências de questões) deveriam ser pensadas e planejadas para como as perguntas teriam de ser apresentadas aos respondentes, variando conforme alternativas marcadas ou não marcadas, e também de acordo com dois trajetos principais: um para micro e pequenas empresas e outro para médias e grandes empresas. Nisso, mais complexidade ia sendo acrescida à elaboração do instrumento, fazendo com que as lógicas dessas rotas condicionadas, com seus respectivos 'pulos' (ou 'saltos') entre questões, também fossem discutidas em rodadas de validação, partindo do aporte teórico do projeto.

Diante dessas dificuldades, o acesso e a consulta aos questionários das pesquisas nacionais e internacionais reunidas foi uma opção de *benchmarking* realizada para considerar possíveis formas de construção das sentenças, dos enunciados e das alternativas das questões. Contudo, mesmo com a validade científica dessas pesquisas, foi premente um trabalho de **adaptação de termos técnicos** e de como deveria ser a construção dos enunciados e das alternativas de resposta das questões. Esse desafio demandou não apenas mais rodadas de discussão e validação interna pela equipe visando **ajustes na linguagem**, como também, concomitantemente, a preocupação em não desconsiderar os elementos técnico-científicos pertinentes ao conjunto de análises de dados, planejada para o estudo. Nesta etapa do projeto, coube à Entrevistada 8 um papel central realizando esse processo, por conta da sua formação nas disciplinas de Pedagogia e Letras, bem como pelo seu *background* de experiências profissionais em atividades de educação a distância (EaD) em nível técnico:

Nos debates do questionário, além da gente se preocupar com os conceitos, com como pensá-los, a gente sempre perguntava "Entrevistado 6, que tratamento estatístico nós vamos fazer aqui? Vai ser viável? Vai dar certo?". Aí, a Entrevistada 8 entrava ajudando mais na revisão do português, **deixando as frases dos enunciados mais simples, mais claras, mais diretas, usando voz ativa**, por exemplo. A gente teve discussões de "ah, essa palavra, ninguém vai saber o que que é", sabe? Então discutíamos muito isso. Até porque, como a Entrevistada 8, que auxiliou muito nesse processo por ser da área de Pedagogia e Letras, não entendia de Administração, não era da área, então ela mesma nos fazia refletir perguntando "mas o que significa essa palavra? Me explica essa palavra?", e daí nós explicávamos, e ela sugeria "E se dissermos assim? E se, ao invés desse termo, usarmos esses sinônimos aqui, mais acessíveis ao público leigo? *Num* pode ser assim?", e daí **ela conseguia deixar mais simples, porque ela adaptava** (ENTREVISTADA 5).

Ela [a Entrevistada 8] trouxe uma visão **totalmente diferente, nova**, do que a que a gente tinha, até então. **Ela começou a trabalhar a redação da pergunta, de uma forma bem mais profunda, do que o que a gente tinha feito**. A gente *tava* preocupado com o conceito, com a referência, com o objetivo da pergunta, com o

resultado que a pergunta ia dar, [com como] a gente ia calcular aquilo que a gente *tava* perguntando, e aí, quando a Entrevistada 8 entrou, ela trouxe toda uma gama, assim, de **qual que é a interpretação que o respondente vai dar naquela palavra, que tipo de simplificações que a gente podia fazer no enunciado para ele ser mais inteligível**, então, trouxe aí uma visão bem legal, assim, *pra* refinar, tudo que a gente tinha feito. E aí a gente conseguiu fazer novas rodadas de reunião e validação com ela integrando a equipe, e aí surgiram aí, mais três, quatro versões do questionário, depois disso (ENTREVISTADA 11).

Naquela altura (por volta de maio/2011), diante dessas dificuldades, uma alternativa para efetivamente verificá-las com mais propriedade foi a realização – prevista no cronograma do projeto – de um piloto da pesquisa. Além de validar aquela versão do instrumento de coleta da pesquisa e verificar a pertinência (ou não) daquelas dúvidas acerca da linguagem que estava sendo utilizada nele, a experiência do piloto também teve a intenção de identificar pontos de fragilidade e/ou que demandavam atenção corretiva, antes do lançamento oficial da pesquisa. Para isso, um instituto de pesquisa local foi contratado para realizar parte dessa coleta por telefone. Por conta dessa experiência do piloto, o referido instituto de pesquisa foi efetivado como parceiro externo do projeto, auxiliando também na operacionalização da coleta final da pesquisa, quando no lançamento oficial do projeto.

A participação do instituto de pesquisa foi justificada não apenas pela experiência deles nesse tipo de atividade de coleta de dados – a qual demanda, igualmente, ajustes e adaptações de termos, quando numa interação dialógica realizada por telefone – mas, também, pelo fato de que havia a necessidade de se obter validade estatística para a amostra não-probabilística selecionada para o piloto, o que implicava realizar ligações de longa distância para outras regiões e municípios do Estado do Paraná, que não apenas a capital Curitiba e municípios da sua região metropolitana – fato este que encareceria sobremaneira o orçamento da pesquisa, caso fosse outorgado à equipe (inexperiente na atividade de coleta por telefone), ou, ainda, comprometeria o cronograma da pesquisa, caso fosse realizada a coleta em modalidade presencial, demandando viagens e deslocamentos dos(as) seus integrantes, para a realização das entrevistas junto às empresas.

Este piloto da pesquisa ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2011 e coletou 103 questionários junto a seis setores industriais de transformação do Paraná, seguindo amostragem definida que levou em conta, ainda, o porte das empresas entrevistadas – Micro e Pequenas; Médias e Grandes, conforme Sebrae (2012) – e a distribuição geográfica nas cinco macrorregiões do Estado (Curitiba e Região Metropolitana; Campos Gerais; Norte; Noroeste; e Sudoeste). Desses 103 questionários, 18 foram coletados mediante entrevistas presenciais

realizadas por integrantes da equipe técnica do projeto (em posse do instrumento de coleta impresso – no caso, a versão de então do questionário estruturado), junto aos potenciais respondentes da pesquisa, nas empresas; os 85 questionários restantes foram coletados por telefone, pelo instituto de pesquisa mencionado.

As constatações da experiência do piloto confirmaram a necessidade de adequações e adaptações de linguagem para com o conteúdo tanto de algumas questões (ou seja, a maneira como as perguntas encontravam-se formuladas, de forma nem sempre clara e/ou objetiva, direta), quanto de algumas alternativas de respostas – tal qual previamente levantado pela equipe técnica nas rodadas de validação daquela versão do instrumento. Essas necessidades de ajustes eram evidenciadas sobretudo frente à dificuldade dos(as) respondentes que alegavam de imediato não compreender ao certo do que se tratava(m) determinado(s) tópico(s) e/ou opção(ões), indicando, com isso, que obstáculos de natureza interpretativa poderiam implicar a não funcionalidade do instrumento de coleta, demandando, assim, sua reavaliação, diante do jargão técnico inicialmente utilizado:

As pessoas que nos deram entrevistas, no caso, das empresas que eu fui, uma foi uma microempresa, e a outra foi uma empresa de tamanho médio. E as pessoas não tinham esse conhecimento dos termos técnicos de algumas perguntas do questionário, naquela versão. Então eles reclamaram isso: "ah, mas esse questionário não é pra mim.", "isso não me diz respeito". Tipo, o que que eles olhavam? Eles olhavam assim: "ah, você são da Organização Alfa (α), são os 'teóricos', e vocês não enxergam a nossa realidade" – no caso da microempresa. E aí o que que acontece, é essa mesma dificuldade: **se elaboraram [as questões] se imaginando qual seria o perfil do empresário da microempresa**; mas ele é diferenciado – por área, por cidade, em função de vários vetores ali, *né?* E, como também, trabalhar? O piloto é justamente *pra* isso, *pra* se fazer os ajustes, e foi ali que se viu que se estava trabalhando **muito longe** da realidade da microempresa, porque parece que a teoria fala muito mais do grande, *né?* Do que do pequeno, do médio, e da realidade nossa [que é, majoritariamente, de micro e pequenas empresas no Estado], *né?* (ENTREVISTADA 8).

Evidenciar tal problemática na fase piloto da pesquisa facilitou sobremaneira o conhecimento do perfil do(a) respondente ao qual a pesquisa se destinava, auxiliando, dessa forma, na elaboração de toda a parte referente ao conteúdo autoinstrucional da pesquisa, a qual estava prevista no objetivo do projeto, de orientar empresários e executivos do setor sobre as variáveis que compõem a dinâmica da inovação, sensibilizando-os sobre a sua importância para a competitividade. A experiência do piloto ratificou a ideia do projeto de que o(a) respondente adequado para pesquisa, mais do que um informante, deveria ser entendido como alguém com potencial para desencadear a inovação na empresa, ou seja, alguém capaz

de contribuir efetivamente para incrementar suas atividades inovativas, quer incentivando-as ou participando do seu desenvolvimento. Essa figura atuante pressupunha alguém que detivesse conhecimentos específicos sobre o tema inovação e que conhecesse estratégias para inovar, sendo, portanto, plausível que essa pessoa, dependendo do porte da empresa respondente, fosse alguém situado ou em nível hierárquico estratégico ou, ao menos, tático/gerencial na estrutura da organização. Assim, convencionou-se chamar os(as) respondentes da pesquisa, dali em diante, de '**mobilizador da inovação**'²⁴, o que em termos mais simples significava dizer para micro e pequenas empresas que dever-se-ia tratar do proprietário da empresa e para médias e grandes empresas, diretores de operações, de planejamento, de *marketing*, superintendentes e/ou presidentes (os chamados *Chief Executive Managers – CEOs*, da literatura da Administração).

A extensão (leia-se, duração) do questionário também foi tópic de crítica e revisão, fazendo com que o número de questões fosse sintetizado, na medida do possível, para a quantidade final, passando de 85 para 55 questões, divididas em seis blocos temáticos: 'contexto favorável à inovação'; 'inovação'; 'práticas para inovação'; 'caracterização da empresa'; 'caracterização do principal respondente'; e 'avaliação da pesquisa'. O incômodo (ou a dificuldade) do empresário em responder a algumas questões do instrumento implicou rearranjar a ordem das perguntas para uma melhor compreensão sequenciada do questionário – por parte do(a) respondente – e também para amenizar o desconforto gerado pela requisição de algumas informações caras às empresas, quando abordadas no questionário. Questões sobre a caracterização da empresa – envolvendo estrutura de capital e principal(is) mercado(s) de atuação – e a caracterização do(a) respondente (em termos de idade, nível de escolaridade, tempo na empresa) foram deixadas para o final do instrumento, por sugestão do instituto de pesquisa que coletou por telefone. A justificativa principal era o fato de que se perguntadas logo na abertura do questionário estas inibiriam os(as) respondentes por entenderem, via de regra, que se tratam de informações particulares de uma realidade demasiada própria deles para serem fornecidas de imediato, sem se saber, de fato, o teor e o conteúdo da pesquisa como um todo.

As questões que envolviam cifras referentes a investimentos em inovação, resultados obtidos desses investimentos e faturamento tiveram de ser revistas para questões cujas alternativas de respostas fossem mais genéricas e menos específicas, demandando assim que faixas percentuais fossem concebidas para se responder a questionamentos dessa natureza.

²⁴ Optou-se, aqui, por um nome alternativo, a fim de manter em sigilo o real termo que designava a figura do(a) respondente em potencial da pesquisa, no projeto estudado.

Exemplificando algumas dessas alterações: para questões envolvendo informações financeiras da empresa onde se perguntava "Qual a porcentagem (%) aproximada do faturamento destinado às atividades relacionadas com a inovação em sua empresa nos últimos três anos?", ou ainda "Qual a porcentagem (%) de faturamento gerada pelas inovações implementadas nos últimos três anos?", mostrou-se mais apropriado oferecer as alternativas de resposta em faixas do tipo "Até 2%"; "De 2,1% a 4%"; "De 4,1% a 6%"; "De 6,1% a 8%"; "De 8,1% a 10%"; ou, "Acima de 10%", do que oferecendo espaços em branco para especificação direta (ainda que, como mostrou-se no piloto, sempre aproximada) de qual era esse valor.

Outra saída adotada a partir da experiência do piloto foi disponibilizar, junto às alternativas de algumas questões, explicações descritivas sobre o que se queria dizer ali, ou seja, ao que se referia aquela palavra apresentada na alternativa da questão. Nesse caso, a palavra ou sentença da alternativa era acompanhada de um parêntese no qual essa sucinta explicação era exposta, apresentando em termos um pouco mais genéricos e/ou acessíveis, o que a pesquisa entendia por, ou queria dizer por, determinado termo/palavra. Perguntando, por exemplo, se nos últimos três anos a empresa havia feito uso de alguma(s) das atividades para inovação apresentadas na sequência, uma opção como "*Design* de produto" vinha acompanhada do texto "Atividades de desenho industrial para a criação, implementação ou aperfeiçoamento significativo de novos produtos, incluindo forma e aparência", entre parênteses. Apostando nesse tipo de simplificação, a equipe acreditava potencializar a interface comunicativa entre a pesquisa e o(a) respondente, ao aumentar a margem de possibilidades deste compreender, a partir de uma linguagem menos técnica (ou, que fugisse ao "tecniquês", como definiu certa vez a Entrevistada 8), o que se estava perguntando ali, sem ao mesmo tempo estar se furtando de explicar, de maneira embasada e com propriedade, o que significava aquele termo – evitando, assim, sua banalização.

Mais um exemplo de ajuste da linguagem do questionário foi o esforço de se elaborar um glossário como recurso disponível para acesso pelo(a) respondente a qualquer instante do questionário. Nesse caso, a própria tecnologia da plataforma que hospedava o questionário da pesquisa habilitou o desenvolvimento dessa ferramenta facilitadora à compreensão do que se estava perguntando – ou mesmo explicando ali, caso se tratasse de algum termo a aparecer nos textos dos conteúdos autoinstrucionais. Ao todo, foram listados e explicados 56 termos técnicos que apareciam em perguntas ou em alternativas no questionário ou ainda a figurar em textos do conteúdo autoinstrucional da pesquisa. Mesmo termos discutidamente tidos como vagos na literatura especializada da Administração, como "intraempreendedorismo" (explicado na pesquisa como "a capacidade de um colaborador em transformar uma ideia dele

em realidade no âmbito da empresa, podendo essa ideia ser inovadora ou não") ou o polêmico "sustentabilidade" (apresentado como "a busca pela coexistência harmônica de seres humanos e natureza por meio do equilíbrio entre as diferentes dimensões da vida, como econômica, sociocultural e ambiental, possibilitando a continuidade do processo evolutivo de todas as espécies que vivem no planeta"), possuíam uma explicação ancorada em uma lista de referências utilizadas para sua confecção, apresentada ao final da área virtual da ferramenta glossário.

Já transcorria o mês de agosto de 2011 quando se iniciaram o desenho e a elaboração do conteúdo autoinstrucional da pesquisa, o qual tinha por intuito orientar empresários e executivos do setor sobre as variáveis que compõem a dinâmica da inovação, sensibilizando-os sobre a sua importância para a competitividade. Esse processo, batizado pela equipe de Processo de Aprendizagem ao Longo da Participação e Coleta (PALPC), foi fortemente fundamentado em elementos e ideias de educação a distância (EaD) na forma de tutoriais de aprendizagem, onde não há interação entre o aprendiz e o conteudista ou tutor – já que se daria no ato individual de responder a pesquisa *online*, via *hotsite* do projeto – e consistia na apresentação, para o(a) respondente, de conteúdos sobre inovação e conceitos organizacionais adotados na concepção da pesquisa, durante as respostas ao questionário. Segundo essa concepção, pôde-se sensibilizar e motivar os(as) respondentes do questionário em relação à importância da inovação para a competitividade e geração de valor para o seu negócio, mobilizando-os à implementação concreta e efetiva de inovações na sua organização, partindo-se do pressuposto de que conhecer mais sobre inovação é de grande importância para realizar isso. A apresentação dos conteúdos autoinstrucionais resultou em um planejamento didático que os tornasse atrativos para os(as) respondentes, estimulando-os a concluir o questionário, inclusive como uma contrapartida à sua extensão – já que um instrumento de coleta com 55 questões tende a ser entendido pelos(as) respondentes como longo, maçante, enfadonho, cansativo, etc. Dessa forma, esses conteúdos autoinstrucionais cumpriam funções formativas e motivacionais aos respondentes.

O conteúdo autoinstrucional do Projeto *Sigma* (σ) visou propiciar aos respondentes mais do que simples informações sobre conceitos de inovação; visou fornecer elementos para que a informação disponibilizada ao(a) respondente do questionário pudesse se transformar em conhecimentos utilizáveis na implementação de inovações na organização de que faz parte, no ritmo e modalidade mais adequados ao setor da indústria em que atua. Tendo em vista as circunstâncias sobre o perfil do(a) respondente, em vez de construir um conteúdo com base no nível de conhecimento deles(as) sobre inovação, a solução encontrada foi focar em

teorias andragógicas que explicassem como as pessoas adultas aprendem. Por isso, para atender a diversidade e as individualidades dos(as) respondentes, optou-se por utilizar teorias sobre 'estilos de aprendizagem' para nortear a criação do conteúdo autoinstrucional do projeto. Dada a provável heterogeneia do público-alvo ao qual se destinou a pesquisa (possivelmente com diferentes formações, graus de instrução, ocupações, experiências e expectativas), fez-se uso de estratégias embasadas em aspectos auditivos, visuais e proprioceptivos (ou cinestésicos), por exemplo.

Uma vez que se considerou fundamental esse trabalho em diferentes estilos de aprendizagem, diversas foram as estratégias de aprendizagem empregadas para concretizar o conteúdo autoinstrucional pretendido, compreendendo, com isso, recursos midiáticos que envolvessem e atraíssem o maior número possível de participantes da pesquisa. Dentre os recursos utilizados, cita-se: a apresentação de conceitos centrais dos seis blocos temáticos que dividiam o questionário da pesquisa; a utilização de exemplos e contraexemplos para fundamentá-los; a apresentação de ilustrações em vídeo, textos e áudio com legendas; a exposição linearizada dos conteúdos conforme blocos de questões, apresentando situações como um todo para, a partir dela, analisar seus detalhes.

Um fator presente nos argumentos das teorias andragógicas consultadas era a afeição como elemento relevante ao processo de aprendizagem no adulto; ou seja, para o adulto, o efeito de um clima afetivo presente na atividade impacta positivamente no seu nível de aprendizagem. Dessa forma, a equipe técnica do Projeto *Sigma* (σ) concebeu a criação de personagens animados em 2D (estilo quadrinho americano ou *comics*), apresentando em 11 vídeos de até 1 minuto de duração os conteúdos autoinstrucionais desenhados. Levando-se em conta a extensão do questionário final (ainda consideravelmente longo, com 55 questões), a exposição dos conteúdos deveria ocorrer de maneira sucinta, mas, ao mesmo tempo, carismática, envolvente e cativante, combinando, assim, o conteúdo do que era dito com a forma com a qual ele era comunicado. Essa solução, além de possibilitar tornar os conteúdos mais atraentes, também ampliava as chances de identificação do(a) respondente com a pesquisa, pelo fato de que os cenários das animações remetiam ao contexto industrial, sendo construídos com a intenção de estabelecer vínculos com o(a) respondente.

Para realizar essa tarefa, foi contratada uma empresa local especializada em técnicas de ilustrações gráficas animadas para confeccionar os personagens e os cenários, conforme orientações específicas da equipe do Projeto *Sigma* (σ). Além das ilustrações, a empresa também se responsabilizou pela gravação do áudio das animações, o qual narrava o conteúdo textual do que era apresentado nos quadros e alguns temas musicais de fundo. Foram

concebidos cinco personagens, que tiveram de atender aos seguintes requisitos, também planejados pela equipe: representar a cultura empresarial paranaense e a sua diversidade (gênero, etnia, etc.) em alguns perfis característicos; servir como personagens-condutores dos conteúdos e, ao mesmo tempo, como parte identitária do projeto, figurando também em materiais de divulgação do projeto; representar a ideia de inovação de maneira simples e acessível; transmitir credibilidade sobre os assuntos tratados; facilitar a identificação do público-alvo à pesquisa; representar a ideia de parceria com a indústria que a Organização *Alfa* (α) possui consolidada; e esboçar sensações positivas aos respondentes, como entusiasmo, otimismo, satisfação e reforços positivos, a fim de viabilizar, empaticamente, a identificação e a permanência daqueles com a/na pesquisa.

O planejamento e esboço das primeiras versões ocorreram de maneira bastante interativa entre a equipe do Projeto *Sigma* (σ) e a empresa contratada, de modo a facilitar o entendimento dos critérios acima listados. Por trás desses critérios, havia princípios norteadores da ideia autoinstrucional andragógica, a saber: pressupunha-se relação direta entre conteúdos apresentados e a pergunta (ou blocos de perguntas) que se seguiam ao quadro da animação, reforçando, com isso, a construção dos conteúdos prévios que já haviam transcorrido no questionário; o *feedback* oferecido imediatamente após o término das respostas do questionário, reforçando positivamente e incentivando o(a) respondente a seguir adiante (com expressões do tipo "Muito bem!", "Agora falta pouco", "Lembre-se, não há respostas certas nem erradas aqui, apenas aquelas que refletem o que você sabe ou vivencia na sua empresa", dentre outras); a utilização de exemplos diversos sobre os conceitos adotados, relacionando-os aos portes das empresas às quais a pesquisa se destinou, permitindo que o(a) respondente pudesse transpor o conceito apresentado à situações concretas que ele(a) possa ter vivenciado na sua vida profissional (quer naquela empresa ou em outras); e uma linguagem dialógica, que apostava em relativa informalidade no tratamento aos respondentes. Esses fatores todos são ilustrados, indiretamente, no excerto de uma das entrevistas realizadas, exposto a seguir:

O que nós vivenciamos, ali, em alguns momentos no Projeto *Sigma* (σ), foi como adequarmos a nossa linguagem acadêmico-científica – a linguagem dos livros – àquele contexto. Qual é o contexto? *Hmm*, eu não sei muito bem, mas, é o contexto de uma indústria? É, mas, qual é o perfil exato do seu público-alvo? *Pô*, eu não sei muito bem, mas é um cara aí com instrução mediana; onde é que ele vai *tá*? Ele vai *tá* numa sala assim como essa [referindo-se a sala na qual se realizava a entrevista, a qual era bastante silenciosa, reservada e confortável], *né*? Agradável, silenciosa, ou ele vai *tá* do lado de um torno, de pé, na frente de um computador, *né*? Então, são cuidados assim, **que me parecem naturais e ao mesmo tempo fundamentais, em exercícios de projeto como o que temos aqui hoje. Tanto que, na concepção do**

Projeto *Sigma* (σ), surgiu aquela ideia que colocamos como Processo de Aprendizagem ao Longo da Participação e Coleta (PALPC), ou os videozinhos, justamente **pra tentar, de alguma maneira**, utilizando aí de, possibilidades lúdicas ou não, interativas ou não, visuais, audiovisuais e afins, de **nos comunicarmos** (ENTREVISTADO 3).

Considerando-se que não havia apoio de nenhum tipo de tutoria (tal qual ocorre tradicionalmente na modalidade de EaD), a forma de utilizar a linguagem na elaboração do conteúdo autoinstrucional foi de fundamental importância na mediação entre o ensino e a aprendizagem em questão, pois seu planejamento teve de prever possíveis dúvidas dos(as) respondentes, viabilizando, diante disso, caminhos na própria plataforma tecnológica que pudessem saná-las (a exemplo do recurso do glossário). Assim, não apenas o planejamento andragógico, mas igualmente a clareza na utilização da linguagem, foi crucial, pois de acordo com os parâmetros metodológicos adotados no Projeto *Sigma* (σ), as informações apresentadas no conteúdo autoinstrucional não podiam influenciar o(a) respondente em suas respostas, requerendo, então, um aparato de cuidados linguísticos e de estratégias específicas de uso da linguagem, para esse contexto. No excerto a seguir, reproduz-se material do relatório técnico de fechamento do Projeto *Sigma* (σ), na qual essas questões acerca dos cuidados no uso da linguagem são claramente esmiuçadas:

A construção do conteúdo demandou **diferentes usos da linguagem de acordo com a intencionalidade de como as informações seriam veiculadas**. Ainda que **a linguagem precisasse ser utilizada** em sua **função referencial (ou denotativa)**²⁵ na adaptação de conceitos teóricos sobre inovação para um(a) respondente não especialista no tema, seu aspecto teve de ser predominantemente dialógico, quer fosse na fala dos personagens, nas instruções de navegabilidade da plataforma tecnológica, ou nos reforços cognitivos. Visando motivar e sensibilizar para a inovação, o conteúdo teve de "conversar" com o(a) respondente, simulando um diálogo amigável e incentivador. Para isso, a linguagem teve de sustentar um tom pessoal, utilizando-se do pronome "você" e os personagens referindo-se a si mesmos como "eu", sendo, ao mesmo tempo: didática, clara, concisa, relevante e atrativa, sempre adequada ao contexto e ao assunto tratado, sem, no entanto, estabelecer juízos de valor em relação ao conteúdo da pergunta. [...] Diante disso, os seguintes recursos linguísticos foram empregados: uso de frases curtas com uma ideia principal, contendo, no máximo, 25 palavras; uso de verbos de ação e na voz ativa; preferência pelas afirmações; uso de substantivos concretos, e explicação dos termos técnicos, entre outros recursos. O uso de adjetivos teve de ser evitado. [...] Tendo em vista o fato de que não existe linguagem neutra, **o uso da linguagem aqui processa-se por meio da produção de um efeito de imparcialidade dentro dos conceitos que apresenta, destacando-se para o respondente que não havia respostas certas e erradas, e que a sinceridade do informante era fundamental para o**

²⁵ A função referencial (ou denotativa) da linguagem privilegia o conteúdo informacional e costuma ser construída na terceira pessoa do singular. Trata-se da linguagem característica de textos científicos e informativos, em que o emissor procura fornecer informações de maneira a não influenciar o receptor, buscando o efeito de imparcialidade ou de objetividade, quanto ao que se informa.

sucesso da pesquisa. Assim, a exposição das animações foi programada para acontecer ao longo de momentos-chave do questionário, reforçando conteúdos previstos para os blocos temáticos, e sinalizando quais temas viriam a seguir. Uma vez que o próprio respondimento do questionário era condicionado pela resposta dada pelo respondente em algumas questões, então nem todas as animações lhes eram apresentadas, haja vista se tratar de temáticas da inovação que não apresentavam aderência a realidade organizacional do respondente, com base nas alternativas que este assinalara, ou não [RELATÓRIO TÉCNICO DE STATUS FINAL DO PROJETO *SIGMA* (σ) DATADO DE 17/12/2012 – Material proveniente dos procedimentos de 'Documentação' enquanto método de apreensão de material empírico; grifo do autor, grifo nosso].

Ao finalizar o percurso virtual de respondimento do questionário, o(a) respondente gerava, instantaneamente, um diagnóstico (exibido no ambiente virtual da plataforma tecnológica, mas também passível de ser salvo em formato arquivo de leitura com aproximadamente 30 páginas, já gerado em diagramação específica) com base nas respostas dadas por ele(a) ao longo da pesquisa. Seguindo uma programação lógica (com base em médias aritméticas), a plataforma tecnológica analisava as informações prestadas ao questionário, agrupando-as conforme as dez dimensões da inovação definidas para a pesquisa, e distribuindo nelas tópicos e conceitos pertinentes. Esse diagnóstico, cujo conteúdo era similar ao de uma consultoria personalizada na temática da inovação, oferecia dicas e sugestões para auxiliar na melhoria ou implementação desses tópicos e, juntamente com essa gama de informações, oferecia também uma avaliação (não taxativa) em valores que iam de 0 a 4, sugerindo níveis ou graus de inovatividade para cada dimensão na empresa respondente.

Os itens eram expostos no diagnóstico de maneira relacionada às dimensões da inovação definidas e aos tópicos nelas contidos, com o intuito de situar o(a) respondente na avaliação do seu status de inovação, indicando, assim, onde e como os processos de inovação nos tópicos (ou mesmo nas dimensões) podiam ser trabalhados e/ou melhorados. Esse material todo compunha o conteúdo autoinstrucional do diagnóstico, ofertando aos respondentes não apenas a explicação (mais elaborada) sobre o que consistia cada dimensão, mas, principalmente, um conjunto de benefícios que poderiam ser usufruídos pela empresa, caso ela decidisse apostar (ou investir mais esforços) no desenvolvimento daquela dimensão, bem como uma série de dicas e sugestões de como operacionalizá-las – tudo isso substancialmente embasado no referencial teórico utilizado na confecção do Projeto *Sigma* (σ).

Tendo em vista o objetivo de suscitar (de maneira inclusive convidativa) o olhar para a importância da inovação para o desempenho competitivo, a intenção do diagnóstico não era fornecer uma apreciação negativa da situação da empresa do(a) respondente, quanto a

inovação. Dessa forma, nos valores que eram expostos nele, um resultado baixo (como um 0 ou 1, por exemplo) não significava necessariamente que a empresa estivesse indo mal em relação à inovação; poderia significar apenas que ela ainda estivesse iniciando o desenvolvimento de determinada dimensão, ou mesmo que a dimensão mensurada não tivesse tanta importância no porte ou setor onde ela atuava. Concomitantemente, uma nota alta (3 ou 4, por exemplo), não significava que a empresa não pudesse melhorar, ainda mais, o quesito em questão. Todas essas interpretações também eram expostas no diagnóstico, o qual explicava minuciosamente ao seu leitor (no caso, ao respondente da pesquisa), como lê-lo e compreendê-lo.

Mais uma vez, tal qual ocorrido na confecção do instrumento de pesquisa e nos vídeos apresentados ao longo do respondimento do questionário, a linguagem utilizada na confecção do documento do diagnóstico foi elemento central para o êxito da proposta autoinstrucional a ele subjacente e à qualidade deste produto final destinado aos respondentes da pesquisa. O mesmo cuidado em saber versar uma linguagem predominantemente técnica (em seus vocábulos) para outra mais acessível e inteligível, fez-se necessário, demandando, com isso, novos trabalhos de releitura (agora pontual) do aporte teórico selecionado para o projeto, seguida de redação textual e rodadas de validação internas da equipe. Porém, agora, também se teve de contar com o apoio de alguns profissionais especialistas de mercado (com ampla experiência) de outros setores e departamentos da própria Organização *Alfa* (α). A partir desse momento (de Agosto de 2011 até o término efetivo da pesquisa, em Dezembro de 2012) – mais do que em outras esporádicas ocasiões de validação que demandaram pareceres desse tipo de profissional –, foi quando a equipe do Projeto *Sigma* (σ) passou a interagir mais com *stakeholders* internos à Organização *Alfa* (α) que foram fundamentais para o alcance dos resultados estabelecidos de adesão e participação empresariais no projeto. Fala-se aqui dos departamentos da Organização *Alfa* (α) que mantém interface direta com empresas dos setores industriais do Estado, oferecendo-as pacotes de produtos e serviços customizados, conforme demandas de gestão, tecnológicas e educacionais específicas.

A opinião fundamentada principalmente em experiência de mercado e de negócios desses profissionais, acerca de pacotes de produtos e serviços tecnológicos envolvendo inovação nas empresas, balizou muitas das alterações realizadas no conteúdo do diagnóstico. Essas opiniões, colocadas de maneira nem sempre sutis ou comedidas durante as reuniões de validação para as quais eram convidados a participar, por vezes iam de encontro aos interesses da equipe técnica, no que dizia respeito ao embasamento teórico feito para o projeto como um todo:

Entrevistada 8: A equipe procurou pautar o projeto numa metodologia **bem acadêmica**, assim, sabe. Tentar ser bem assim, mas ser **bem científico** sabe, fazer as coisas...

Entrevistador: ...com rigor...

Entrevistada 8: **fundamentadas, tudo bem certinho**. E, ao mesmo tempo a gente tinha essa contradição, e essa luta, e esse **impasse com os objetivos comerciais do projeto**, representados pelas partes interessadas internas da própria Organização *Alfa* (α), no projeto. Então, tinha coisas que academicamente eram importantes, mas que do ponto de vista comercial, não eram aceitas.

A gente, em várias validações com aquele 'Departamento X' lá, que era um dos financiadores do projeto, eles queriam que o conceito de inovação utilizado na pesquisa fosse o conceito **deles**, e não o do Oslo, que era a nossa referência central, **que adotamos como o nosso** conceito de inovação. E a gente ficou naquela: "bem, *vamo* usar então dois conceitos: o conceito do Oslo, que a gente não vai deixar de usar, e o conceito do tal do 'Departamento X', já que eles exigem". E, na reunião com a especialista de um outro departamento da casa, **mas ela meteu o pau** em usar o conceito do 'Departamento X', porque "quem é o 'Departamento X'?!", sabe, "[por]que isso é um absurdo!", porque "tinha que tirar aquilo dali!", porque senão a gente ia ficar com cara de palhaço na frente de quem sabe o que é inovação. Então, a gente *tava* ali, entre a cruz e a espada, porque, ao mesmo tempo a gente precisava dar satisfação pra quem era o financiador do projeto, ou pelo menos um dos que pagavam a conta do projeto, que era o 'Departamento X', a gente *tava* pedindo a validação de uma pessoa que era referência na área, que dizia exatamente o oposto do que o financiador queria. Então, **em vários momentos a gente teve essa disputa**, sabe. E, **por mais que a gente argumentasse com metodologia**, com número de artigos lidos, **não adiantava** (ENTREVISTADA 11).

Especificamente no caso do conteúdo do diagnóstico, este passou por um processo que, além de adaptação ou ajuste de termos técnicos para uma compreensão mais direta e acessível por parte do(a) respondente da pesquisa, também foi de harmonização e suavização para com o que se colocava como benefícios, dicas e sugestões, principalmente por conta da cautela sugerida a partir das validações com os(as) especialistas de mercado dos setores e departamentos da Organização *Alfa* (α) consultados(as). As principais preocupações oriundas dessas validações diziam respeito a se alcançar um modo de usar a linguagem explicando benefícios e oferecendo dicas e sugestões de ação, sem construir relações de causalidade direta (ou monismo causais) que pudessem conduzir o(a) leitor(a) respondente a entender (ou crer) que, fazendo determinada ação sua empresa necessariamente obteria aquele benefício, como que de uma maneira certa e garantida. Isso, além de configurar algo ludibrioso para o(a) respondente, poderia também implicar questões processuais para a Organização *Alfa* (α), a

qual teria de responder juridicamente por eventuais tentativas não exitosas das empresas em realizar aquelas ações, por terem sido supostamente incentivadas por aquele tipo de orientação.

Nesse caso, mais uma vez, **a função referencial (ou denotativa) da linguagem** entrou em cena na utilização de verbos conjugados na terceira pessoa do singular e também no infinitivo, indicando, com isso, um tom muito mais sugestivo do que imperativo para o que a empresa poderia fazer, caso optasse por apostar no desenvolvimento de determinada dimensão da inovação, visando os benefícios relacionados. Verbos auxiliares modais, como 'poder', 'proporcionar', 'propiciar', 'possibilitar', 'auxiliar', 'viabilizar', 'promover', 'influenciar', e 'estimular' foram empregados com esse intuito semântico, figurando em frases como "Podem alavancar o potencial inovador da empresa, tornando-a mais competitiva em seu setor de atuação." (acerca, por exemplo, de investimentos em desenvolvimento de conhecimentos e esforços de aprendizagem nas empresas), "Influencia na segurança da equipe de trabalho." (acerca do papel da liderança nas empresas), ou ainda "Permite ao proprietário do registro de marcas ceder ou licenciar seu uso, bem como zelar pela sua integridade material ou reputação." (acerca da importância do uso de marcas como métodos de proteção a inovação). Além disso, termos de natureza técnica, tal qual no questionário, vinham acompanhados no diagnóstico com uma sucinta (e, mais clara) explicação entre parênteses – a exemplo do método de proteção a inovação, denominado 'Indicação Geográfica', o qual possuía, complementarmente, "originalidade regional de um produto" entre parênteses, esclarecendo-o ao leitor(a) leigo(a).

Embora a situação de ter de lidar com diferenças de pensamento e de opiniões entre a equipe técnica e os *stakeholders* internos que contribuíram para o refinamento do conteúdo do diagnóstico tenha sido – ainda que com dificuldades –, gerenciada de uma maneira produtiva, esses episódios lançam luz numa circunstância tensionada entre aquilo que se poderia chamar, aqui, de universos linguísticos distintos. Nesse caso, duas realidades diferentes, alicerçadas em práticas e em lógicas não necessariamente coadunadas, se veem diante da importância e da necessidade de terem de dialogar num trabalho conjunto; e, assim como em ocasiões anteriores de outras etapas do projeto, vemos a relevância constitutiva da linguagem atuando nas interações cotidianas, entre essas duas partes. Nos Quadros 2 e 3 a seguir, que expõem excertos extraídos de conversas registradas entre o Entrevistador do presente trabalho com os Entrevistados 3 e 4 (codificados como ER, E3 e E4, respectivamente), essas contingências são salientadas e discutidas, como reflexo de momentos vivenciados nesta etapa do Projeto *Sigma* (σ).

Quadro 2 – Excerto de 4m16s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto *Sigma* (σ), conforme percebidas pelos interagentes

- 1 E3: então mas que área é essa que nós estamos falando *né::?* entrevistador?
 2 que preocupação com rigor científico (0.8) é essa *né?* O <quão presente>
 3 ela se faz (.) efetivamente no exercício do dia a dia dessa área?
 4 ER: *aham*
 5 E3: existem outras preocupações que dividem o nosso foco de atenção
 6 com essa questão >metodológico-científica<?
 7 ER: *aham*
 8 E3: então (.) eu acho que essas são
 9 ER: [são perguntas **fundamentais**
 10 E3: são perguntas fundamentais] e que eu acho que nós devemos trazer a tona
 11 para uma melhor compreensão >de todos esses fatores<
 12 porque me parece assim entrevistador que a gente vive **dividido**
 13 ER: *uhum*
 14 E3: **entre um , <exercício cauteloso metodológico**
 15 **respaldado por um rigor científico>.**
 16 **e uma pressão , orientada a um mercado a um produto a um serviço**
 17 **a uma entrega e que (1.1) há uma necessidade constante de equilibrar**
 18 **essas duas forças *né* que >atuam**
 19 **diretamente sobre os projetos da casa**
 20 ER: <.mas aí que *tá né* mas <como é que você vê> a conversação <como
 21 **é que você vê> o diálogo <como é que você vê> a interação entre**
 22 **um setor como o *Beta* (β) tendo que dialogar com essas demandas**
 23 **de pessoas que <necessariamente> não possuem um *background* >como**
 24 **o seu como o [meu<**
 25 E3: =*exa::to*]
 26 ER: e não atentam *pra* esse tipo de coisa que
 27 nós *tamos* conversando aqui?
 28 E3: eu vejo como um exercício (.) divertido ((esboça feição irônica)) @@@@
 29 ER: @@@@
 30 E3: porque **por vezes** me parece que::
 31 **>não há um entendimento compartilhado<** entrevistador
 32 **justamente por essas questões que você bem traz a tona**
 33 **são:: , *backgrounds* são *expertises* são formações**
 34 **são *expectati::vas* . distintas. (2.0) enquanto o pesquisador**
 35 **por sua natureza ele tem uma preocupação**
 36 **por vezes muito orientada a metodologia do fazer (.) *né***
 37 **até maior do que ao resultado desse fazer**
 38 **ou do enfim (.) *hmm* **a lógica do mercado é diferente.****
 39 ****ela tem outras preocupações.****
 40 **ela tem uma preocupação explícita com o resultado final**
 41 **no prazo determinado *né* (1.5) e outras questões ali de lucro e afins**
 42 **são **interesses** não vou colocar eles como conflitantes**
 43 **ainda que em alguns momentos pontuais possam ser**
 44 **mas prefiro entender como interesses **diferentes****
 45 **que:: nesse contexto (.) encontram um ambiente adequado**
 46 **para aproximação (2.1) nós vamos ter que aproximar isso**
 47 ER: *uhum*
 48 E3: esse é o contexto (2.3) nós estamos dentro de um setor

Quadro 2 – Excerto de 4m16s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto *Sigma* (σ), conforme percebidas pelos interagentes

- 49 que está dentro de um sistema organizacional *hmm*:: Organização *Alfa* (α)
 50 que tem uma lógica de funcionamento de produção assim
 51 mas que criou justamente um observatório da indústria
 52 *pra* se respaldar por uma outra lógica (.) aquela mais científica
 53 de produzir (.) e que (.) temos que interagir (.) e temos que chegar a
 54 resultados comuns sem ferir ambas as partes
 55 então **é uma diversidade rica** e eu acho que isso
 56 **é uma oportunidade para um aprendizado que não é fácil**
 57 mas que parece sedutor (.) riquíssimo (.) olho e vejo com bons olhos.
 58 tento entender isso com bons olhos.
 59 ER: é (.) **demandaria uma familiarização de ambas as partes**
 60 E3: **exato!** (.) aí você falou uma coisa chave (1.3)
 61 demandaria uma familiarização de ambas as partes.
 62 e demandaria também interlocutores
 63 ER: sim
 64 E3: capazes de sal::va::guar::dar >essas particularidades<.
 65 muitas vezes não é o pesquisador que vai falar diretamente
 66 com outros departamentos e defender ali questões do projeto
 67 porque não é ele que tem=
 68 ER: =não é ele quem faz esse direcionamento=
 69 E3: =ele não tem esse olhar (.) exato ((indicando concordância
 70 com a colocação anterior no turno de fala do entrevistador)) esse cuidado.
 71 e (.) pode parecer até utópico (1.0) ↑"*bah*:: esse cara é maluco meu
 72 *né* o cara *tá* há *n* meses lá falando de metodologia
 73 ((batendo com o punho fechado sobre a mesa como que esmurrando-a
 74 por raiva ou simulando a cobrança de algo pendente))
 75 e eu preciso da minha entrega!"↓ *né* (1.4) então é::.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

Quadro 3 – Excerto de 5m55s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto *Sigma* (σ), conforme percebidas pelos interagentes

- 1 E4: *ehh*:: .hhh eu acho (0.9) aí um gran::de equilíbrio tem que ser atingido que
 2 é entre **o que é <acadêmico> e o que é comercialmente <vendável>**
 3 **e comercialmente atraente aos olhos da Organização Alfa (α)**
 4 como eu disse esse é um centro de pesquisa que foge do comum::
 5 porque não *tá* ligado a uma universidade
 6 ou (.) a um (2.1) grande instituto de pesquisa
 7 >ele *tá* dentro de< uma organização
 8 que tem a sua necessidade de negócio::cio
 9 de vender o que *tá* surgindo ali dentro, *né* (.)
 10 então por vezes ocorre (.) sim (.) um conflito
 11 entre o que é academicamente cientificamente correto (0.7)
 12 com o que é vendável *né* por vezes a gente tem que
 13 abrir mão do rigor acadêmico (5.0) uma tendê::ncia dos pesquisadores

Quadro 3 – Excerto de 5m55s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto *Sigma* (σ), conforme percebidas pelos interagentes

- 14 que tem essa "veia" acadêmica *né* aí mais ressaltada
 15 é usar aquele rigor acadêmico (.) usar aquele rigor científico *né*
 16 *pra* tudo que faz::
 17 e por vezes a participação dessas pessoas *né*
 18 de *stakeholders* que não necessariamente tem a "veia" de pesquisa
 19 mas são da casa (.) por vezes nos soa *né* como
 20 "ah o cara não sabe de nada do que *tá* falando"
 21 e "*tá* se metendo" "*tá* interferindo" *né*
 22 mas **eu acho de fundamental importância**
 23 **para conseguir entrar num equilíbrio** (1.1)
 24 até que ponto a gente pode se desligar do rigor científico
 25 *pra* atender os interesses da casa
 26 ER: *aham*
 27 E4: às vezes com números diferen::tes *né* objeti::vos diferen::tes *né*.
 28 porque objetivo no sentido acadêmico é uma coisa °*né*°.
 29 e objetivo no sentido comercial vendável
 30 da instituição que a gente *tá* (.) é outro.
 31 ER: você diz **o termo** "objetivo"?
 32 E4: é o termo, por exemplo o objetivo do outro projeto no qual atuo
 33 cientificamente é um, mas o vendável
 34 comercialmente, *pra* mostrar numa apresentação é outro
 35 então a gente tem que ter essa mês::cla
 36 eles têm que abrir mão de um lado a gente tem que abrir mão do outro *né*
 37 e não ver essa essa interferência de *stakeholders né*
 38 >que não tem conhecimento no tema< como algo *ehh::* (0.6) ruim
 39 às vezes eu acho que os dois lados tem que ter
 40 o 'joguinho de cintura' e conseguir
 41 eu acho que isso tem sido feito *né*?
 42 ER: *aham*
 43 E4: tanto os pesquisadores abrem um pouco mão
 44 do rigor acadê::mico-cienti::fico >do que tão escrevendo<
 45 quanto as pessoas que querem vender o projeto
 46 que querem mostrar números grandes extravagantes
 47 também têm que abrir mão um pouquinho.
 48 a partir do momento que a gente fala "*ó* (1.2) ele é bonito
 49 esse número que você quer vender mas
 50 academicamente ou cientificamente ele é >impossível de ser atingido<"
 51 aquelas amostras gigantescas
 52 fazer parcerias gigantescas mas (.) "*calma*" *né*
 53 ER: se eu puder tentar co::lo::car em palavras o que você falou
 54 então trata-se de um saber versar:: da tua linguagem
 55 do teu universo *pra* outros
 56 E4: isso
 57 ER: [*pra* tentar comunicar isso *pra* tentar explicar isso
 58 E4: é i::sso i::sso i::sso]
 59 ER: *pra* fazer com que o outro entenda
 60 E4: é isso *pra* buscar **o equilí::brio entre o acadêmico e o vendável**
 61 quando a gente *tá* no meio acadêmico de universidade

Quadro 3 – Excerto de 5m55s de duração transcrito de entrevista ilustrando ênfases semânticas acerca de duas lógicas distintas e atuantes no Projeto *Sigma* (σ), conforme percebidas pelos interagentes

- 62 *cê não tá* preocupado **em vender** aquilo que você *tá* fazendo (.)
 63 *cê tá* preocupado , >em fazer aquele rigor acadêmico-científico
 64 publicar ter teu nome fazer teu nome tua carreira<.
 65 **como a gente particularmente está dentro**
 66 **de um instituição que tem como objetivo o lucro o dinheiro**
 67 o que é natural *né* não há pecado nenhum nisso
 68 **esse equilíbrio >tem que ser feito<**.
 69 *né* por vezes eles não podem esperar o **tempo** que a gente necessitaria
 70 *pra* fazer uma pesquisa científica (1.1) a gente tem que
 71 acelerar , *pra* atender os prazos deles *né* tem clientes
 72 tem empresas tem sindicatos pedindo aquele resultado.
 73 então a gente tem que entrar nesse equilíbrio *né*
 74 tanto eles cobrarem o resultado na visão deles
 75 quanto a gente justificar os nossos meios científicos e acadêmicos *né*
 76 de que >aquilo não pode ser feito de qualquer jeito<
 77 acho que >esse equilíbrio é fundamental!<
 78 ER: teve muito disso na própria confecção de textos do diagnóstico
 79 entregue ao final da pesquisa *né* mesmo?
 80 E4: *te::ve te::ve* (0.7) às vezes a gente tinha que abrir mão
 81 do rigor acadêmico **do palavreado acadêmico** *pra* ficar 'agradá::vel'
 82 ao cliente final que ia olhar que era o empresário *né*
 83 **por vezes você tem que abrir mão do rigor científico**
 84 **daquilo que você sabe que é o estritamente correto**
 85 **e passar isso *pra* uma forma que seja agradável aos ouvidos deles**
 86 **claro (.) isso não pode ser feito ao extre::mo assim**
 87 **ao ponto de você:: (.) omitir ou mudar**
 88 ER: [**desvirtuar**
 89 E4: **desvirtuar**] **uma informação**
 90 tem que ser passado com rigor acadêmico
 91 mas de uma forma (0.8) agradável ao cliente final *né*
 92 a gente não pode se limitar apenas ao rigor acadêmico
 93 e (.) por vezes **isso está fora da realidade da empresa** *né*
 94 não devia ser assim ((esboça reprovação gesticulando negativamente
 96 com a cabeça e virando os olhos)) (2.2) eu acho que o meio acadêmico
 97 e o meio empresarial deveriam estar
 98 **mais alinhados** e nem sempre estão.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

A oferta do diagnóstico foi, além de um compromisso assumido e previsto no projeto – principalmente por conta dos seus objetivos, e também como resposta específica ao edital captado do CNPQ –, a grande contrapartida oferecida pela Organização *Alfa* (α) para atrair e alavancar a participação do empresariado ao qual se destinou a pesquisa. Por conta disso, o perfil e a natureza do público-alvo da pesquisa figuraram ainda mais como fator-chave na

concepção de uma marca e de um estilo visual que pudesse 'vender' mercadologicamente [tanto internamente quanto para fora da Organização *Alfa* (α)] a pesquisa do Projeto *Sigma* (σ). Definiu-se, para isso um conjunto visual de cores e fontes de letras ao mesmo tempo discreto, agradável e estilizado – por se assumir que o(a) mobilizador(a) da inovação nas empresas seria alguém que apreciava essas características, não apostando muito em coisas audaciosas, já que não se tinha certeza da aderência disso à realidade dos mobilizadores da inovação paranaense –, e concebeu-se um nome de fantasia a pesquisa que tivesse apelo de venda junto ao empresariado, despertando nele o interesse em saber do que se tratava, motivando-o a participar. Essa 'manobra' na linguagem apostava na chance de um nome de fantasia remeter a algo de mais fácil associação pelo respondente, ao invés de um termo burocrático²⁶ como 'projeto', contido no nome original da iniciativa. Assim, a pesquisa do Projeto *Sigma* (σ) foi batizada de "Orientando sua Inovação"²⁷, para ser oficialmente levada a público. O conteúdo do diagnóstico também foi diagramado para ser apresentado de forma alinhada a essa imagem conceitual e visual da pesquisa. Cerca de um ano e meio após o início do Projeto *Sigma* (σ), e com um produto com cara e identidade concretamente pronto, era chegada a hora de vendê-lo.

4.2.2 Mobilizando *stakeholders*: das 'vendas' comunicativas

Ainda que o Projeto *Sigma* (σ) possuísse o endosso formal da Organização *Alfa* (α) para sua realização, não eram todos os setores e departamentos dela que tinham conhecimento da sua existência, menos ainda da sua importância e contribuição para a casa. Diante disso, alguns integrantes da equipe técnica do projeto, amparados pelos seus dois coordenadores, e pela gerência do Setor *Beta* (β), iniciaram um trabalho de divulgação e explanação sensibilizadora sobre o Projeto *Sigma* (σ) junto a profissionais de setores e departamentos da Organização *Alfa* (α), além de sindicatos e associações comerciais de setores industriais que mantinham relação com ela, e para os quais a pesquisa se destinava. Esse trabalho de divulgação ocorreu de fevereiro de 2012 até outubro de 2012.

²⁶ Na acepção jocosa e vulgarizada da palavra no português brasileiro, e não a weberiana (SOUZA, 1999).

²⁷ Optou-se, aqui, por um nome alternativo, a fim de manter em sigilo o factual nome de fantasia da pesquisa do projeto estudado.

Essas ações, que visaram angariar apoio para fazer a pesquisa deslançar publicamente, demandaram encontros e reuniões entre esses mencionados integrantes do Projeto *Sigma* (σ) e os profissionais desses departamentos e órgãos, os quais, tal qual ocorrera na etapa anterior de confecção do diagnóstico da pesquisa, não eram pessoas de trajetória acadêmico-científica, mas sim pessoas que, se não estavam em constante interface com o mercado, encontravam-se ativamente inseridos nele. Havia, em particular, na Organização *Alfa* (α), uma categoria de profissionais denominada 'conectores de mercado (CdM)²⁸, que eram agentes que mantinham relação direta de vendas de pacotes de produtos e serviços da organização, para empresas de variados setores industriais no Estado. Espalhados por todo Paraná e atuando por macrorregiões, esses foram alguns dos profissionais centrais abordados pelos integrantes da equipe técnica, para conhecerem sobre a pesquisa e poderem divulgá-la, diretamente nas empresas que eles atendiam *in loco*, quando realizavam as vendas de variados pacotes de produtos e serviços da casa. Além deles, superintendentes (ou presidentes) e representantes de sindicatos, conselhos e associações comerciais do Estado, que tinham relação com indústrias, também foram visitados.

A partir do momento em que a pesquisa foi lançada (em Abril de 2012), estava-se diante de um contexto particular e conhecido não apenas do Setor *Beta* (σ) (com base na experiência construída ao longo dos seus oito anos de existência), mas principalmente pela Academia, e demais fundações e institutos que trabalham com algum tipo de investigação científica: a dificuldade e aversão – podemos dizer – culturalmente estabelecida, de segmentos empresariais brasileiros em participar de pesquisas. Esse cenário, por vezes desanimador (especialmente, quando se recobra a extensão do instrumento de coleta de dados concebido para a pesquisa aqui analisada), compõe o pano de fundo no qual se deram usos de linguagem que condicionaram muito do êxito da pesquisa do Projeto *Sigma* (σ), quando esta foi tornada pública. O que se viu presente em inúmeros momentos dessas interações, foi a **função persuasiva (ou conotativa) da linguagem em uso:**

Entrevistado 2: Vamos dizer assim: você tem que apresentar **um argumento de venda** que convença a pessoa a vender aquele produto por você, para as empresas, *né?* Então, *ehh*, porque querendo ou não, chega para esses CdMs uma série de produtos *pra* vender, de coisas que existem dentro da Organização *Alfa* (α), que eles, *né?* No cotidiano deles eles tem que vender aquilo ali *pras* empresas, mas muitas vezes eles nem tem explicação do que de fato é aquilo ali que ele *tá* tendo que vender, e aí já chegam com uma meta, *pra* eles: "você tem que vender X disso aqui". Então, tem o aspecto positivo do que a gente fazia que era ir lá, com ele, e explicar do que se tratava o que a gente tava fazendo, porque não é simples explicar um

²⁸ Optou-se, aqui, por um nome alternativo, a fim de manter em sigilo o real termo que designava essa figura profissional, na Organização *Alfa* (α).

projeto de pesquisa. Se *pra* muito pesquisador não é fácil explicar, imagine *prum* cara que não é da área de pesquisa. Por exemplo, você vai falar que *cê* vai aplicar um questionário *pra* ele e que a empresa vai ter um diagnóstico personalizado da inovação, ponto. Dali você *tá* definindo, *pra* empresa [que participar], um ponto de benefício. Agora, o cara não consegue enxergar, por exemplo que, da massa de dados que nós vamos ter disponível, nós vamos ter retratos setoriais e regionais do estado de inovação do Paraná. Que nós vamos ter diagnósticos temáticos de inovação *pra* descobrir deficiências que a gente tem no Estado, que levam a gente a ter um baixo nível de inovação. Ou seja, são coisas que, se você não falar *pra* pessoa, não deixar bem evidente, ele próprio não "*linka*". Ou seja, é uma coisa que ele captura, pelo que você *tá* falando, **mas ele não "*linka*"**, isso. De forma abstrata, falando, eles não enxergam isso. Você tem que deixar [...] é meio que, **ele engole, na fala**. Agora, mais do que isso: o argumento de venda era dizer *pra* ele que "**isso aqui é uma ferramenta de relacionamento que você constrói junto ao empresário que você atende**". Por quê? Primeiro, não tem custo nenhum *pra* ele, ele recebe uma quantidade bastante grande de informação a respeito de inovação, e você **constrói uma conversa** com ele, dali. Ou seja, você *tá* construindo um relacionamento com ele. Mas não é todo CdM que compra essa ideia. Você percebe isso. Até porque, é mais um produto que você *tá* colocando na carteira dele, *pra* ele vender. Ou seja, não dá *pra* você chegar lá e falar *pro* cara que ele tem que vender isso, porque ele não vai [...] ele tem outras prioridades. Então, acaba sendo muito mais num sentido de, de, explicar *pra* ele do que se trata o "Orientando sua Inovação" [nome comercial da pesquisa], do que que é a pesquisa, dele começar a entender do que que a gente faz, dos benefícios daquilo que a gente faz, do que conseguir novos, um número bastante grande de novas empresas participantes da pesquisa.

Entrevistador: Onde que você enxerga a dificuldade da compra do "Orientando sua Inovação" – por parte do CdM – quando você encontrou dificuldade?

Entrevistado 2: É porque ele tem que gerar números, a meta dele são números. O que a Organização *Alfa* (α) vai cobrar dele é a venda de produtos e serviços da Organização *Alfa* (α). Ele *tá* trabalhando pela Organização *Alfa* (α). É assim que a inteligência de mercado e o pessoal do *marketing* *tá* definindo junto ao CdM. Eles são cobrados por isso. Então, você chega com o "Orientando sua Inovação", e o seu **argumento de venda é: "isso aqui é uma ferramenta sua de relacionamento com a empresa"**. **Porque, qual outro argumento você vai usar? Não tem.** *Cê* não tem uma meta impositiva *pra* ele, uma meta que venha lá de cima *pra* ele dizendo "Atinja dez empresas aí que respondam isso aí". Se não vem uma meta definida assim, nessa natureza, ele vai se preocupar com aquilo que sustenta ele, no dia a dia. **Então, o "Orientando..." na verdade, é um produto, ele gosta da ideia, mas se ele não comprar como uma ferramenta de relacionamento dele com a empresa, ele dificilmente vai querer, ele vai dar outras prioridades.**

Entrevistado 1: Cara, **essa tradução ela é, assim, tentada sempre *pra* facilitar a linguagem do cara, de uma forma simples, e também, visualizando o benefício**: o que que a pessoa ganha com isso, e como a pessoa pode passar isso, *né*? Então, o diagnóstico, vou te dar um exemplo: quando eu vou para falar com o CdM, eu me preocupo com como ele vai passar isso *pro* empresário da indústria, como ele vai passar isso *pra* indústria, *né*? O que que tem que ficar, na fala dele, na apresentação, então, quais são esses benefícios. E aí, o que que ele também pode ganhar, se esse projeto, der certo. Então, eu falo *pra* ele que quando ele for falar *pra* indústria, ele tem que falar da intenção da pesquisa "Orientando sua Inovação", que a Organização *Alfa* (α) quer identificar o status de inovação da indústria, mas que, após ele responder essa pesquisa, ele vai ganhar um diagnóstico, **uma consultoria online**, ou seja, não existe isso expresso no projeto, escrito, "consultoria *online*", não existe isso

de que isso custa algo em torno de R\$ 8 mil *pra* se fazer uma; não existe nada [oficialmente no projeto] que comprove isso, [se] R\$ 8 mil ou R\$ 10 mil; mas que possa **sensibilizar** esse cara: "ó, eu vou deixar de gastar R\$ 8 mil e eu vou ter esse diagnóstico, uma coisa que vai ser útil *pra* minha empresa". E, passar essas respostas *pro* CdM, acreditando que ele possa conquistar o empresário. E acreditando, também, **na maneira como o cara vai falar**, já que é um cara experiente, já vendeu vários projetos, enfim. E o que que ele vai ganhar com isso, que pode ser um percentual em cima de consultorias que a Organização *Alfa* (α) possa gerar futuramente, e que ele vá intermediar.

Entrevistador: Ou seja, uma sensibilização muito pautada no retorno tangível daquilo, *né*?

Entrevistado 1: Sim, sim!

Essa função persuasiva da linguagem utilizada, não apenas era exercitada verbalmente em interações dialógicas entre os integrantes da equipe do projeto e os CdMs da Organização *Alfa* (α), mas esteve (e segue) presente ao longo da própria construção e constituição do Setor *Beta* (β) como um departamento de inteligência estratégica da organização, a partir dos próprios produtos que suas pesquisas geram, conforme é apontado no Quadro 4 que expõe o excerto de uma conversa com o Entrevistado 2 (E2):

Quadro 4 – Excerto de 5m32s de duração transcrito de entrevista ilustrando a importância que o saber versar entre jogos de linguagem distintos tem para o Projeto *Sigma* (σ) e o Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

- 1 ER: você não acha que há um processo de:: <tradução>
 2 , do que acontece aqui dentro e do que é gerado aqui dentro
 3 *pra* que eles [*stakeholders* internos e externos] consigam compreender
 4 a importância disso? Porque veja você colocou aí
 5 uma situação (.) de disparidade de lógicas (0.8) você tem
 6 uma lógica acadê::mica que se esforça para
 7 , dialogando com um mercado entender esse mercado
 8 levantar informações para analisá-lo *né*
 9 e aí:: passar um resultado adiante (1.2) mas esse resultado (.)
 10 na hora de ser comunicado (.) deveria ser mais fácil (.) se ele fosse
 11 comunicado de uma maneira mais 'palatável' [digamos assim?
 12 E2: não (.) veja (.) é um processo *né*] eu acho que
 13 é um processo que ele acontece *pra* todos os lados
 14 ao mesmo tempo que acontece , a valorização
 15 do que que é produzido do meio científico por parte das empresas
 16 e de todas as instituições que fazem uso desse tipo de informação (2.1)
 17 e existe também um processo de amadurecimento do lado da pesquisa (.)
 18 **de entender que , não adianta você colocar um texto**
 19 **extremamente lon::go ou escrever numa linguagem**
 20 **extremamente rebusca::da que >muitas pessoas não vão entender<**
 21 **então (.) >de certa maneira quando você tá dentro de cada ambiente**

Quadro 4 – Excerto de 5m32s de duração transcrito de entrevista ilustrando a importância que o saber versar entre jogos de linguagem distintos tem para o Projeto *Sigma* (σ) e o Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

- 22 *né*< **quando você tá dentro do meio empresarial**
 23 **você fala de um jeito (.) quando você tá dentro**
 24 **do meio acadêmico você fala de outro jeito (.)**
 25 **mas quando esses mundos se falam você tem que**
 26 **criar alguma linguagem que eles se entendam**
 27 ER: **uma linguagem comum?**
 28 E2: **exato** (1.0) então >de uma certa maneira
 29 *isso tá sendo construído*< (.)
 30 tanto é que os primeiros estudos do Setor *Beta* (β)
 31 quando eram publicados
 32 se você chega em outras áreas da Organização *Alfa* (α)
 33 eles vão dizer "*Pô os caras ficam lá viajando né meu*
 34 *não dá pra entender*"
 35 >**os caras não entendiam o que a gente escrevia**<
 36 ((expressão facial de sarcasmo)) (1.2) o fato era esse.
 37 ER: você pegou gente falando isso?
 38 E2: si::m! si::m! si::m! analistas técnicos
 39 que não compreendiam e não compreendem algumas coisas
 40 que a gente faz aqui dentro eu não acho até (2.1) é bom que
 41 se diga o seguinte não é nem que eu ache que eles devam entender::
 42 os procedimentos do que a gente executa aqui dentro
 43 mesmo porque isso aqui tem muito aspecto metodoló::gico
 44 tem uma бага::gem de conhecimen::to muito grande
 45 das pessoas que se envolvem (.) e discutem isso
 46 Então eu não acredito que eles **devam** entender essa lógica
 47 >mesmo porque eles teriam que fazer Mestrado Doutorado
 48 e embarcar em cima de pesquisa *pra* entender tudo isso<
 49 **mas é** (0.7) **transmitir o que é gerado numa linguagem**
 50 **que seja compreensível por eles.**
 51 Então isso é uma coisa que a gente ouvia e ouve críticas
 52 a respeito do que a gente faz
 53 ER: ainda?
 54 E2: ainda (.) mas que a gente vem tentando
 55 mesmo porque você tem que se moldar a esse público
 56 e fazer com que esse público entenda (0.8)
 57 isso vem acontecendo
 58 ER: você saber dialogar do jeito deles de alguma mesma maneira?
 59 E2: é isso vem acontecendo mesmo porque
 60 a gente tem muito cuida::do na maneira de escrever as coisas
 61 não tentar ter afirmações muito fortes *né*
 62 que vão esbarrar ou que nós vamos tomar críticas por causa disso
 63 Então (.) **a gente constrói os textos numa linguagem que**
 64 **tentando chegar a uma linguagem que seja mais comercial**
 65 **que seja mais vendável**
 66 **que seja mais compreendida pelas pessoas**
 67 e:: ao mesmo tempo tentando cuidar pra que não se fira
 68 não venha a ferir tudo aquilo que foi – ((mudando a linha de raciocínio))

Quadro 4 – Excerto de 5m32s de duração transcrito de entrevista ilustrando a importância que o saber versar entre jogos de linguagem distintos tem para o Projeto *Sigma* (σ) e o Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

- 69 você vê por exemplo pelo próprio "Orientando sua Inovação"
 70 se você pega por exemplo o material de divulgação
 71 do "Orientando..." (.) e olha o que é o "Orientando..."
 72 em termos de qual é a terminologia que a gente iria usar
 73 **você já vê uma adaptação.**
 74 ER: tem uma tradução?
 75 E2: **tem uma tradução ali.**
 76 você não usaria aquelas ((palavras)) (2.5) tem palavras
 77 inclusive mais científicas que acabam aparecendo lá
 78 >mas é uma ou outra< porque a maioria
 79 já tem uma linguagem que já é mais de ven::da mesmo (.) comercial
 80 ER: mas na sua opinião é uma coisa que é só a palavra em si
 81 ou pelo fato de que aquela prática a qual a palavra remete
 82 <ta ausente no empresário e ele não vai entender
 83 porque ele não faz aquilo na empresa?>
 84 E2: >não não< que ta ausente lá ta ausente (.) isso é fato.
 85 por isso que o processo de venda ele tem que ser cuidadoso também né
 86 você tem que levar uma informação que seja compreendida por ele
 87 mas ao mesmo tempo você tem que levar em consideração
 88 que >tem muita coisa mesmo que ta ausente lá<
 89 é só você (0.6) né (1.4) falando de Administrador *pra* Administrador (.)
 90 só você ver a quantidade de técnica que existe na Administração
 91 que cê vai chegar lá no empresário e ele não usa né
 92 (1.2) >e ainda é capaz dele falar que aquilo ali é 'viagem'<.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

Em referência ao que menciona o Entrevistado 2 no excerto acima, a presença de termos como 'lucratividade', 'desenvolvimento', 'produtividade', 'melhores resultados', 'competitividade', e 'novos mercados' em materiais impressos e virtuais de divulgação da pesquisa [como *folders*, pastas, e *banners* eletrônicos colocados no *hotsite* do projeto e no *website* da Organização *Alfa* (α), por exemplo] era a aposta da equipe em conseguir, ao mesmo tempo: (i) comunicar a natureza da pesquisa (em termos de quais temas ela envolvia); (ii) suscitar sua importância para as empresas que dela participassem (indicando benefícios que poderiam ser alcançados pela empresa – e, subliminarmente, também pelas empresas concorrentes dela –, a partir das informações e dos conhecimentos oferecidos ao longo do processo de respondimento da pesquisa); e (iii) despertar o interesse do empresariado para visitar o *hotsite* do projeto, participando da pesquisa. Esses seriam termos "coringas" utilizados para impactar e alcançar os objetivos do projeto, versando-os adequadamente no

jogo de linguagem válido para os *stakeholders* para os quais a pesquisa se destinava.

Frases de efeito como "As indústrias paranaenses ganharam uma aliada: a pesquisa 'Orientando sua Inovação'", "Inovação pode fazer sua empresa crescer, melhorar a produtividade e os resultados", "Diagnóstico personalizado da inovação na sua empresa", e "Posicionamento da sua empresa em seu setor industrial" também foram deliberadamente planejadas e concebidas, com o mesmo intuito dos termos previamente mencionados, a saber: impactar semanticamente mediante a utilização e o emprego de termos (isoladamente, ou encaixados em frases de impacto) caros à realidade da iniciativa privada, relacionando-os a práticas relevantes para a existência e sucesso dos negócios – jogando, com isso, no jogo de linguagem que faz sentido (via de regra) ao mundo empresarial.

A medida que as semanas transcorriam, os números de participação das empresas respondendo à pesquisa *online* cresciam, indicando resultados positivos para todos esses esforços da equipe do projeto, e suas mobilizações junto a esses *stakeholders* internos e externos do projeto. Os trabalhos de sensibilização também foram acompanhados por informes em veículos de comunicação de massa do Estado do Paraná, a exemplo de matérias e notas em jornais de alta circulação e em portais da internet que tinham alguma pertinência temática ao que se propunha a iniciativa do Projeto *Sigma* (σ). Operacionalizando a coleta de dados, também se contou com o apoio, em paralelo, do instituto de pesquisa que realizara o piloto da pesquisa nos meses de julho e agosto de 2011, coletando, novamente, questionários por meio de entrevistas por telefone; além disso, ainda houve a participação de uma empresa de soluções em *call center* contratada, que ficou responsável pelo trabalho de sensibilizar, também por telefone, centenas de empresas de distintos setores industriais a participarem.

Em 25 de outubro de 2012, a pesquisa "Orientando sua Inovação" do Projeto *Sigma* (σ) alcançou o total de 1.240 questionários válidos, atingindo assim, os objetivos e as metas (quantitativas e qualitativas) que o projeto havia estabelecido e sendo, por isso, encerrada. Ao longo dos meses de novembro e dezembro de 2012, a equipe técnica centrou-se na elaboração de análises técnicas específicas, produzindo, a partir destas, relatórios técnicos setoriais destinados aos diversos *stakeholders* internos e externos envolvidos na realização e concretização do Projeto *Sigma* (σ). Desses relatórios, e da base de dados consolidada das informações provenientes do montante de empresas participantes, foram gerados, conseqüentemente, pacotes de produtos e serviços específicos, concebidos pelos setores e departamentos de interface de mercado da Organização *Alfa* (α), satisfazendo, assim, as partes interessadas envolvidas.

4.3 "AS PALAVRAS COMO POSSIBILIDADE DE 'EXPLOÇÃO' DE SENTIDOS E SIGNIFICADOS"²⁹: ANÁLISE DAS PRÁTICAS EVIDENCIADAS NO PROJETO *SIGMA* (σ) À LUZ DA PRAGMÁTICA DA LINGUAGEM WITTGENSTEINIANA

A esta altura, pode-se perguntar: de que maneira microatividades cotidianas específicas – tanto no Projeto *Sigma* (σ) quanto em outros projetos do Setor *Beta* (β), quando em circunstâncias de necessidade de ter de lidar com *stakeholders* internos e externos da Organização *Alfa* (α) – apoiavam-se em usos (conscientemente deliberados e, às vezes, nem tão conscientemente deliberados) da linguagem, onde **o contexto, o modo, e a função** dos jogos em questão se entrelaçavam de maneira significativa a influenciar os resultados dessas interações? No excerto contido no Quadro 5 a seguir, o Entrevistado 9 (E9) oferece ricos e esclarecedores exemplos de táticas e artifícios nos quais a linguagem em uso media o gerenciamento de relações tensionadas, ou de potenciais conflitos, entre esses universos linguísticos nem sempre consonantes:

Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto *Sigma* (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

- 1 ER: como é que você que já entende como funciona
 2 a Organização *Alfa* (α) (.) fazia a venda
 3 fazia a explicação fazia a divulgação >buscava apoio de outras
 4 partes interessadas de dentro da Organização *Alfa* (α)
 5 para vender projetos que eram < eminentemente científicos
 6 tinham (.) digamos assim base científica preocupações científicas
 7 mas que (.) aparentemente (.) nem sempre podiam ser de interesse imediato
 8 porque a lógica da outra parte , é diferente
 9 é mais mercadológica é mais imediatista não compreende que
 10 você de repente precisa de 2 ou 3 anos *pra* poder
 11 botar o boneco do projeto em pé.
 12 E9: *uhum uhum*
 13 ER: me fale (.) **tem um elemento de venda** nisso aí?
 14 E9: **é (.) tem (0.8) e a venda não é uma venda financeira**
 15 o elemento de venda é venda que .hhh hhh cara
 16 quem *tá* na operação quem *tá* na ponta
 17 dos negócios aqui dentro (0.8) não sabe muitas vezes

²⁹ Credita-se essa frase ao Professor Bortolo Valle, que a proferiu em uma das suas aulas em 2011 na disciplina de "Tópicos de Epistemologia III – Filosofia da Linguagem e Perspectivas sobre o Pensamento de Wittgenstein", ministrada no Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGF/PUC-PR).

Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto *Sigma* (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

18 qual que é o problema dele (1.2) sabe?
 19 >ele tem um problema mas muitas vezes
 20 o problema dele é uma outra coisa< *tá?*
 21 então (.) exis::te uma dificuldade em descobrir o problema *né*
 22 que vai gerar <a pesquisa> sabe?
 23 ER: *hmm*
 24 E9: *tá?* então ele não consegue fazer uma coisa
 25 e ele vem com o problema pronto e a gente
 26 começa a discutir o problema e depois
 27 a gente vai vai vai vai ((gesticulando com as duas mãos juntas e apontadas
 28 para frente como que guiando a direção de algo)) mostrando *pra* ele que
 29 daí ele, "nossa, é verdade! é isso aqui
 30 o meu problema ((batendo na mesa apontando com o dedo indicador
 31 à sua direita)) não é isso aqui ((batendo na mesa apontando
 32 com o dedo indicador dessa vez à sua esquerda))
 33 isso aqui é uma consequência! ((referindo-se à sua esquerda))
 34 se eu melhorar isso aqui ((referindo-se a sua direita))
 35 isso aqui ((novamente referindo-se à sua esquerda)) acaba!"
 36 então é um ponto sabe eles não conseguem enxergar isso
 37 Então (0.6) **na hora da ven::da** *ehh::* o que a gente
 38 procura fazer é **atacar:: os pontos**
 39 que (.) a pesquisa **vai gerar** como benefícios
 40 *pra* tomada de decisão dele *né*
 41 o que que vai gerar de resultado ali
 42 que ele pode *ehh* (1.1) melhorar *né* a gestão dele
 43 e atacar aquele problema dele
 44 o que que acontece muito é que primeiro (1.0)
 45 , ele não conhece ele não sabe a origem até porque
 46 a formação que ele foi indo é uma outra é negócio não sei quê
 47 ele não tem essa natureza que a gente tem
 48 de tentar ver de esmiuçar esmiuçar esmiuçar
 49 e chegar no problema-chave *né?*.
 50 e *pra* nós também é difícil porque muitas vezes
 51 a gente *tá* errado no problema e é outra coisa!.
 52 então se *pra* nós é difícil *pra* eles também
 53 é um mundo bem complicado (2.1) então esse é um ponto
 54 e outro ponto é mostrar os benefícios pois eles
 55 muitas vezes não enxergam
 56 o que que a pesquisa pode dar.
 57 então chegam muitas demandas que
 58 "*ah*, eu queria saber (1.3) quais são as empresas 'Y' aqui do Estado"
 59 "*tá* mas por que você quer saber isso?" sabe?
 60 a gente começa assim
 61 "*tá* você quer resolver isso *tá* mas por que isso?"
 62 e >você vai indo vai indo e daqui a pouco<
 63 não são as "empresas Y" não é aquele tipo de produto que ele quer
 64 ele quer saber aquilo lá mas ele acha que

Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto *Sigma* (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

65 por aquilo ele vai resolver aquilo e na verdade
 66 não é só aquilo mas sim um conjunto de fatores que a gente vai cruzando
 67 *pra* mostrar uma coisa mais lapidada *pra* ele
 68 então **a ven::da do projeto internamente tem muito a ver com**
 69 **a parte de identificação do problema**
 70 **e a explanação dos benefícios (1.6)**
 71 **sob o aspecto técnico (1.5) mas daí tem o aspecto político**
 72 ER: *hmm*
 73 E9: *tá?* daí o aspecto político daí
 74 você tem que mapear o jogo de atores entendeu?
 75 ER: que aqui é muito [forte
 76 E9: muito forte]
 77 então *pra* você ter uma ideia quando a gente
 78 vai *pra* uma reunião importante
 79 cara (.) ↑olha o nível que a gente chegou↓ aqui no Setor *Beta* (β)
 80 ((expressão facial como que sugerindo assombro))
 81 a gente faz a distribuição do jogo de atores na mesa da reunião.
 82 a gente pensa antes (0.7) o planejamento (0.7) de como vai ser a reunião
 83 "o Fulano ele é mais técnico na parte de não sei o que
 84 então você senta do lado dele
 85 essa pessoa aqui ((apontando com as mãos abertas sobre a mesa))
 86 ela não gosta muito daquele
 87 então *vamo* botar ele (0.9) de lado daquele
 88 porque >eles não podem ficar se olhando de frente
 89 porque se vai ficar olhando de frente
 90 eles tendem a se pegarem *né* o diálogo
 91 tende a ser mais incisivo um com outro"< sabe?
 92 "*cê* põe ele de lado e ele não vai fazer assim pra fazer isso aqui"
 93 ((exemplificando o gesto de se virar de lado para olhar))
 94 então cara são té::cnicas de jogos de atores
 95 que a gente usa no dia dia também
 96 então quando a gente vai defender um projeto
 97 esse tipo de operação (.) de jogo de atores (.) inclusive (.) a gente pensa
 98 sabe? isso ocorre também em painel.
 99 em todos os painéis de especialistas
 100 as pessoas não sentam onde querem
 101 ER: *tá* marcado
 102 E9: *tá* marcado (1.4) a gente não quer
 103 só o grupi::nho da Academia junto
 104 o grupi::nho de empresários juntos
 105 não! (1.6) a gente quer eles muitas vezes
 106 que saia faísca ali mesmo pois
 107 na faísca é que vai sair a informação
 108 que nós *tamos* precisando (.)
 109 que é o ruído que precisa ser resolvido entre eles
 110 *pra* melhorar o setor e essa relação (1.1)
 111 mas então (.) quando a gente vai vender internamente (.)

Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto *Sigma* (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

- 112 o lado político é muito forte
 113 e daí a parte de jogo de atores (.)
 114 saber quem que tem interesse por trás é mapeado sabe
 115 a gente ten::ta levantar isso
 116 então é combinar isso com benefícios também
 117 por exemplo no caso do "Orientando sua Inovação"
 118 falar "ah o 'Orientando...' , vai ser bom *pra* Organização *Alfa* (α)
 119 *pra* melhorar o posicionamento da Organização *Alfa* (α) junto aos clientes
 120 porque vai ter um diagnóstico é bom *pros* sindicatos".
 121 sabe? a gente come::ça a mostrar:: os benefí::cios *pra* todos os atores
 122 que fazem parte da Organização *Alfa* (α)
 123 daí os caras "*pô!* (1.1) é fundamental isso
 124 como é que a gente não fez isso antes?" sabe?
 125 então **a gente acaba mostrando de uma forma**
 126 **que eles acabam assumindo sabe**
 127 ER: entendi
 128 E9: a gente também criou uma estratégia assim
 129 de (.) fazer com que (.) a pessoa tenha a ideia (.) que a gente quer (.)
 130 que ela tenha (2.0) então (.) na hora de apresentar um projeto
 131 a gente não chega assim e fala
 132 "*ó* faça isso" (1.5) *num* funciona.
 133 a gente sabe o que que a gente quer que ela faça
 134 por exemplo daí a gente começa por exemplo
 135 a negociação com a 'Empresa Z' lá
 136 quando a gente vendeu projeto *pra* eles lá
 137 >eles queriam uma coisa que a gente via que não ia funcionar<
 138 mas daí a gente começava "e isso aqui? (.) e esse outro? (.) e esse outro?"
 139 ((indicando com as mãos))
 140 porque a gente queria que eles primeiro chegassem
 141 >na identificação da proposta que **nos** era metodologicamente viável<
 142 que não pulassem essa etapa
 143 do contrário não teria validade (.)
 144 até mesmo *pra* necessidade que eles estavam nos sinalizado
 145 , e fomos argumentando e fomos conduzindo e fomos levando
 146 e daí quando você vê você vai **moldan::do** a decisão dele (.) sabe?
 147 então isso vale muito também na venda dos projetos internos
 148 fazer com que e::les tenham >a tomada de decisão< sabe?
 149 porque daí a ideia é deles (.) é eles que decidiram
 150 e daí a gente consegue recursos consegue o aval
 151 uns pontos fortes de apoio
 152 e:: >eu não tenho problema nenhum que a ideia seja "dele"<, sabe?
 153 , a gente quer fazer o projeto (.) melhorar o setor etc.
 154 então se foi ideia tua ou não ((gestos espalmando as mãos
 155 sinalizando indiferença))
 156 mas a maneira que foi construído a gente leva
 157 ER: essa condução
 158 E9: leva ele a entender que ele:: é proponente

Quadro 5 – Excerto de 13m44s de duração transcrito de entrevista ilustrando as vendas operadas pelo uso da linguagem durante o Projeto *Sigma* (σ) e também exemplificada em ações de outros projetos do Setor *Beta* (β), conforme percebidas pelos interagentes

159 e na equipe técnica aqui dentro não é diferente aqui internamente sabe
 160 então (.) por mais que a gente sabe onde a gente quer chegar
 161 a gente deixa aberta a construção *né*?
 162 mas daí se a gente não concordar a gente tenta também **ir mostran::do *né***
 163 porque que não dá (.) sabe?
 164 porque às vezes tem fatores políticos *né*
 165 que o pesquisador não sabe
 166 e daí a gente que tem conhecimento interno da estrutura
 167 a gente vê que não dá *pra* ir por esse caminho aqui
 168 ER: sim sim
 169 E9: mas a gen::te também ((referindo-se a questões hierárquicas
 170 as quais a gerência de projetos está sujeita))
 171 tem que ir >moldan::do moldan::do moldan::do< o conhecimento porque
 172 >não adianta também chegar assim e falar assim
 173 "ó Entrevistador ó isso aqui eu não quero
 174 ((apontando com o dedo indicador à sua direita na mesa e
 175 batendo repetidamente com ênfase))
 176 eu quero isso aqui e te vira"< ((apontando agora com o dedo indicador
 177 à sua esquerda na mesa e batendo repetidamente com ênfase))
 178 cara (1.0) tu vai trabalhar sem gos::to (.) sabe?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

Interessantemente, esse excerto do Quadro 5 também lança luz sobre uma característica notavelmente subjacente a práxis do Projeto *Sigma* (σ) e também do Setor *Beta* (β), a qual figurou como fator relevantemente edificador das práticas identificadas no estudo: **a transdisciplinaridade refletida pela equipe técnica**. O fato de ser um departamento constituído, desde sua origem, por profissionais de disciplinas de conhecimento científicos diferentes, a transdisciplinaridade ali promovida viabilizou a realização de projetos da natureza como os que foram empreendidos na trajetória do Setor *Beta* (β) até aqui: projetos desafiadoramente ousados e de significativa envergadura (em termos de recursos envolvidos, objetivos e metas). A partir das evidências empíricas reunidas no presente trabalho, a importância do elemento da transdisciplinaridade para o êxito dos projetos do Setor *Beta* (β) foi um dos poucos tópicos sobre os quais se pode afirmar como sendo (relativamente) compartilhado por muitos dos seus pesquisadores e demais profissionais de nível tático/gerencial.

Entrevistado 6: Essa construção [do projeto] **veio da transdisciplinaridade**. Acho que isso foi **positivo**.

Entrevistador: *Pra* você essa transdisciplinaridade seria, digamos assim, um item fundamental para o êxito do projeto?

Entrevistado 6: [pausa reflexiva] *Ah*, eu acho que sim; com certeza.

Entrevistador: E você via essa transdisciplinaridade refletida cotidianamente em que circunstâncias ou de que forma?

Entrevistado 6: *Hmm*, **durante a conversa, durante conversas informais, e durante as reuniões formais**, também. Eu aprendi muito com isso, *pra* mim foi extremamente produtivo, e eu aprendi muito com isso. Como eu falei, **tanto formais, quanto informais. Inclusive, até na documentação formal do projeto**, que é: "Por que justificar o uso de tal coisa? Por que o projeto *tá* dando um peso tão grande *pra* tais variáveis, ou *pra* área de...", por exemplo, "...de sustentabilidade?", *né?* *Pra* mim, eu não pensava dessa forma assim pois, *pra* mim, esse conceito de sustentabilidade, ele era interessante, mas ele não *tava* tão – como diria um 'pensador' interessante da nossa Academia –, ele não *tava* tão "imbricado"...

Entrevistador: ...*hehehe* [risos]...

Entrevistado 6: [risos] [...] assim no conceito de inovação. Eu não tinha o conhecimento disso. Então, assim, como eu *tava* falando: na própria documentação do projeto. *Cê tá* lendo a justificativa de porque usar aquilo, ou, quais são as definições de cada construto, que foram adotadas, *né?* Como é que elas foram posicionadas, *né?* Então, isso permeava a parte informal do projeto, as reuniões formais do projeto, e a própria documentação do projeto. E outra coisa que eu acho que o fez funcionar, foi o **comprometimento** individual com equipe. Teve muito esforço individual. Sabe, do tipo, se tivesse que virar noite, a equipe virava, varar a madrugada, até 4, 5 da manhã, *pra* terminar, fazia-se. Teve muito esforço individual. Teve comprometimento de quem trabalhou na equipe. Porque, veja meu caso, por exemplo, **eu tive de pegar uma ferramenta, né? Pra usar um método que eu não domino, pra usar numa área teórica que eu domino menos ainda!** É o que aconteceu com muitas pessoas ali, então, o esforço de tentar superar as dificuldades, *né?*

Entrevistada 11: Eu acho que ela [a transdisciplinaridade] traz uma riqueza muito maior do que se fossem pessoas com o mesmo *background*. Ele permite a gente enxergar determinadas coisas de um ângulo que a gente não havia enxergado antes. **Eu acho que quanto mais diferente for, na origem de cada um, melhor pro projeto. Mas eu acho que também depende do que se quer fazer, depende do objetivo do projeto. No nosso caso, que a gente *tava* construindo conhecimento, que não tinha nenhum especialista da área, ali, a gente *tava* junto, crescendo, e conhecendo, e evoluindo, né?** Não sei se *pra* outros projetos em que você precise ser mais assertivo, mais rápido, funcionaria. Então eu acho que depende muito do objetivo. ***Pra* gente foi extremamente bom e positivo.**

Válido notar que a composição de competências distintas e de disciplinas científicas distintas foi algo que acompanhou o próprio desenvolver da base de conhecimentos, valores, diretrizes e, por conseguinte, práticas do Setor *Beta* (β), sendo refletidas em outros dos seus

projetos. Nesse caso, é mister destacar que, segundo relataram boa parte dos entrevistados, a **apresentação e assimilação** de todas essas questões por parte dos indivíduos que compõem o Setor *Beta* (β) **se dá significativamente pela visualização, identificação e reprodução** daquilo que os chega como parâmetros estabelecidos.

Entrevistador: Mas, se você parte de uma iniciativa inovadora, visionária, como você colocou [acerca da construção de um departamento de pesquisa para a indústria nos idos de 2004], os recursos: humanos, conhecimentos, para dar essa sustentação técnica...

Entrevistada 10: **Não tinha.**

Entrevistador: ...como foi esse desenvolvimento então?

Entrevistada 10: **Foi uma construção cotidiana.**

Entrevistador: Ao longo de anos *pra* se chegar aqui...

Entrevistada 10: Por exemplo, eu pesquisei e entendi que a prospectiva estratégica era o que tinha de mais interessante e novo naquele momento *pra* nós; mas eu não era formada em prospectiva estratégica. Assim como as pessoas que eu estava contratando não eram – isso era uma competência que não existia.

Entrevistador: *aham*

Entrevistada 10: então **nós formamos**. Nós contratamos o '*E – Institute Innovation*' e o '*Opti*', eles vieram, **fizeram formação, fizemos cursos, nós fizemos projetos juntos, e nós fomos aprendendo**. Então, **a competência** que está instalada hoje, ela foi, de fato, **instalada** – a palavra é bem essa. **Nós aprendemos a fazer aquilo que nós não sabíamos fazer**. E hoje nós temos autonomia intelectual *pra* poder fazer o que a gente quiser fazer, porque a gente **aprendeu** a fazer.

Entrevistador: Isso seria considerado o "estratégico"? Essa competência instalada seria considerado o estratégico do Setor *Beta* (β), na sua opinião?

Entrevistada 10: Com certeza, é o maior ativo.

Entrevistador: E isso você enxerga como um elemento compartilhado, por quem faz parte do Setor *Beta* (β), ou pela maioria que faz parte, pelo menos? Você acha que o pessoal percebe isso?

Entrevistada 10: [pausa reflexiva] *Hmm*...isso eu já não sei te dizer. Se a equipe, se ela se vê como o grande ativo, isso eu não tenho certeza.

Entrevistador: E você acha que a Organização *Alfa* (α) percebe isso?

Entrevistada 10: A Organização *Alfa* (α) percebe isso, eles percebem. Tanto que [...] você quer um bom indicador disso? *Pra* todos os projetos estratégicos que vão ser criados, ou que estão sendo criados na Organização *Alfa* (α), o primeiro lugar que elas [as diretorias] vem bater é aqui. Eu perco muita gente para outros departamentos da Organização *Alfa* (α), porque eles vêm e pedem "eu preciso de uma pessoa para..."; "eu preciso de uma pessoa para...". Eles não fazem uma correlação "*ah*, o ativo lá é a prospecção... "; não, o ativo lá é gente! É gente, **safe, que se vira, que faz**, sabe [...] que dá um jeito. Então, eu perco muita gente para outros projetos da Organização *Alfa* (α).

Entrevistador: Na tua opinião, como é que as coisas se disseminam aqui dentro, *pra* quem entra aqui, *pra* quem vai trabalhar na equipe técnica, como é que ela assimilam a ideia de que existe um nível de qualidade técnica dos processos e das atividades aqui realizadas, que não pode ser 'ferido'?

Entrevistada 10: Isso **se dissemina pelo exemplo**. Tem sempre alguém dando um exemplo. A gente não faz nada 'meia-boca'; quando faz, é porque não tem jeito. Porque eu tenho que fazer, e eu assumo isso, e eu vivo essa frustração, sabendo que eu tenho que entregar, mesmo daquela maneira; mas as coisas que são aquelas que a gente tem como **estratégicas, aquilo que vai pra fora** (mercado, *stakeholders* externos), **aquilo que vai, na verdade, ajudar a construir a imagem da Organização Alfa (α)**, aí, nossa, eu sou 'carne de pescoço'. Muito, muito, muito chata. E todo mundo aprendeu que era assim, porque sabiam que eu devolvia, que eu escrevia, que eu perguntava "mas tem certeza que é isso mesmo?!". Então essa coisa do "eu tenho segurança disso que nós *tamos* falando", "eu tenho segurança de que isso aqui nós podemos afirmar porque nós não seremos questionados ou, [se formos questionados] seremos dentro de um limite aceitável", isso virou uma coisa que é meio 'pano de fundo'. Tanto que hoje eu vejo outros colegas que, *tando* na mesma posição que eu *tava*, de receber um trabalho, de interagir com ele, eu vejo eles fazendo perguntas que eu faço; as perguntas que eu fazia *pra* esse grupo, hoje eles fazem com seus grupos [de projetos que coordenam].

Entrevistador: Existe uma certa **reprodução**, então...?

Entrevistada 10: **É; por isso que eu falo que é pelo exemplo**. Ah bom, do exemplo, a gente sempre pode perguntar o quanto que ele é positivo. Pode ter um exemplo melhor, uma prática melhor? Pode, mas **é o que nós aprendemos a fazer. É questionar. É perguntar. O que significa isso? O que é que isso pode significar? Como é que o outro vai ler? O que ele vai pensar? Em que perspectiva que eu tenho que me colocar? Como é que eu me coloco na perspectiva do outro pra poder entender, ou ampliar o entendimento, do que nós estamos querendo fazer? Como é que eu trago alguém pra um espaço diferente, pra gente sair de um conflito**. Essas são perguntas que eu fiz e que eu fazia, e que hoje eu os vejo fazendo [os coordenadores de projetos] aos grupos sobre os quais eles estão responsáveis.

Entrevistador: Isso aí é uma característica eminentemente de cientista, *né*...?

Entrevistada 10: De ser chato, *né*? [risos]

Entrevistador: ...de perguntar, uma preocupação de conhecer de uma determinada maneira, *né*?

Entrevistada 10: É, e com uma certa, digamos assim, dentro da medida do possível, sem ter uma "contaminação", *né*?

Entrevistador: Se eu te perguntar assim, por ser uma pessoa que tem a trajetória que você tem aqui dentro, que viu a coisa chegar como está hoje, o que você considera que são aquelas práticas exitosas do Setor *Beta* (β), que dizem assim "olha, eu acho que isso aqui justifica o crescimento e o patamar de qualidade que a gente *tá* hoje"?

Entrevistado 9: *Ehh* [...] eu diria, a natureza dos projetos, é uma coisa; a gente faz coisas que outros institutos de pesquisa não fazem [...] em áreas assim que eles ainda não [fazem] [...] tem alguns, assim, que fazem, mas ainda é recente [...] e [...] *hmm* [...] os problemas que a gente ataca, o tipo de [...] eu não sei se você já percebeu mas, os projetos, eles não são pequenos, **os desafios são gigantes**, nem todo mundo

quer pegar uma bomba assim sabe, e a gente encara o negócio. A gente sabe que vai ter problema; "ah, não vai sair do jeito que deveria, ou deveria sair de tal forma, mas não sai" sabe [...] mas **a gente encara!** E, na ciência, em pesquisa, tem que dar um passo *pra* depois você descobrir as falhas, *pra* depois dar outro passo, e você tem que ir passo a passo, e tentando, *né?* Evidenciar as coisas, encontrar respostas [...] e se você não der o primeiro passo, nunca vai conseguir chegar, sair da inércia. Por exemplo, o próprio Projeto *Sigma* (σ), é um puta desafio. São projetos muito longos, densos, *né?* 2 anos, 3 anos; a **ousadia** é uma coisa importante aqui; a **qualidade** é uma coisa que a gente preza aqui, por mais que muitas vezes a gente não tenha muito controle mas, se precisar refazer, a gente refaz.

Entrevistador: mas **como** é que você acha que as pessoas que entram aqui **absorvem isso?**

Entrevistado 9: eu acho que **muito pelo informal**...isso tem um peso grande...porque a gente não tem nada muito formalizado [...]

Entrevistador: [...] manualizado?

Entrevistado 9: Manualizado. É, não tem um manual de qualidade, mas está sendo construído. Um manual de ética, também. Um manual de como funciona o Setor *Beta* (β), e o que é que são algumas prerrogativas importantes *pra* nós. O que que é plágio, como se deve fazer pesquisa, não copiar. Porque, cara, muita gente entra aqui, e *tá* fazendo Mestrado, e copia cara; impressionante! Erros de graduado, graduando, a gente é professor, sabe que eles fazem isso. Eu vejo gente no Mestrado, fazer isso. Ou mestre! Então, a gente *tá* criando um manual, *né?* Da parte técnica sabe, como construir a pesquisa, e daí também como se comportar, que é importante. Já que está crescendo demais, é importante sabe, porque a gente não consegue estar sempre junto. Então **eu acho que a informalidade, nesse processo, sabe, acaba sendo mais forte sabe, passando para os colegas. Uma coisa que é importante também é a união das equipes sabe. Há essa troca informal sabe. O que é qualidade também, passa nesses diálogos.**

Entrevistado 2: Tem uma prática que é comum, dentro do Setor *Beta* (β), e que me agrada muito, e que na minha opinião, é muito "moderno", considerando as práticas organizacionais existentes no país. É a de ouvir as pessoas, sabe; acho que todo mundo ali tem voz. Sabe, **se você senta numa mesa pra discutir qualquer assunto, você senta com pessoas de competências distintas**, você senta às vezes com economistas, você senta com administradores, você senta com geólogos, com fisioterapeuta, com químico, e **todo mundo senta, escuta um ao outro, e tenta construir uma coisa em conjunto**, sabe. Então, isso é uma prática, em minha opinião, extremamente saudável, de extrema, *ehh*, respeito, e de uma aprendizagem muito grande *pra* todo mundo que se envolve. Então, isso é uma coisa que é plantada dentro do Setor *Beta* (β), existente, forte, e que **em todos os projetos de pesquisa, falando estritamente de projetos de pesquisa, ela se estende. No Projeto *Sigma* (σ) você percebe isso. E, quando você vê alguém destoando desse processo, ou ele acaba se enquadrando, ou ele acaba caindo fora, assim, porque, de uma certa maneira, as pessoas não se compatibilizam com aquilo. Mas é uma prática que, praticamente todo mundo acaba adotando, porque ela é muito saudável, que traz grandes benefícios para os projetos, como um todo. E, dificilmente você não será escutado. Ou, você será escutado, e às razões do porque o que você *tá* falando *num* encaixa; mas você sempre terá argumento *pra* aquilo que está sendo apresentado.**

Entrevistador: Ou validado, *né*...?

Entrevistado 2: Ou validado. Então, essa é uma prática que é inerente à natureza da nossa atividade, que não necessariamente você vê isso dentro da Universidade, mas aqui dentro você enxerga, e **de muita maturidade** de relacionamento das pessoas.

Entrevistador: Esse 'escutar', esse 'argumentar', esse 'dialogar'...

Entrevistado 2: É, **esse construir em conjunto**.

Entrevistador: E como é o processo de passar isso *pra* quem *tá* chegando aqui?

Entrevistado 2: Ah, isso não é imposto, *né*? Isso é algo que naturalmente acontece, *né*? As pessoas são ouvidas. E outra, o nível de qualificação das pessoas que se envolvem dentro do Setor *Beta* (β) é alto, então, *cê* não lida com "só" um graduado; *cê tá* lidando com um pós-graduado, ali, é uma pessoa que tem uma bagagem; por mais que ela não seja experiente na área de pesquisa, ela tem um mínimo de competência que foi desenvolvida durante o Mestrado/Doutorado dela. Então, assim, são pessoas de um alto nível de qualificação técnica. E, por consequência, um alto nível educacional, *né*? De relacionamento com as pessoas, *né*? Então, naturalmente, esse processo vai se construindo, e vai se emoldurando, com a equipe. É muito em virtude do nível de qualificação das pessoas envolvidas.

Entrevistador: Ou seja, tem um elemento do plano, do *background* de cada um, da trajetória de cada um, ou da maioria que entra aqui, *né*? Pela qualificação que você falou; mas, tem também um plano institucional, que *tá* cultural, aqui?

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistado 1: Cara, assim, tem algo que eu vejo que faz parte da cultura do Setor *Beta* (β), que é essa, algo que é, do, do, como é que eu poderia falar...que é dessa interação, *né*? Interação, de não ser algo muito fechado. Você tem um setor que atende a três órgãos da Organização *Alfa* (α), e **você tem pessoas sendo agregadas nos projetos de acordo com o que puderem contribuir para.**

Entrevistador: Você diria uma coisa colaborativa?

Entrevistado 1: **Colaborativa** cara, colaborativa. É, colaborativa. E eu acho que assim, **a flexibilidade** cara; a flexibilidade da estrutura é um diferencial absurdo. É algo assim, que existe no papel do Setor *Beta* (β), e é elemento fundamental. **Essa movimentação, essa flexibilidade, essa interação.** Não só a colaboração, mas eu acho que essa facilidade e essa disponibilidade, é algo absurdamente assim, favorável, para o sucesso dos projetos.

Entrevistador: Isso *tá* um tanto quanto institucionalizado aqui, *né*?

Entrevistado 1: *Tá* institucionalizado sim, *tá* no plano institucional cara, isso aí, isso foi, eu acredito que não foi algo deliberado há 4, 5, 6 anos atrás, na fundação do Setor *Beta* (β); **isso foi construído, ao longo do tempo**, cara. Isso é impressionante.

Desse processo de reprodução, é crucial frisar também que não se apostaria tanto nele se não houvesse uma **base** assimilada **num *background* de competências** desenvolvidas ao longo **da própria formação e qualificação profissional** dos indivíduos que atuam no Setor

Beta (β) (conforme já sinalizado na fala do Entrevistado 2, nos trechos acima). Refere-se aqui aos **conhecimentos em metodologia científica** presumivelmente adquiridos ao longo de uma pós-graduação *stricto sensu*:

Entrevistador: Como você enxerga a relação entre o teu repertório de práticas, o teu *background* de conhecimentos, que vieram da tua trajetória acadêmica e da tua trajetória profissional, atuando em pesquisa, inclusive, *né?* Com essas atividades que você desempenhava nessa época no Projeto *Sigma* (σ), amparando, dando suporte a ele?

Entrevistado 3: Creio que de maneira estritamente fundamental. A *expertise* de gerenciamento de projetos foi de extrema relevância para conceber algo que pudesse atender aquela demanda, em termos de escopo, de plano de gerenciamento, de entrega, de pacote de trabalho, e afins. A *expertise* com pesquisa e desenvolvimento, para a construção de um entendimento sobre o que deveria ser avaliado, que informações deveriam ser levantadas na indústria-alvo, e a própria construção do instrumento. Algo da gestão da inovação, *né?* *Pra* entender um pouco não só desse, do que avaliar, e o que buscar, mas também o que contemplar, e como dar alguma condição de continuidade, *né?* Aonde pudesse ser avaliado um processo um pouco mais amplo do que aquele final de quando a inovação vai ao mercado, e afins – reconhecer uma estrutura e conseguir diferenciar o que que é uma inovação que aconteceu ali de uma maneira sistemática e suportada por processos estruturados de gestão da inovação que caracterizam uma empresa muito mais amadurecida talvez, nessa direção, do que uma inovação que ocorreu de uma maneira natural, talvez espontânea, sem muito, pensar e planejar, e que pode vir a ocorrer de novo no futuro, porque não há uma estrutura toda *pra* isso. Então essa, essa, formação acadêmica, somada com essa experiência profissional, entendo elas como de fundamental relevância para o contexto no qual o projeto se deu. Então, nesse contexto que me parece algo não específico ao Projeto *Sigma* (σ), mas aos outros projetos da casa, percebo que **essa bagagem que o pesquisador**, que o colaborador **carrega**, ela é **fundamental** para que a gente consiga desenvolver os projetos.

Entrevistada 5: Eu acho que foi **a questão crítica** que a gente traz de um Mestrado sabe, de você sempre questionar, sabe. Às vezes eu ia incomodada *pra* casa, pensando "essa questão não ficou boa! Tem que ter algum outro jeito!", sabe. De ficar com aquela coisa na cabeça, perfeccionismo, *né?* De dizer "*ah, num tá legal, ainda*". A questão reflexiva, de sempre estar pensando no negócio para melhorá-lo.

Entrevistador: E isso era compartilhado no Setor *Beta* (β)?

Entrevistada 5: Eu acho que em partes sim. Talvez não com a mesma intensidade que a gente teve ali no Projeto *Sigma* (σ)...

Contudo, essa base de competências na qual se assenta o domínio mínimo de um ferramental metodológico de pesquisa científica não é vista como algo necessariamente fácil de ser encontrado em todo e qualquer pesquisador acadêmico disponível para atuação. Problemática, também, é a combinação temática transdisciplinarizada por projetos para a

condução dos trabalhos esperados no Setor, em termos tanto operacionais quanto políticos nos quais, igualmente, operam questões de uso da linguagem:

Entrevistador: Como alguém que tem essa interface Academia/iniciativa privada, você que lida com o recurso humano "pesquisador". Em termos de conjuntura do que *tá* lá fora, você acha que a Academia está colocando bons pesquisadores aí fora?

Entrevistada 10: [pausa reflexiva] Francamente...? [Sinaliza com a cabeça que não].

Entrevistador: E, diante de uma disseminação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, como é que essa "massa" vai ter que ser pega e trabalhada para [...]?

Entrevistada 10: Nem todo mundo se adapta. Na verdade, ficam muito poucos. Dois em dez.

Entrevistador: Esse é teu número, por experiência?

Entrevistada 10: Três em dez, quando a safra é boa. De gente que, primeiro, aceita ser questionado. Aceita que pode melhorar. Que consegue evoluir, no seu próprio estilo. É difícil isso, é muito difícil isso. **É porque [...] na verdade, é uma lógica de pensamento distinta sabe [...] é uma outra lógica.** O entendimento do que pode ser uma tendência [...] pode parecer uma coisa ridícula sabe, mas demora; tem gente que nunca aprende. Como é que eu abro a minha parábola *pra* pegar essas coisas, *pra* com certo método, com o mínimo de critérios, *pra* depois aferir se o que eu tô pegando consegue dar conta do que eu quero entender [...] não é trivial isso. É um número muito grande de variáveis que você lida ao mesmo tempo, *pra* perceber que tem um movimento acontecendo, ***pra* você conseguir escrever sobre aquilo de uma maneira inteligível, sem parecer ficção científica, né?** [...] **E nem viagem sideral.**

Entrevistador: **Ou seja, você tem saber "vender" isso, né?**

Entrevistada 10: ***Cê tem que saber! Tem que saber! Tem que saber comunicar isso.*** Nem que seja em gotas homeopáticas. Tem-se muita dificuldade de colocar no papel um pensamento claro [...] é impressionante [...] até conversa e é capaz de expressar, mas transcrever um pensamento claro, na linguagem escrita, nesse suporte que é a linguagem escrita, não é trivial.

Entrevistador: Você acha que isso é uma carência ainda maior do que a falta de domínio de método, ou, por exemplo, de técnica de pesquisa?

Entrevistada 10: Maior, porque método e técnica de pesquisa você aprende, fácil, fácil [...] é só querer [...] o outro não [...] pede [...] tem outras, tem outras concatenações mentais, que são necessárias, e que às vezes tem algumas deficiências que são históricas, inclusive, que são mais difíceis.

Entrevistador: Talvez conhecer o próprio público seja uma delas? *Pra* quem você vai se dirigir? *Pra* quem você vai comunicar certas coisas?

Entrevistada 10: **A questão do público [...] eu acho assim: *pra* qualquer coisa que você vá escrever, você tem que conhecer o público. Que seja *pra* empresários, ou *pra* cientistas, ou *pra* donas de casa, ou *pra* crianças, ou *pra* adolescentes, são todos hipercomplexos. Eu não vou falar que escrever *pra* uma criança é mais fácil que escrever *pra* um empresário; porque quando eu quero de fato me comunicar com uma criança, o nível de complexidade é tão grande quanto. Se eu de fato quiser entrar no mundo dela. O que que eu acho que é a dificuldade, é esse entender que eu tenho que entrar no mundo daquele interlocutor que eu quero, com o qual eu quero interagir. Esse entendimento é que a maioria desses**

jovens pesquisadores não têm. E não têm porque não teve experiência de fazer isso. Não é porque não tem vontade, não é porque não queira. E, muitas vezes, quando eles conseguem experienciar isso, é meio que transformador assim. Dá aquele clique assim sabe, dá aquele "tof" [onomatopeia simulando um estalo] e aí depois, vai. Mas isso é uma experiência quase transcendental. O que é que é mesmo que eu quero comunicar, e com quem que eu quero me comunicar, e o que que eu tenho que fazer *pra* eu de fato interagir com aquela pessoa até o ponto que o que eu falar, ela vai entender. E não tem que ser, olha, não tem que ser complexo. É uma outra [...] *cê* entende? **É uma outra relação que se estabelece, mas ela passa muito pelo querer fazer isso sabe.** E a maioria das pessoas elas *tão* assim, numa coisa meio autista sabe [...] é impressionante isso [...] é impressionante. Eu não sei te explicar porque que se passa isso sabe [...] mas é uma constatação [...] e não tem julgamento de valor nenhum, e não tem mais bom ou menos bom.

Entrevistador: *tá* inclusive numa dimensão funcional, assim, *né?*

Entrevistada 10: **É, e eu diria assim que tem habilidades não apenas cognitivas, como emocionais. É um misto dessas duas habilidades.**

Entrevistada 8: *Ah*, eu sou contra essa ideia de juntar por juntar os pesquisadores, pelo simples ato de pesquisar, como se isso fosse uma atividade genérica e comum a todos, por igual. Eu sou contra. Primeiro, assim, **eu acredito muito em equipes transdisciplinares, e acho que pode ser válido isso, de cada um olhar *pra* aquele objeto a partir de uma determinada área, *pra* chegar a construir um conhecimento compartilhado por tentar abranger o fenômeno de uma forma mais complexa. Isso é interessante, mas isso demanda um planejamento, *né?*** Agora, as pessoas serem alocadas porque "é o que tem". Aí já... [sinalizando receio na expressão facial]. Lá no Projeto *Sigma* (σ), aconteciam as diferenças de linguagem, de falar de pontos de vista diferentes. Mas aí, o que que acontecia nesse caso, é o que acontece em qualquer situação, acho que, da vida real: **os que têm mais capacidade argumentativa, ganham. É o jogo. É o jogo.** Então, eu tenho conhecimento, e eu sei postar melhor, eu sei me colocar melhor, as minhas ideias, então eu argumento melhor, e a questão da personalidade também "*ah*, eu não aceito o que os outros disseram, então eu vou persistir".

Entrevistador: Nesse caso é um uso da linguagem como uma competência, *né?*

Entrevistada 8: *Aham*, exatamente, como uma competência argumentativa.

Existe uma atuação no seguinte sentido: um pesquisador entra [no Setor *Beta* (β)] numa área de *expertise*, de conhecimento fundamental, atua minoritariamente nessa área e, em função das respostas que ele dá dentro dessa área, ele começa a assumir outras atividades, ou outras pesquisas, que não estão relacionadas com o conhecimento específico; o que, pra mim, é uma tradução clara de que **o pesquisador, na verdade, não é pesquisador: ele é uma mão de obra precarizada** que tem um conhecimento metodológico, científico, teórico específico e que, por proximidade com as áreas de atuação da estrutura da Organização *Alfa* (α), ele pode ser "aproveitado", vamos dizer assim. Basicamente, é isso. Então, como se trabalha muito com temáticas transversais, no próprio objeto de trabalho do Setor *Beta* (β), essa área acaba tendo relação com áreas diversificadas, e assume-se essa condição diversificada para se colocar pessoas que não são especialistas

naquelas áreas, *pra* trabalhar (ENTREVISTADO 12).

As evidências empíricas reunidas e salientadas na narrativa do caso do Projeto *Sigma* (σ) conduzem ao apontamento de duas categorias de práticas organizacionais muito claras. Avaliando-se as microatividades que compunham a práxis dos integrantes tanto do Projeto *Sigma* (σ) quanto do Setor *Beta* (β) – inclusive pela natureza do trabalho e da função do Setor para a Organização *Alfa* (α) – pode-se afirmar que os dois conjuntos de práticas relevantes para as questões de construção cotidiana da realidade abordada, eram: **práticas de pesquisa acadêmico-científicas** (envolvendo levantamento; leitura pautada por critérios de rigor e método; triagem de materiais; elaboração de definições conceituais; elaboração de conteúdos; confecção de instrumentos de pesquisa; construção de modelos conceituais de pesquisa; realização de testes e análises estatísticas; redação de materiais de leitura ancorados em conteúdos balizados por disciplinas científicas; criação e manutenção de atividades de rastreabilidade para os caminhos metodológicos percorridos; e, talvez mais claramente, realização de reuniões de validação para definição de atividades e caminhos a serem seguidos, conforme objetivos e diretrizes que regem os projetos do Setor); e, **práticas de gestão de projetos** propriamente ditas (envolvendo, novamente, a realização de reuniões, agora visando a coordenação e o controle do projeto segundo o cronograma definido para ele; aquisição e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis para a sua concretização; rastreabilidade substancial de eventos, episódios e atividades ocorridas e empreendidas no seu transcorrer; e articulações de natureza política e mesmo comercial na forma de apresentações formais e rodadas de negociação junto a *stakeholders* internos e externos à iniciativa, visando divulgação e apoio a ele). O Quadro 6 a seguir sistematiza essas microatividades da práxis levantadas, e categoriza esses dois conjuntos de práticas identificados:

Quadro 6 – Microatividades da práxis e categorização das práticas visualizadas

Práticas Categorizadas	Atividades da Práxis Compreendidas nas Práticas Visualizadas e Categorizadas
Práticas de pesquisa acadêmico-científicas	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamentos informacionais - Leituras pautadas por critérios de rigor e método - Triagem de materiais - Elaboração de definições conceituais - Elaboração de conteúdos - Confecção de instrumentos de pesquisa - Construção de modelos conceituais de pesquisa - Realização de testes e análises estatísticas

Quadro 6 – Microatividades da práxis e categorização das práticas visualizadas

Práticas Categorizadas	Atividades da Práxis Compreendidas nas Práticas Visualizadas e Categorizadas
	<ul style="list-style-type: none"> - Redação de materiais de leitura ancorados em conteúdos balizados por disciplinas científicas - Criação e manutenção de atividades de rastreabilidade para os caminhos metodológicos percorridos - Realização de reuniões de validação para definição de atividades e caminhos a serem seguidos, conforme objetivos e diretrizes que regem os projetos do Setor <i>Beta</i> (β)
Práticas de gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de reuniões, agora visando a coordenação e o controle do projeto segundo o cronograma definido para ele - Aquisição e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis para a sua concretização - Rastreabilidade substancial de eventos, episódios e atividades ocorridas e empreendidas no seu transcorrer - Articulações de natureza política e mesmo comercial na forma de apresentações formais e rodadas de negociação junto a <i>stakeholders</i> internos e externos à iniciativa, visando divulgação e apoio a ele

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Entrevistado 3 foi um – mas não o único – dos participantes do presente trabalho a articular, claramente, essa identificação:

Entrevistado 3: eu vi muitas **práticas relacionadas a pesquisa**, ao menos a esse meio da pesquisa, que passavam aí desde a definição dos temas de pesquisa, identificação das possíveis fontes de informação a serem visitadas, avançavam *pra* uma parte de coleta dessas fontes de informação, avançavam também para uma possível ideia de análise – possivelmente um amadurecimento dessa ideia – e a definição de uma metodologia de análise, apoiada por uma estrutura, o trabalho sendo dividido entre os pesquisadores de acordo com a afinidade de cada um para com as áreas temáticas que estavam postas. E, *hmm* [...] então, assim, eram 'n' práticas ali de pesquisa que eu percebia no dia a dia do executar e desenvolver o projeto. Dentre essas as que me chamava mais atenção, eram umas que estavam muito presentes por iniciativa da Entrevistada 11, que tinha uma competência de registrar o exercício da pesquisa, de tal maneira ali que fosse possível revisitar alguns caminhos, senão todos, alguns que ficaram *pra* trás e que eram importantes naquele momento, e que hoje a gente tem ciência sobre estes, como, por exemplo, "como vocês chegaram a escolha dessas variáveis aqui de análise?" ou "como vocês chegaram a essas perguntas" ou "a estes indicadores", então essas, a gente tem esses caminhos, *né*? E outros ficaram obscuros aí.

Entrevistador: você diz a parte de rastreabilidade mesmo da pesquisa, *né*?

Entrevistado 3: isso, essa é uma coisa que hoje eu tento trazer de uma maneira mais presente no nosso exercício de pesquisar. Esse cuidado do registro metodológico. Existiam também algumas **práticas de gestão**, esforços de reuniões, de alinhamento de produção, de planejamento, de distribuição de tarefas, de monitoramento, de avaliação de qualidade, de avaliação de entregas.

Como foi possível perceber ao longo dos procedimentos de 'cristalização'/triangulação das evidências empíricas reunidas, algumas dessas atividades referentes às práticas sustentadas no contexto pesquisado faziam interface entre si, a exemplo da realização de reuniões, ainda que suas finalidades as distinguissem. Mesmo assim, conforme salientado previamente, o acesso de uma base de competências de pesquisa científica (ou seja, de um *background* de conhecimentos e de familiaridade para com essas práticas de pesquisa acadêmico-científicas, por parte dos pesquisadores) visando apropriação, emprego e utilização encarnada (*enacted*) dessas atividades componentes das práticas, passava – quase que via de regra –, por um processo de **tradução** adaptativa dessas práticas, de acordo com o contexto ao qual seu emprego e finalidade se destinavam, bem como de acordo com a própria dinâmica de interação entre as entidades ou indivíduos envolvidos. Nesse caso, pode-se afirmar que essa tradução ocorria tanto dentro do Projeto *Sigma* (σ) (entre seus integrantes), quanto para fora dele, ou seja, externamente, para os *stakeholders* envolvidos no projeto. O Quadro 7 a seguir exemplifica isso.

Quadro 7 – Excerto de 1m34s de duração transcrito de entrevista ilustrando o processo de tradução de práticas diversas dentro do Setor *Beta* (β) na configuração transdisciplinar dos seus projetos, conforme percebidas pelos interagentes

- 1 E3: e:: nesse exercício ao longo do Projeto *Sigma* (σ)
 2 ainda ocorre que:: , surge uma outra demanda
 3 muito similar na casa também pedindo por indicadores
 4 também vem por um índice. mas aí numa área temática que::
 5 ainda que não seja aquela aonde
 6 eu tive uma formação (1.3) mais orientada a tal
 7 mas eu tenho um **modo de vida** mais orientado a ela
 8 que me dá um conhecimento >não tão acadêmico
 9 mas um conhecimento< <de prá::tica> *né*
 10 muito saudável (.) e me cativou (1.1) me cativou
 11 e me permitiu abraçar esse outro projeto (.) aproveitando agora
 12 a *expertise* criada junto ao Projeto *Sigma* (σ)
 13 numa nova direção. então
 14 é um constante reaproveitar de conhecimentos *né*?
 15 ER: *aham*
 16 E3: que vã::o fazendo que você tenha cada vez mais
 17 uma condição melhor de produzir
 18 ER: isso aí que você falou é interessante
 19 é um constante reaproveitar e é mesmo *né*?
 20 você acaba revisitando aprendizados de práticas
 21 que você vivenciou em outros contextos
 22 e tentando <**traduzir**> ((gesticulando simulando aspas com os
 23 dedos indicadores e médios das duas mãos ao mesmo tempo)) isso
 24 E3: **i::sso** (0.8) <**traduzir**>
 25 ER: para um outro contexto e tentando aplicá-lo ali *né*
 26 E3: exato exato (1.2) >mas que não parte do ze↑ro↓<
 27 ER: nunca parte do zero *né*?
 28 E3: **nunca** parte do zero
 29 já tem toda uma baga::gem
 30 você vai fazendo **a::de::qua::ções** >na verdade<
 31 conforme as similaridades

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

A natureza transdisciplinar da equipe do Projeto *Sigma* (σ) – algo, conforme já exposto, não exclusivo desse projeto, mas da natureza do próprio Setor *Beta* (β) – é um fator que favoreceu sobremaneira esses processos de tradução, por ser calcado numa concepção mais colaborativa de atuação dos seus participantes, mas que, mesmo dessa forma, não ocorria sempre de uma maneira desprovida de tensões e divergências:

Entrevistada 8: O compartilhamento das ideias, todas as ideias serem discutidas porque, apesar de haver esse 'jogo argumentativo' – que não deixa de ser um jogo relativamente democrático, *né?* **Relativamente** – eu acho que isso [a transdisciplinaridade] foi bem interessante. *Ah*, e o desenvolvimento de um sentimento, também, de que o projeto estava acima dos meus interesses pessoais. O projeto está **acima**. Não é o meu projeto, nem o seu projeto; ele é o projeto de todos nós. E, ao mesmo tempo, o que é que havia? – eu via isso de uma forma positiva – havia uma certa descaracterização do indivíduo, e uma superposição da equipe. Isso é muito importante e muito raro.

Entrevistador: Uma sobrevalorização da equipe, *né?*

Entrevistada 8: É, da opinião que se construía pela equipe, ou pelo menos da ideia que fosse exposta, e de maneira que todos pudessem concordar ou não com ela, então se buscar sempre, **a maior proximidade do consenso**. E esse consenso, dele ser constantemente repensado. Muda o cenário, se pode mudar a decisão final. Então, essa **flexibilidade**. Isso aí é muito interessante. Porque, me parece que, comparando com outros lugares, é mais democrático o consenso que se chega, ainda que as pessoas que tenham mais competência argumentativa se sobressaíam, me parece mais democrático porque **existe o espaço para o posicionamento**, do que contextos em que as decisões são simplesmente impostas.

Entrevistador: E você percebia que essas práticas estavam presentes no Setor *Beta* (β)?

Entrevistada 8: Não necessariamente; era uma característica da equipe, tanto que as pessoas diziam "nossa, como vocês brigam", mas **era uma argumentação**. E quem não é acostumado, não tem essa maturidade intelectual *pra* entender que a argumentação é um meio, *né?* De se chegar a algum lugar, não consegue participar disso. Se irrita, se ofende. Porque, *pra* trabalhar assim, as pessoas têm que desenvolver uma maturidade, isso que eu acho. Maturidade intelectual, e uma humildade também, sabe. Humildade *pra*, em algum momento, ter que dizer: "o seu argumento é melhor."

Esses diálogos (aos quais a Entrevistada 8 refere-se) ocorridos cotidianamente, mas que culminavam em reuniões de validação da equipe eram regidos pela competência argumentativa, a qual também se referiu à Entrevistada 8 anteriormente. Além disso, afirma-se aqui que, na esfera interna do projeto, foi – em boa parte – esse adaptar da linguagem e as disputas discursivas entre os seus integrantes, que compuseram constitutivamente o projeto, no seu cotidiano, lidando, inúmeras vezes, com questões de **opacidade da linguagem** – ou seja, da dificuldade comunicativa em fazer o sentido e o significado da linguagem chegar ao destinatário de uma maneira compreensível a ele – refletindo e reproduzindo as características e práticas do Setor *Beta* (β), frisando aqui, as questões semântico-pragmáticas das interações dialógicas que compõem o *organizing*.

Eu me lembro assim, quando eu falava do conceito de "interação", por exemplo; *pra* mim, o conceito de interação, era interação na aprendizagem [pois minha área de formação é em Pedagogia e Letras]. *Tá...?* Daí eu me lembro que a Entrevistada 5 dizia assim: "Não, mas é 'interação' de uma empresa com a outra": ela *tava* partindo de um outro pressuposto. E eu, "Não, mas o que eu quero dizer é tal coisa", daí ela "Ah, então...". Realmente, acontecia, isso (ENTREVISTADA 8).

Foi pressuposto no presente estudo que o entendimento compartilhado de assuntos tidos como estratégicos para uma mesma equipe e setor/departamento organizacional não apenas seria visivelmente presente nas práticas cotidianas, como poderia ser construído no/pelo próprio grupo, a partir dos jogos de linguagem nele sustentados. No caso abordado, não foi tanto essa a situação manifesta, quanto foi a dissonância e mesmo incompreensão (esboçadas por alguns dos(as) pesquisadores(as) e profissionais de nível tático/gerencial consultados) sobre o que seria algo 'estratégico', para o Projeto *Sigma* (σ), o Setor *Beta* (β) e a Organização *Alfa* (α). Não se tratou, especificamente, de uma divergência absoluta acerca do que poderia ser considerado estratégico para os três níveis de análise sócio-organizacional que aqui importam (micro; meso; e macro organizacional), mas sim da ausência de um entendimento uníssono sobre o tópico. Essa relativa dissonância pode ser ocasionada, como será exposto a seguir, pela própria natureza da organização estudada, a qual possui uma *sui generis* configuração estrutural, de missão e de finalidade, naquilo que faz. Ainda que seja associada à iniciativa privada (já que é uma empresa), a Organização *Alfa* (α) faz uso de práticas de natureza de gestão pública – haja vista sua função representativa do setor secundário da economia –, visando lisura e transparência nos seus procedimentos, mantendo assim, interface ativa tanto com o Primeiro quanto com o Segundo Setor da sociedade civil.

O que eu considero ou entendo como estratégico cara [...] assim [...] eu considero, uma entrega efetiva, sabe, uma entrega bem feita, **é a entrega com qualidade**, sabe. Eu vejo isso, **qualidade**, que aí vale *pro* Projeto *Sigma* (σ), e que vale *pro* Setor *Beta* (β), e mesmo para Organização *Alfa* (α). E aí tem os caminhos para essa entrega efetiva, sabe: esses caminhos envolvem um bom planejamento, sabe, esses caminhos envolvem uma integração da equipe, um bom envolvimento das pessoas, que isso faz levar a essa entrega efetiva. E acredito que isso seja compartilhado no Setor *Beta* (β), sim, principalmente, assim, *pras* pessoas que estão há mais tempo lá, e essas pessoas tem essa preocupação de tentar passar isso *pras* pessoas mais novas que chegam. Essa atenção com o fechamento do projeto, essa entrega de resultado, no prazo estabelecido. [...] E, assim, o que é uma entrega efetiva, com qualidade *pro* Projeto *Sigma* (σ)? É uma entrega na qual fique claro a importância do resultado do trabalho do pesquisador, que está ali trabalhando, fazendo a coisa, para a continuidade do projeto, para a casa. É demonstrar *pra* pessoa, o que que, isso que ela faz, o que isso vai gerar para o Setor *Beta* (β), ou para a Organização *Alfa* (α). Isso vai gerar produtos para a Organização *Alfa* (α) – não é apenas um projeto, uma pesquisa. Ou seja, isso vai ter uma continuidade, pois vai se gerar curso, vai se gerar consultoria, vai se gerar serviços, vai se gerar dinheiro, vai se gerar atividade (ENTREVISTADO 1).

Entrevistado 3: Pessoas.

Entrevistador: Pessoas?

Entrevistado 3: Pessoas. Eu ia falar conhecimento, mas tudo *tá* nas pessoas. São elas, empresas são feitas de pessoas, *né?* Não vejo métodos, não vejo tecnologias, não vejo nada que me pareça mais relevante do que as pessoas.

Entrevistador: E você acha que esse entendimento é o entendimento compartilhado no Setor *Beta* (β) e pela Organização *Alfa* (α)?

Entrevistado 3: [pausa reflexiva] Eu vejo assim: o Setor *Beta* (β) conta com uma equipe de colaboradores e de pesquisadores que não me é, na minha pequena experiência, comum a outras organizações. Não é todos os dias que eu vejo uma quantidade de mestres e de doutores e de pessoas com formações e competências tão distintas como estas que eu vejo aqui na casa, em outras organizações.

Entrevistado 4: Eu vejo como estratégico aquilo que é fundamental de ser feito hoje para que a empresa, ou a organização, possa funcionar, adequadamente, ao longo de alguns anos. O que que a gente precisa fazer hoje, que garanta o funcionamento da instituição de forma adequada, ideal, daqui a 10, 15, 20 anos. Acho que isso tem que ser considerado como estratégico: **o longo prazo**, tudo que é pensado a longo prazo.

Entrevistada 5: Na Organização *Alfa* (α) é político, é **ser político**, é ter contato. Ali é isso. Mas no Projeto *Sigma* (σ) era **o conhecimento**, a metodologia construída.

Entrevistador: E na Organização *Alfa* (α)?

Entrevistada 5: Não, não. Talvez agora *tá* se tornando, agora que eles começaram a usar esse conhecimento como mídia, e como divulgação, e como eles conseguiram fazer tipo, o lado político usar a informação que era gerada lá.

Entrevistado 6: [pausa reflexiva] Cara, *tá*, é muito genérico, mas, arriscando na resposta genérica, eu diria que é **conhecimento**.

Entrevistador: Isso você enxergava como um recurso presente no Projeto *Sigma* (σ)?

Entrevistado 6: [pausa reflexiva] Presente, efetivo, mas distribuído, entre os indivíduos. A forma inclusive de persistir esse conhecimento nunca foi muito clara, lá dentro, porque não existia nenhum instrumento formal, pra persistir esse conhecimento.

Entrevistador: E você acha que esse entendimento era compartilhado na equipe?

Entrevistado 6: Ah, sim [...] talvez não todos, mas sim.

Entrevistador: E no Setor *Beta* (β)?

Entrevistado 6: Não, não, acredito que não com todos.

Entrevistador: E na Organização *Alfa* (α)?

Entrevistado 6: [pausa reflexiva] Deveria [ironia com risos].

Entrevistado 7: É olhar, respirar, as **necessidades do mercado** para o qual seu produto/serviço se destina.

Entrevistador: Há um entendimento compartilhado disso no Setor *Beta* (β)?

Entrevistado 7: Parte, em partes. Porque, assim, do que eu via lá: faz faz faz projeto? Faz, é bonito, mas: *tá* na estante [...] *num* é pesquisa pra virar isso, tem que virar pesquisa aplicada! Então tem que vender – **é business!** *Cê num* quer ser *business*, então [...] mas pelo menos implantem! Tem que acontecer a coisa [...]

Entrevistada 8: Eu acho que é [...] **o conhecimento**, mesmo. Esse conhecimento **compartilhado**, assim.

Entrevistador: E *pro* Setor *Beta* (β)?

Entrevistada 8: *Hmm*. Eu não sei, eu não consigo avaliar.

Entrevistador: E *pra* Organização *Alfa* (α)?

Entrevistada 8: Não, *pra* Organização *Alfa* (α) não. No Projeto *Sigma* (σ), sim.

Entrevistado 9: **Inovação, ser diferente.**

Entrevistador: *Cê* acha que isso se reflete no que tem de produto de trabalho do Setor *Beta* (β)?

Entrevistado 9: *Ôh!* Totalmente! A gente **faz coisas diferentes**. A gente faz pesquisas diferentes. A FGV não faz coisa parecida, a Dom Cabral não faz coisa parecida. Tanto é que a gente *tá* sendo procurado por vários clientes porque eles se acordaram *pra* esse tipo de estudo e a gente faz coisa diferente, sabe?

Entrevistador: *uhum*

Entrevistado 9: e a gente não tem medo de inovar, sabe? A gente tem um conjunto de ferramentas; não tem produto pronto, sabe? Isso aqui, compra isso aqui, [...] *né?* Daí, o cara tem problema, daí a gente **associa** as ferramentas, *né?* Para gente resolver o problema dele, sabe? Então, eu acho que é a diferenciação, sabe, o que a gente faz.

Entrevistador: E você acha que isso se reflete, ou isso também é uma noção compartilhada no sentido de dizer assim "o que é estratégico para a Organização *Alfa* (α)"?

Entrevistado 9: *Hmm* [pausa reflexiva indicando dúvida] *pra* mim, nem tudo, nem tudo. A Organização *Alfa* (α) ainda é muito, cartesiana, eu acho, sabe...

Entrevistada 11: Eu acho que 'estratégico' mesmo, considerando que as organizações, elas são feitas de pessoas, é **a liderança e as pessoas**. Então, como que essa liderança leva as pessoas a alcançarem aquilo que a organização precisa que seja alcançado.

Entrevistador: E isso seria refletido no Projeto *Sigma* (σ)?

Entrevistada 11: Até acho que sim.

Entrevistador: Você via isso refletido no Setor *Beta* (β)?

Entrevistada 11: Com certeza.

Entrevistador: E na Organização *Alfa* (α)?

Entrevistada 11: Eu acho que a Organização *Alfa* (α) é um ser um pouco obscuro, sabe. O jeito que ela é composta [...] ela é uma empresa [privada], mas tem caráter público, e aí a cultura é mais de servidor público do que, sabe, de realmente uma organização, **uma empresa pra ganhar dinheiro, que no fundo no fundo, é a Organização Alfa (α)**. Eu acho que a própria Organização *Alfa* (α) não tem claro o objetivo dela *pra* todo mundo. E aí é uma coisa assim, que fica difusa.

Entrevistador: Engraçado, eu tava esperando que você me respondesse que o 'estratégico', na Organização *Alfa* (α), seria o 'ser político'...

Entrevistada 11: [risos] Não, mas é que eu acho que o político é o que atrapalha no estratégico. Eu acho que seria, eu acho que a Organização *Alfa* (α) tem potencial de ser muito mais do que ela é, se tivesse uma liderança, sabe, mais adequada *pra* aquilo que ela é de fato, assim. Hoje eu acho que, como a política toma conta, ela atrapalha o potencial da Organização *Alfa* (α) de ser o que ela podia ser, sabe? Eu acho que **a política, ali, ela não é positiva, ela não é usada de forma positiva. Ela poderia ser**. Então, eu não vejo a política ali como algo estratégico; eu vejo a política, ali, como um fator complicador. E até *pros* próprios projetos, como a gente vivenciou no projeto.

Ainda que dissonantes, é possível notar que, dos termos/elementos presentes na fala dos(as) entrevistados(as), alguns são correlatos entre si, ou possuem alguma relação quase que cognata³⁰, como 'recursos', 'conhecimentos', 'pessoas', 'posicionamento' e 'mercado', e permeiam os jogos de linguagem dos estudos em Estratégia Organizacional (POWELL, 2001; 2003; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Porém, argumenta-se nesta análise que

³⁰ 'Cognatos' são palavras que possuem uma origem etimológica comum. Aqui, frisa-se novamente, emprega-se esse termo com ressalvas, não afirmando que todos esses termos elencados provêm das mesmas matrizes epistemológicas e teóricas dos estudos em Estratégia Organizacional, mas que possuem, em algum grau, **semelhanças de família** (WITTEGENSTEIN, 2009, §66-69; §108; §130; §167).

é possível perceber que a imprecisão quanto à função da Organização *Alfa* (α) – conforme apontam alguns dos respondentes –, desvirtua o entendimento sobre o que seria estratégico tanto para o Projeto *Sigma* (σ), quanto para o Setor *Beta* (β) e para a própria organização, por conta de uma sobreposição de uma determinada lógica de pesquisa acadêmica (que permeia as atividades que os pesquisadores realizam) àquela lógica que, efetivamente, é a *raison d'être* da Organização *Alfa* (α): uma lógica que prioriza ações em defesa dos interesses das indústrias, promovendo o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos, e a adoção de práticas sustentáveis – ou seja, uma lógica prioritariamente de mercado, por produzir e ofertar serviços (na forma de produtos de consultoria e de estudos específicos, por exemplo), para o setor secundário da economia.

Essa falta de clareza (que, em certa medida, também pode ser um equívoco perceptivo, ou mesmo uma incompreensão), leva a encarar a questão estratégica da Organização *Alfa* (α) de uma perspectiva sutilmente distorcida, justamente por não se atentar para aquilo que ela efetivamente faz, e que, por conseguinte, é aquilo que a define – um preceito pragmatista válido de ser aplicado a esse entendimento. Nesse sentido, não é necessariamente um problema, mas sim uma incorreta compreensão do que a Organização *Alfa* (α) faz, bem como a função que departamentos como o Setor *Beta* (β) têm para essa atividade. Sob um determinado ponto de vista, como sugeriu Wittgenstein (2009, §90; §93; §109; §111; §464), a forma de resolver um problema não é "resolvendo-o", mas dissolvendo-o – o que, neste caso, significa mostrar que, no fundo, não se tratava de um problema, mas sim de um mal-entendimento da linguagem praticada em um determinado contexto, cumprindo determinadas funções, de determinadas maneiras, atrelada a práticas que configuram jogos de linguagem existentes e válidos ali (SANDELANDS; DRAZIN, 1989).

Entrevistado 2: Estratégico...? Ah [...] basicamente [...] ué, mercado, né? **Ganho de mercado.**

Entrevistador: E para o Setor *Beta* (β)?

Entrevistado 2: Conquistar novas, novos parceiros, tanto para elaboração dos nossos trabalhos, quanto *pra* captação de recursos financeiros. **É ganhar, cada vez mais, instituições públicas e privadas como clientes e parceiros nossos; mesmo porque, o que a gente faz, tem que ser uma parceria. Tudo bem, é um cliente que tá comprando um serviço; mas, é um cara, que tá, de uma certa maneira, consolidando uma cultura de pesquisa, no país** – eu enxergo dessa forma. É, de certa maneira, um salto, em termos de qualificação profissional de Administração, no país. É um processo que a gente *tá* passando. E isso requer tempo. Mas, pelo menos, a gente *tá* começando. Vê-se por todas as ações que o Governo Federal vem executando *pra* fomentar mais pesquisa, disponibilizando mais recursos. Então, o

que eu enxergo, de ganhos de parceria: é mais pessoas, mais universidades se envolvendo com os nossos trabalhos e, outras instituições públicas e privadas contratando os nossos serviços, e mais instituições de fomento nacionais e internacionais que a gente se relaciona, captando recursos financeiros. **Isso, pra nós, é estratégico.**

Entrevistador: E você acha que isso é uma concepção compartilhada nos Setor *Beta* (β)?

Entrevistado 2: [pausa reflexiva] Não.

Entrevistador: Essa dimensão, *cê* acha que nem todo mundo alcança?

Entrevistado 2: Não.

O modo de elaboração dos produtos da Organização *Alfa* (α), ele é pensado pra suprir demandas que existem na indústria – 'demandas' no sentido de informação estratégica para a indústria. **É um instituto de pesquisa de caráter mercadológico.** Não de *marketing*, não acadêmico, mas, mercadológico. "Qual a informação que a indústria ou o setor *tá* precisando? Um guia sobre inovação. *Tá*. Como é que a gente constrói esse guia? Através de quais indicadores? Vamos levantá-los." E aí, o que acontece, é que a nossa mão de obra ela é acadêmica, então, ela sabe debulhar [...] esse processo de como levantar essas informações; se estrutura uma lógica, um referencial, um modelo. OK, agora, "como a gente vai entrar no mercado, pra levantar essa informação?" E assim vai [...]. Como ela [a Organização *Alfa* (α)] se situa fora desse ambiente acadêmico – no máximo, interfaceando-o –, ela não se submete às lógicas que amarram o ambiente acadêmico. É um conteúdo produzido em cima de uma metodologia, vamos dizer assim; no entanto, ela não se adequa ou não é aderente a uma metodologia puramente científica de trabalho, onde não há preocupação de descrição, de discussão teórica [...] **Ele atua fora das regras**, da universidade. Como ele existe e atua fora da Universidade, **existe uma relativização de algumas dessas regras**, por conta dos interesses mercadológicos (ENTREVISTADO 12).

Ao se colocar um departamento de pesquisa que tem como base critérios de rigor e método científicos a serviço direto (*in loco*) de uma organização com finalidades lucrativas, não se está mais falando nem de uma questão estritamente pura (ou básica) de pesquisa, menos ainda na produção de estudos e análises que sejam totalmente desprovidos de crivos válidos na ciência, pelo simples intuito de se 'ofertar algo por ofertar'. Está se falando, então, de uma terceira coisa, um tipo de pesquisa aplicada, que leva em consideração quem a subsidia e para quem ela se destina, passando a lidar com a coadunação de universos linguísticos distintos, que são regidos por lógicas de funcionamento diferentes, e nem sempre imediatamente associáveis.

Quando em interações com *stakeholders* do projeto, dois elementos já apontados como relevantes nessa análise figuram como cruciais para sua condução e realização estratégica, a saber: a competência argumentativa – principalmente em seu aspecto persuasivo – que conduziu as traduções que operaram o *organizing* do projeto; e as interações visando as definições de caminhos e as 'vendas' do projeto, tanto internamente à Organização *Alfa* (α) quanto externamente (ALVESSON, 1993). Sillince, Jarzabkowski e Shaw (2012), ao exporem a importância da retórica abordada no estudo empírico deles, dissertam sobre o mesmo tipo de função persuasiva apresentado nas adaptações e traduções (de linguagem, de práticas, de termos/expressões) que estão sendo evidenciadas aqui, indicando como o seu emprego e uso, em circunstâncias e episódios específicos, condicionam os rumos do que se realizará a seguir, levando em conta determinados interesses e objetivos. Já a importância das reuniões de validação, por sua vez, figuram aqui de maneira similar ao que trabalham Jarzabkowski e Seidl (2008), e Spee e Jarzabkowski (2011), quando identificam as reuniões departamentais sobre o projeto de internacionalização da organização que estudaram como sendo eventos espaciotemporalmente situados fundamentais para a condução e realização estratégica do projeto, pois nelas, as definições iam amoldando os interesses comerciais e mercadológicos do projeto, aos demais interesses científicos, hibridizando-o e configurando-a da maneira como ele resultou. Esses processos não são de todo livres de dificuldades e consequências, pois nem sempre essas lógicas 'casam' de maneira fácil:

Eu vou te dizer o seguinte, não foram decisões de um momento único, foram decisões **recorrentes**; elas foram e voltaram, elas foram e voltaram. A gente vai por esse caminho, vai por outro, e acho **que essa interação política versus demanda técnica do projeto**, elas desenharam o projeto como ele *tá*. E **se ele tem limitação, ele tem limitação por causa dessa interação**. Eu acho que isso é uma grande barreira. Então, assim, ações e decisões que foram tomadas lá atrás, influenciaram fortemente o projeto na ponta (ENTREVISTADO 6).

Disso, começa-se a perceber a dinâmica do *organizing* e *strategizing* atuando de forma concomitante, entrelaçada (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON *et al.*, 2006), onde: o primeiro adequa a linguagem, adaptando-a na construção cotidiana; o segundo alinhava essas ações, às vezes empreendidas de maneira conscientemente deliberada, às vezes de forma nem tão consciente e deliberada, aos fins do projeto, à luz de diretrizes de níveis superiores, e da razão de existência da organização.

Sillince, Jarzabkowski e Shaw (2012, p. 630, tradução nossa) elucidam que, ainda que passível de variar de acordo com o contexto organizacional em questão, pode-se, de maneira geral, entender algo 'estratégico' (uma ação, por exemplo) como sendo o que se percebe e considera como consequente pelos atores organizacionais incumbidos de responsabilidade pelos direcionamentos prospectivos e abrangentes, pela sobrevivência e posicionamento competitivo da organização. Considerando a compreensão não consensual que foi evidenciada pelos(as) entrevistados(as), o que é 'estratégico' no caso aqui analisado figura como algo heterossemântico, haja vista que não houve definição consciente e conjunta dele pela/na própria equipe do Projeto *Sigma* (σ). Amâncio, Gonçalves e Muniz (2008), criticamente, colocam que, dependendo do contexto, 'estratégia' é um termo, se não heterossemântico, vazio. No caso aqui analisado, não se vai tão longe a se afirmar o mesmo para 'estratégico', pois se identificou, em nível organizacional-institucional, que há a definição do que é estratégico para a Organização *Alfa* (α) (que é, no caso, o ganho de mercado nas suas atividades representativas e de desenvolvimento, por meio do atendimento à indústria, seus colaboradores, e sindicatos empresariais, fortalecendo-os competitivamente). Apenas ocorreu que nem todos os(as) entrevistados(as) tinham clareza quanto a essa anunciação, ou que não compreendiam as questões de finalidade da linguagem praticada na e pela Organização *Alfa* (α), conforme as regras que balizam suas práticas – "[...] a **finalidade** da gramática é apenas a finalidade da linguagem" (WITTGENSTEIN, 2009, §304; §497, grifo do autor).

Contudo, tal qual indicam Alvesson (1993) e Sillince, Jarzabkowski e Shaw (2012), as questões estratégicas de uma organização muitas vezes se revestem de **ambiguidade** dificultando que compreensões consensuadas ocorram. No caso da Organização *Alfa* (α), a ambiguidade pôde ser vista manifesta a partir da influência de objetivos de natureza principalmente econômico-comerciais (priorizando os resultados a serem entregues aos *stakeholders* do projeto) definindo – embora que de maneira não exclusiva – o que foi tido como estratégico para o projeto, ainda que, por vezes, o argumento técnico-científico do que deveria constar no projeto e na pesquisa, e de como ela deveria transcorrer, lutasse para se sobressair. Ao contrário do estipulado no início deste processo de investigação, não houve, no caso do Projeto *Sigma* (σ), a construção interna de nenhum conceito do que seria 'estratégico' para ele, mas sim a assimilação das definições estratégicas da própria Organização *Alfa* (α), conforme disseminadas hierarquicamente por meio de tomadas de decisões pautadas pela lógica mercadológica que a rege – as regras da **sua gramática** (WITTGENSTEIN, 2009, §664) –, amalgamando o que se fazia de pesquisa (em termos de rigor e método científico), com a necessidade de atender a esses interesses comerciais prioritários, hibridizando-o. Nesse

sentido, tal constatação remete a discussão sobre uma eventual "valorização" (ou predileção) de certos jogos de linguagem quando num contexto organizacional como o abordado, não no sentido valorativo de dicotomias como 'bom/mau', 'certo/errado', mas de quais preponderam e quais não, **em virtude**, sim, **de relações de poder**, ou seja, disputas discursivas operadas pelos jogos de linguagem vigentes naquela realidade nas quais, dependendo da posição-prática onde estão situados aqueles outorgados à tomada de decisão, certas definições se estabelecem, em detrimento de outras (MANTERE, 2010).

Ao mapear-se o conjunto de habilidades e de competências-chave do Setor *Beta* (β), constata-se que aquilo que é estratégico para ele passa pela competência de saber versar/traduzir uma linguagem minimamente amparada em bases científicas (ainda que, em alguns aspectos, apenas travestida, como que de maneira "protometodológica") para alcançar a comunicação, venda e satisfação dos clientes da Organização *Alfa* (α), os quais são, no caso, o setor industrial do Estado, e os seus sindicatos representativos, atendendo, dessa maneira, aos interesses estratégicos da Organização *Alfa* (α). No final das contas, não se trata de identificar uma noção compartilhada do que é estratégia nesta organização, mas, principalmente, daquilo por onde ela passa (ou seja, por onde se faz, por onde se realiza, de que forma se pratica), viabilizando que aquilo que tem um caráter estratégico (no sentido teleológico, de finalidade prioritária), possa tomar forma.

Em outras palavras, mais do que buscar uma definição única, uníssona, compartilhada, parece ser aqui mais pertinente considerar, pelas entrelinhas, as coisas que se fazem no nível micro e que ascendem, possibilitando que aquilo que está enunciado no nível institucional ganhe sentido, viabilidade e sustentação ou ancoragem – o "passar por" um processo de saber versar, saber traduzir determinado universo linguístico em outros (e para outros), e como disso se constrói uma competência que se sedimenta no Setor *Beta* (β) a qual, com o transcorrer do tempo e do êxito cumulativo do seu desempenho, vai se institucionalizando como uma referência de crivo alto, ainda que esse crivo esteja para além dos limites e dos critérios definidos, tanto pela Academia [que não regula nem julga o funcionamento do Setor *Beta* (β)] quanto pelo mercado (esse menos ainda, já que, via de regra, pela natureza dos seus interesses centrais e do seu *timing*, mal tem capacidade reflexiva de analisar criticamente tais questões intrínsecas das pesquisas ali desenvolvidas). Ela, então, não se resume nem a uma, nem a outra (MATTOS, 2003a; 2011a).

Com essa subida de nível analítico, visualiza-se uma problemática que vai do organizacional para o institucional, com o contexto onde a organização pesquisada está situada, e a natureza da sua atividade, figurando como extremamente elucidativos para as

questões centrais do estudo aqui empreendido. Como então, um núcleo de pesquisa que se reveste de critérios acadêmico-científicos como os identificados, mas que se situa e destina suas atividades na/para a iniciativa privada, consegue exitosamente ser alçado ao ganho de espaço, reconhecimento e legitimidade, se todos os elementos importantes para esse processo de aceitação e de representatividade social encontram-se como que em um meio-termo, um meio de caminho, entre duas esferas que possuem características próprias, como a Academia e o mercado? A resposta que se defende aqui é a partir de uma configuração híbrida entre essas duas lógicas – calcada em semelhanças de família – fornecendo ao produto desse amálgama, uma justificação que viabilize esse processo de ganho de legitimidade (MATTOS, 2011a; WITTGENSTEIN, 2009, §66-69; §108; §130; §167).

Fazer uso da mão-de-obra de profissionais com alto nível de capacitação *stricto sensu* – ainda que submetidos a certa precarização da sua atividade, por não se considerar, necessariamente, suas especialidades, conforme a discussão sobre a transdisciplinaridade evidenciou – como os que se encontram no Setor *Beta* (β), possuir no seu corpo técnico profissionais com habilidade para transitar politicamente realizando interface com profissionais situados na esfera comercial-mercadológica dessa dinâmica, e conseguir, operacionalmente, entregar resultados que são tidos como satisfatórios para atender as demandas da indústria, são alguns dos fatores explicativos para essa questão. Afinal de contas, para Wittgenstein (2009, §130) os jogos de linguagem não mantem entre si nenhuma relação vital, mas sim de pura aparência, onde nada mais do que semelhanças de família são as coisas que os conferem a condição de proximidade, ou a possibilidade de que eles sejam aproximados, num uso cotidiano – eles têm 'ares de família'.

Porém, há uma conjuntura de natureza governamental, que habilita essa legitimação. No excerto apresentado no Quadro 8 a seguir, a Entrevistada 10 (E10) aprecia criticamente essa conjuntura, indicando que a ausência de atuação tanto do Primeiro quanto do Terceiro Setor da sociedade civil neste tipo de atividade, gerou um espaço para que essa iniciativa pudesse tomar forma e iniciar a necessidade de se construir, diante de um contexto plural (no qual figuram atores organizacionais variados), uma lógica híbrida de atuação, pela qual o respaldo e o reconhecimento pelas suas atividades viesse:

Quadro 8 – Excerto de 5m47s de duração transcrito de entrevista ilustrando o processo de ganho de legitimidade do Setor *Beta* (β) dentro da Organização *Alfa* (α) e frente a *stakeholders* relevantes do cenário público e privado paranaense, conforme percebidas pelos interagentes

- 1 E10: visibilidade externa (1.0) maior até do que a visibilidade interna (0.7)
 2 ou seja existe um reconhecimento de fo::ra
 3 >muito superior ao reconhecimento interno<
 4 ER: >ainda que você me afirme que existe um apoio político interno?<
 5 E10: >ainda que eu afirme que existe um apoio político<. (6.2)
 6 agora (.) por que:: existe essa visibilidade externa?
 7 >isso é importante pensar nisso< (.)
 8 e isso não tá desvinculado do conte::xto histórico do Estado ((do Paraná))
 9 porque o Estado >e eu acho que não é um privilégio
 10 ((ironia no uso da palavra "privilégio")) do Paraná isso
 11 Infelizmente< (.) ele perdeu sua capacidade de planejamento.
 12 e como nós vivemos anos muito difí::cis
 13 em que , o imediatismo e o interesse de curto prazo
 14 orientaram as políticas.
 15 você não teve investimentos em formação de pessoas
 16 e em aparelhamento do Estado para fazer propostas *né* (0.8)
 17 de longo prazo (1.2) não havia espaço *pra* isso
 18 o que que acontece quando entra
 19 um Governo Federal Estadual ou Municipal?
 20 ele não tem tempo , de propor de contratar
 21 de realizar os estudos preparatórios que ele precisa
 22 para ele de fato estar apto a oferecer uma política
 23 que vá fazer diferença naquele território naquele XXX.
 24 porque entre você definir:: um estudo
 25 profundo contratar e implementar
 26 você perder dois anos três anos.
 27 ER: *uhum*
 28 E10: que é um tempo (1.5) *né* (1.1) a não ser que ele tenha dois mandatos
 29 mas geralmente eles não têm essa visão
 30 eles não têm essa visão de que
 31 , >"eu vou fazer isso porque eu vou ficar dois mandatos
 32 então vale a pena eu investir nisso porque daqui a três anos
 33 eu vou ter coisas que vão me garantir ficar mais quatro anos
 34 então eu vou fazer"<. eles não pensam assim.
 35 então o Estado se viu to::tal::men::te desaparelha::do
 36 , tanto de recursos humanos quanto de material
 37 digamos assim de estudos (.) capazes
 38 de fazer uma orientação *ehh* estratégica
 39 em termos de política de desenvolvimento *pro* Estado
 40 então (.) quando nós viemos e propusemos esses trabalhos iniciais
 41 nos enfrentamos muitas dificuldades
 42 que era um questionamento sobre a le::gitimida::de
 43 da Organização *Alfa* (α) em estar fazendo isso. (1.0)
 44 esse foi o primeiro problema
 45 "mas ↑quem é↓ a Organização *Alfa* (α) *pra* estar falando
 46 que vai identificar setores de futuro *pro* Estado do Paraná?
 47 quem faz isso é o Governo do Estado!".

Quadro 8 – Excerto de 5m47s de duração transcrito de entrevista ilustrando o processo de ganho de legitimidade do Setor *Beta* (β) dentro da Organização *Alfa* (α) e frente a *stakeholders* relevantes do cenário público e privado paranaense, conforme percebidas pelos interagentes

48 **então nós falamos (.) "nossa perspectiva é industrial" (2.1)**
 49 **((pausa enfática))nunca foi apenas industrial nunca**
 50 **em momento nenhum (2.0) só que esse é um discurso que nós tivemos**
 51 **que fazer pra conseguir ter o espaço**
 52 **pra fazer aquilo que nós precisávamos fazer.**
 53 agora uma vez que isso *tava* pronto
 54 **sempre a gente fala né**
 55 **"para o desenvolvimento da ↑indú::stria↓ do Estado do Paraná"**
 56 **a palavra ↑"indú::stria"↓ aparecer nos projetos (.)**
 57 **ela foi colocada ali de caso pensa↑do**
 58 porque eu tinha que dizer que nós éramos legí::timos
 59 pra fazer isso porque nós estávamos sempre olhando
 60 na perspectiva da indústria.
 61 uma vez que esses trabalhos primeiros projetos
 62 ficaram prontos (.) e óbvio que eles não se resumem
 63 à uma perspectiva puramente industrial (.)
 64 o Estado começou a se ver dotado
 65 de estudos e de informações que ajudavam , a tomar decisões
 66 e a planejar políticas industriais de ciência e tecnologia
 67 de comércio exterior de comunicação inclusive.
 68 a gente não faz ideia do u::so que é feito disso
 69 ER: mas sabe que vai
 70 E10: claro! a gente vê a gente percebe nas entrelinhas
 71 que >foi feito que tomou como base<
 72 em alguns lugares é bem explícito em outros menos explícito
 73 mas o fato é que **isso é (.) usado (.) para** (1.5)
 74 então assim essa visibilidade externa
 75 ela vem de um ↑vácuo (4.6)
 76 se tivesse um grupo provavelmente um grupo instalado
 77 em alguma outra área ou agência de Governo (.) fazendo isso
 78 nós não teríamos adquirido
 79 provavelmente não teríamos conquistado esse espaço.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do material empírico proveniente das entrevistas, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

Ao serem revestidas de artifícios e de ferramental do campo da ciência, as práticas sustentadas no Setor *Beta* (β) não são inválidas ou falsas. Pelo contrário: acontece apenas que elas buscam sua justificação e legitimação não primordialmente junto ao público da Academia [ainda que, por usar o seu ferramental, o Setor *Beta* (β) já aproveite para se resguardar de eventuais críticas provenientes desta], mas sim entre as esferas pública e privada que absorvem suas pesquisas, a saber: os setores industriais aos quais atende a Organização *Alfa* (α), e a gestão público-governamental, quando lhe é de interesse. Nesse caso, o uso

pragmático³¹ dos resultados da pesquisa é o que legitima o Setor *Beta* (β), suas práticas, e a atividade de pesquisa da Organização *Alfa* (α) (que se situa fora do meio acadêmico, ainda que mantenha interface com ele), ante a sociedade, às indústrias, e demais esferas que pelas suas pesquisas se interessem (WITTGENSTEIN, 2009, §241). Dessa forma, todo o jogo de linguagem [já mesclado, existente no Setor *Beta* (β), que combina práticas de metodologia científica com práticas de gestão de projeto de pesquisa voltadas a questões de ter de lidar comercialmente com *stakeholders* com quem se necessite interagir], reflete justamente o hibridismo de lógicas institucionais e a questão plural identificados neste estudo.

Possibilitando uma ponte explicativa entre o comportamento individual x macro-organizacional, e assumindo a imersão ativa do binômio indivíduo-organização em contextos sociais historicamente construídos, as lógicas institucionais são fontes de recursos e de legitimidade ao provirem conjuntos substantivos e valorativos de sentidos e significados ordenadores do tempo e do espaço daquela realidade (SEO; CREED, 2002; THORNTON; OCASIO, 2008). Neste caso, o contexto historicamente construído é substancialmente refletido no modelo de sistema de inovação regional, o qual desenvolveu características próprias na dinâmica tríplice entre a iniciativa privada (as indústrias), o Governo (nas esferas Estadual e Municipal), e institutos de pesquisa e ensino superior (as universidades) existentes nesse cenário (FREEMAN, 1995; MALERBA, 2002).

Há, nesse tipo de situação, um processo de ressignificação operado pela linguagem acerca da qualidade e da validade do tipo de pesquisa que se realiza fora das estruturas e instâncias acadêmicas tradicionais, diante do fato de que, em termos nacionais, a Academia já é convencionalizada como distanciada dos interesses da iniciativa privada, das coisas que esta demanda e necessita para seu desenvolvimento econômico.

A "hierarquia epistemológica" vigente, contudo, parece organizada para colocar a ciência no topo do saber qualificado, de modo que a academia de administração teria o apanágio do conhecimento "de qualidade", o científico, na área; estaria, de certa forma, tanto na vanguarda do saber quanto seria o núcleo garantidor da qualidade contra superficialidades, modismos e charlatanismos. Seria a guardiã da metodologia segura de conhecimento – tudo em nome e "por delegação" da ciência. Que ciência? Ora – responderá o consenso vigente – a ciência moderna, que se desenvolveu promovendo o sucesso da sociedade industrial e é a reserva do único conhecimento objetivo e o mais seguro hoje à disposição. Mas quando recordamos seriamente a crise de fundamentos da sociedade moderna entendemos que aquela hierarquia epistemológica se dilui na liquidez dos antigos princípios metafísicos perenes e dos valores que orientavam o conhecimento legitimado. A sociedade e os motivos do conhecimento estão difratados e tudo é posto em termos e limites históricos e sociais. De volta, abrem-se perguntas novas, como já vêm ocorrendo sobre a ciência e a cientificidade. O apanágio do melhor conhecimento na área de

³¹ 'Pragmático' aqui na acepção utilitarista que se conferiu à palavra, no português brasileiro.

administração é, no mínimo, uma questão aberta. Nesse espaço é que se insere a pergunta título desta comunicação: "É possível pesquisa de qualidade científica, fora de estruturas acadêmicas?". Nela, o conceito "qualidade científica", adiante explicado, não se prende ao de cientificidade, que é duvidoso; compreende-se por "estruturas acadêmicas" tanto as sociais e institucionais quanto as de práticas metodológicas. [...] Ao longo do Século XX, a ideia de "unidade da ciência" foi uma tese cuidadosamente elaborada pelo Empirismo Lógico, depois em declínio, mas a representação social da ciência, responsabilizada por êxitos e tragédias que transformaram a humanidade naquele século, é que promoveu, na comunicação de massa e nas instituições públicas, certo conteúdo unificado: a ciência é um "núcleo duro" formado pela física, química e biologia, em torno do qual se multiplicaram ramificações, interseções e aplicações. De toda essa tradição de conhecimento e de seu método seria herdeira legítima e exclusiva a "comunidade científica" ou acadêmica. Enquanto isso, no entanto, nos ambientes de crítica filosófica e sociológica, a desestabilização daquele modelo unificado acontecia por etapas ou golpes, surgindo daí um novo lugar para a ciência empírica, agora reconceituada em um contexto de pluralismo cultural e axiológico. O caráter histórico e social da ciência e o resultado desfavorável de alguns debates epistemológicos têm uma consequência: em vez de se falar de "fundamentação" da ciência – como se estivesse apoiada em alguma instância segura além dela (como pretenderam o kantismo e o positivismo lógico) – deve-se falar em "justificação", uma qualidade social do discurso. Não há nenhuma virtude intrínseca ao método científico da observação e experimentação controladas que lhe conferisse, de si, superioridade epistemológica e acesso privilegiado a uma "natureza" "lá fora". Contudo, por terem mantido sempre duas características, as tradições da ciência se mostraram suficientemente aceitas e subsidiadas nos meios sociais em que se apresentaram como saber diferenciado do senso comum referente: a) conseguir criar linguagem específica, internamente coerente e com a qual teciam argumentação intersubjetivamente reconhecível e defensável segundo critérios vigentes; b) conseguir resultados e soluções socialmente desejados em seu tempo. Na linguagem objetiva ("a") e no pragmatismo (no sentido amplo do termo, como em "b"), repousa a "qualidade científica". Por que seriam estas qualidades privativas de estruturas (sociais e metodológicas) acadêmicas? (MATTOS, 2011a, p. 1-2).

Diante desse cenário, os jogos de linguagem que são válidos para a Academia não são necessariamente válidos para se avaliar a qualidade da pesquisa realizada pela Organização *Alfa* (α) mediante os estudos do Setor *Beta* (β), pois suas regras regimentam crivos de rigor metodológicos que atendem a outros interesses, próprios da Academia mesma. Já a iniciativa privada, nas figuras do mercado e do setor industrial que se alimentam das informações provenientes das pesquisas da Organização *Alfa* (α) não apenas não dominam aquele jogo de linguagem vigente na Academia, como mais ainda, julgam-no complexo e distante das questões que lhes interessam. Dessa maneira, seus critérios avaliativos são pautados por indicadores de resultados mais imediatos, de natureza muito mais comercial (em termos dos retornos financeiros e lucrativos esperados para o tipo de investimento que as informações das pesquisas apontam, ou ainda para com os pacotes de produtos e serviços que elas vão compor). E, quanto a avaliação acerca dos crivos metodológicos das pesquisas da Organização *Alfa* (α), estes são (quando são) menos críticos do que os sustentados pela

Academia – ainda que a vinculação do aspecto científico junto às pesquisas produzidas pela Organização *Alfa* (α) (e pela exposição pública de que possuem um setor de inteligência competitiva para a indústria composto por cientistas e especialistas) a revista de legitimidade para com aquilo que afirma, autorizando-a a realizar esse tipo de atividade de pesquisa. Assim, a hibridização de duas lógicas (a da Academia e a do Mercado) encontra o contexto para sua concretização.

Porém, esse processo não é desprovido de tensões e conflitos (aqui, em particular, discursivos) entre essas lógicas operantes, conforme várias evidências empíricas indicaram até aqui³². A começar pela questão da transdisciplinaridade, a qual figurou como uma dualidade (GIDDENS, 1984) que tanto habilitou positivamente as questões produtivas do Projeto *Sigma* (σ), quanto as dificultou (nas reuniões de validação da equipe e nas questões de acordos e processos decisórios internos a ela), devido aos 'vieses' e aos 'paradigmas das visões' com as quais cada um dos pesquisadores vinham realizar suas funções, a partir dos seus *backgrounds* de conhecimentos prévios.

Como se entendiam esses pesquisadores, então? Uma vez que, na esfera técnica interna do Projeto *Sigma* (σ) e do Setor *Beta* (β), eram as práticas de pesquisa acadêmico-científicas que vigoravam, então as regras que ali valiam eram principalmente as da Academia, regendo o conjunto de microatividades que compunham essas práticas – nem tanto ali construídas, mas trazidas dos *backgrounds* de referência deles mesmos. O entendimento passava muito pelo apostar nas **semelhanças de família**, entre os domínios teóricos de cada um deles, e o estabelecimento dos critérios definidos internamente, pautando suas atividades (WITTGENSTEIN, 2009, §66-69; §108; §130; §167). Nesse ponto, abre-se espaço para se refletir até que ponto esses domínios teóricos davam-se a partir de uma compreensão da **gramática profunda** da linguagem do tema da pesquisa em questão – a inovação, o qual, por si só, já é complexo, múltiplo, ambíguo e conceitualmente indefinido (enquanto campo, ou área de estudos) (LINTON, 2009) – **ou** apenas uma compreensão **superficial** da sua gramática. Mesmo considerando os esforços pautados por minuciosos critérios de método constatados nas atividades do Projeto *Sigma* (σ), a inexistência de pesquisadores propriamente especialistas no tema sugere que, se houve tal compreensão dessa gramática profunda, ela não se deu igualmente para todos os envolvidos no seu projeto, mas concentrou-se em alguns dos(as) pesquisadores(as) nele atuante – ou seja, essa compreensão esteve presente no projeto, sim; porém figurou em algum lugar 'entre' alguns dos seus praticantes, apostando em relativa

³² Similarmente a Lyotard (2008, p. 49), que afirmou que "[...] como as espécies vivas, as espécies de linguagem têm relações entre elas, e estas relações estão longe de ser harmoniosas".

comensurabilidade entre seus *backgrounds* de conhecimentos paradigmáticos (MCKINLEY; MONE, 2005; REED, 2005).

Aqui, viram-se jogos de linguagem eminentemente científicos, nos quais traduções e adaptações versando conteúdos eram realizadas tomando por base as questões de para qual público-alvo tanto a pesquisa do projeto, quanto os seus resultados, se destinavam. A categoria 'jogo de linguagem' implica que se olhe para as regras e o seu seguimento naquela realidade, bem como para as formas de vida nas quais elas encontram sustentação, onde tais jogos estão inseridos, pelas práticas que vivenciam os sujeitos ali engajados. Como foram internalizadas as regras dos jogos de linguagem sustentados entre os praticantes engajados na realidade pesquisada no presente trabalho? Sobretudo mediante a reprodução – "Ensinar a linguagem aqui não é ensinar, mas treinar" (WITTGENSTEIN, 2009, §5) – e a pungência descritiva do exemplo – "E é precisamente assim que se explica o que é um jogo. Dá-se exemplos e pretende-se que eles sejam entendidos num certo sentido" de modo que "[...] quem ainda não possui esses **conceitos**, vou ensiná-lo a usar as palavras mediante **exemplos e exercícios**. [...] Mostro-lhe como se faz, ele faz como lhe mostro" (WITTGENSTEIN, 2009, §71; §208, grifo do autor).

Ascendendo em termos de nível de análise: ao passo que as interações com *stakeholders* internos e externos ao projeto passaram a figurar mais presentemente no cotidiano do Projeto *Sigma* (σ), visualizam-se as questões de nível macro-organizacional e institucional a partir de duas diferentes (mas, no caso abordado, nem sempre – ou não necessariamente – exclusivas e excludentes) '*racionales*', ou seja, duas lógicas institucionais claras: a acadêmico-científica [com a prática da pesquisa e suas implicações teórico-metodológicas (rigor, método, coerência de sistemas de ideias, teorias, temas, conceitos, estética, etc.)] e a de mercado (com suas preocupações eficientistas, econômico-lucrativas, corporativistas, instrumentalistas, e desenvolvimentistas para com o setor industrial) havendo tanto a influência de demandas técnicas no projeto (na qual havia boa margem de manobra e de autonomia da equipe), quanto a influência de demandas políticas provenientes dos *stakeholders*, que pretendiam 'usar aquilo gerencialmente', ou seja, que pretendiam usar comercialmente as informações levantadas na pesquisa, para pensar produtos/serviços de consultoria próprios, para venda na e pela Organização *Alfa* (α).

Dessa forma, as evidências sugerem indícios de que se trata aqui de um **hibridismo de lógicas**, mediado, realizado, constituído no cotidiano, por meio do dominar (saber jogar) e do transitar (argumentativa e politicamente) dos/nos jogos de linguagem dos integrantes dos projetos de pesquisa do Setor *Beta* (β), em interação com *stakeholders* internos e externos. Aqui se viram jogos de linguagem eminentemente comerciais, negociando vendas comunicativas junto a *stakeholders* internos e externos do projeto. Os jogos de linguagem presentes e identificados no caso abordado refletiam as lógicas institucionais influentes no contexto; porém, tal qual o hibridismo de lógicas sugerido, a natureza desses jogos de linguagem tampouco era exclusivamente acadêmica, ou puramente mercadológica, – embora fosse possível identificar contornos mais claros de quais práticas organizacionais os compunham naquele ambiente da pesquisa –, adequando suas funções e seus modos de uso de acordo com as regras que pesavam mais significativamente no contexto onde se estivesse inserido, jogando-os ativamente.

Assim, temos um **jogo de linguagem da ciência**, e um **jogo de linguagem comercial**, praticados de acordo com o intuito da atividade a ser feita, seus resultados esperados, e suas implicações no desenrolar de todo o empreendimento do projeto e dos produtos que dela proviriam. Coincidentemente ao que proferiu o filósofo da linguagem quando falara da relação entre um objeto físico, e as impressões sensoriais do homem acerca deste, "Temos aqui dois jogos de linguagem, e suas relações entre si são de uma espécie complicada – se quisermos reduzir essas relações a uma fórmula **simples**, enganamo-nos" (WITTGENSTEIN, 2009, §V, grifo do autor). Entretanto, é importante circunscrever espaciotemporalmente a identificação desses dois universos linguísticos pertinentes ao caso estudado, e atentar: jogos de linguagem não são *ad eternum*; eles não têm a pretensão de durar para sempre – e os aqui apresentados assim figuram apenas para fins de facilitação analítica do estudo. Até o ponto em que alguém (ou alguns) opte(m) por agir(em) diferentemente, as suas regras e o seguimento a elas subjacente, podem mudar. Porém, isso implica processos de justificação dessas novas regras, frente os seus praticantes (WITTGENSTEIN, 2009, §83). O Quadro 9 a seguir sistematiza essas informações acerca dos jogos de linguagem identificados no caso estudado – puramente com o intuito de facilitar a compreensão do argumento até aqui construído –, ancorando-os aos traços de lógicas presentes e atuantes no campo onde se situa a Organização *Alfa* (α):

Quadro 9 – Jogos de linguagem identificados no caso estudado

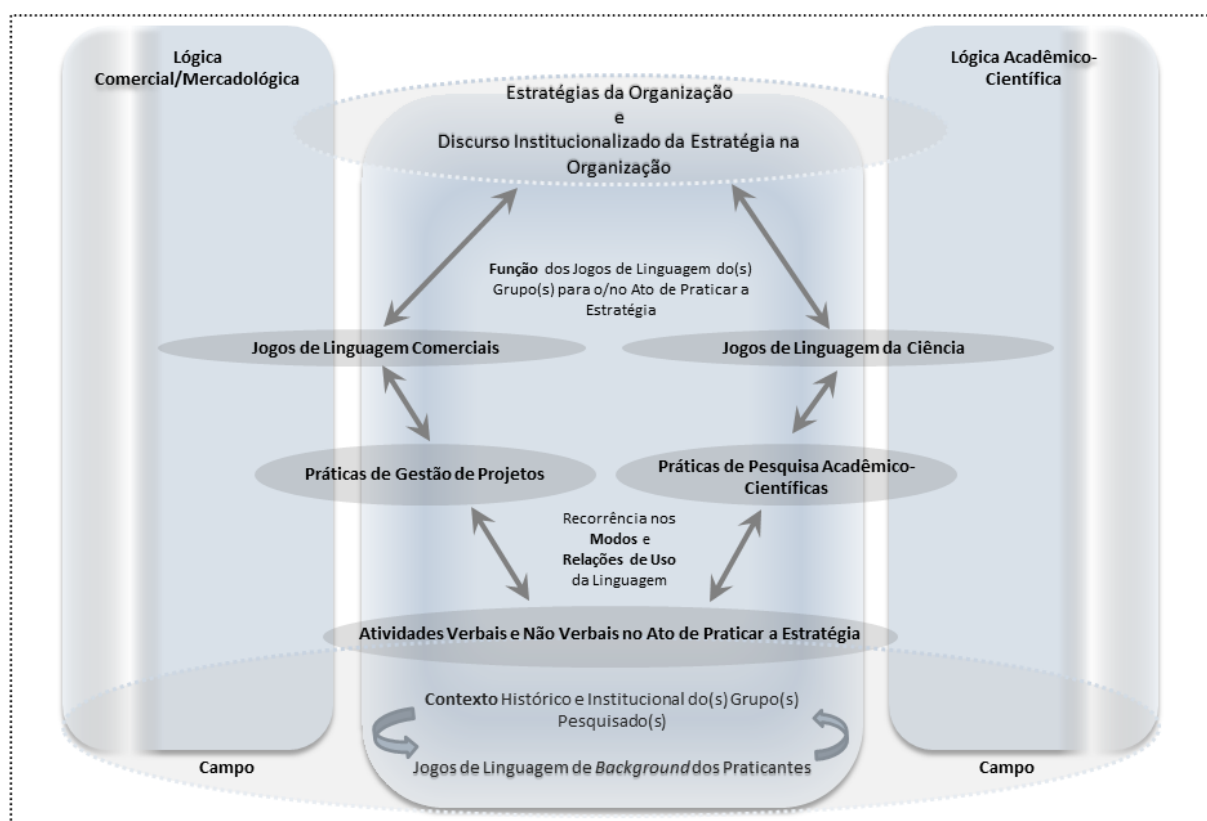
Jogos de Linguagem Categorizados	Contorno e Ancoragem em Lógicas Presentes no Campo
Jogos de linguagem comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Eminentemente comerciais, acessados e praticados ao se negociar as vendas comunicativas junto a <i>stakeholders</i> internos e externos do projeto. - Caracterizados (ou demarcados) a partir das práticas de gestão de projetos do Setor <i>Beta</i> (β), e das atividades negociadas junto aos <i>stakeholders</i> externos. - Refletem e tomam por base a lógica comercial/mercadológica de interface dos setores industriais tidos como clientes da Organização <i>Alfa</i> (α).
Jogos de linguagem da Ciência	<ul style="list-style-type: none"> - Acessados e praticados ao se articular tecnicamente as traduções e adaptações teórico-metodológicas entre distintas disciplinas do saber científico no desenho dos projetos realizados. - Caracterizados (ou demarcados) a partir das práticas de pesquisa acadêmico-científicas sustentadas pela equipe técnica e pesquisadores do Setor <i>Beta</i> (β). - Refletem e tomam por base a lógica acadêmico-científica de interface entre a Organização <i>Alfa</i> (α) – na figura particular do Setor <i>Beta</i> (β) – e instituições de ensino superior (IES), institutos e agências de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Retomando: de um núcleo transdisciplinar, traduções e adaptações teórico-metodológicas entre distintas disciplinas do saber científico foram desenhando o Projeto *Sigma* (σ), revestindo-o de cientificidade para com os resultados prometidos para a Organização *Alfa* (α); vendas comunicativas viabilizam a publicação e divulgação da pesquisa do projeto, operacionalizando a iniciativa junto ao público-alvo a qual ela se destinava, demandando, com isso, interações com variados *stakeholders* de esferas de atividade distintas; de um contexto construído ao longo de aproximadamente 8 anos realizando esse tipo de pesquisa aplicada para a indústria, provém um ganho de legitimidade e de justificação que propicia critérios de avaliação da qualidade dos seus resultados diante daqueles que deles fazem uso (os setores industriais paranaenses e a esfera público-governamental em variadas instâncias); por não estar situada nem no meio acadêmico – mas fazendo uso de um conjunto de técnicas e ferramentas dele, nas suas pesquisas – nem puramente na iniciativa privada – já que a Organização *Alfa* (α) transita politicamente entre as esferas pública e privada, representando um determinado segmento desta última –, o Setor *Beta* (β) tem de lidar com a

incidência de duas lógicas institucionais distintas, que por vezes tencionam seus projetos de pesquisa, a saber: a lógica acadêmico-científica e a lógica comercial/mercadológica, atribuindo, com isso, ambiguidade e complexidade para com como se define quais regras efetivamente regem suas práticas, e como realizar essa conciliação, tendo em mente os interesses estratégicos primordialmente mercadológicos da Organização *Alfa* (α), sem abandonar, de maneira comprometedora, o respaldo científico da Academia. A Figura 4 a seguir expõe uma atualização da representação das categorias de análise do estudo, ampliando-a com os elementos evidenciados e analisados a partir do campo empírico:

Figura 4 – Atualização da representação das categorias de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Valle (2003, p. 95-98), Marcondes (2000, p. 40-41) e Whittington (2006, p. 621).

Eis aqui, numa recapitulação dos pontos chave dessa pesquisa, a problemática do caso particular estudado neste trabalho tese. A seguir, a força elocucionária desse mesmo caso, viabilizará entender como a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem contribui para a construção do conceito de prática estratégica nas organizações, auxiliando na explicação e compreensão para/do ato de realizar tal prática.

De acordo com o arrazoado desta análise, o ato de praticar a estratégia – ou o fazer estratégico – do Setor *Beta* (β) para a Organização *Alfa* (α), refletindo-se nas suas macrodiretrizes estratégicas, está justamente na capacidade, na competência dos seus pesquisadores em, nos projetos que empreende – em termos do desempenho obtido deles – saber versar, saber traduzir, a linguagem da pesquisa acadêmico-científica (em termos de suas práticas e seus resultados, ainda que com limitações e dificuldades nessas adaptações) com uma base de rigor metodológico, para o cliente final, que no caso, são os setores industriais do Estado do Paraná e as demais entidades de representação política do setor secundário. Nesse processo, abarca-se a dimensão política das demandas envolvidas, sob o entendimento de que, os *stakeholders* que consumirão aqueles resultados de pesquisa, não terão as mesmas preocupações com rigor metodológico-científico tal qual ocorre na Academia, pelo fato de que são esferas distintas, regidas por lógicas institucionais distintas (ou seja, jogos de linguagem que operam distintamente).

Dessa maneira, o ato de praticar a estratégia – ou o fazer estratégico – do Setor *Beta* (β) é coadunado aos interesses estratégicos da Organização *Alfa* (α), no 'saber versar', 'traduzir' e 'vender' dos resultados das pesquisas, estudos e análises para o público final que é a indústria, atendendo, assim, aos interesses da Organização *Alfa* (α), fazendo uso de jogos de linguagem que, ora se revestem de elementos mais científicos, ora são dotados de interesses comerciais; é aí que se amalgamam o que vem da práxis estratégica da base (das microatividades cotidianas) com o nível organizacional-institucional, passando pelo *organizing*, que contempla processos de se organizar essas questões em torno de elementos simbólicos e materiais socialmente construídos e legitimados, a partir das disputas argumentativas e das barganhas envolvendo variados *stakeholders* internos e externos.

Com efeito, ao tomar-se a noção wittgensteiniana de jogos de linguagem como ferramenta e método heurístico de investigação do empírico é possível, também, teorizar, conceituando o ato de praticar a estratégia numa organização da seguinte maneira: **um ato de construção linguística descontínua e múltipla no tempo-espço da organização, pautado por argumentações de funções distintas, conduzido e compreendido de forma nem sempre consonante entre os seus praticantes, indissociável de macrodiretrizes intencionais de sobrevivência e competitividade no ambiente onde se atua, e que é invariavelmente sujeito a influências institucionais que condicionam, regram, justificam e legitimam essas ações na práxis.** Alude-se, com isso, aos contextos institucionais históricos, os modos em que ele (o ato de praticar a estratégia) ocorre, suas funções (sob graus distintos de deliberação) naqueles e para aqueles contextos (que podem conter semelhanças de

família), as regras que os pautam (sua gramática), e suas condições de possibilidade com base nos fazeres e dizeres dos sujeitos que o praticam (os praticantes engajados naquela realidade).

Em virtude do arguido, o valor da linguagem ordinária – e do 'olhar para ela', analisando-a (WITTGENSTEIN, 2009, §66; §XI) – para o avanço compreensivo sobre o ato de praticar a estratégia, e para os campos dos Estudos Organizacionais e Estratégia Organizacional (aqui endereçada especialmente à vertente da Estratégia como Prática) está no possibilitar revelar a linguagem dos praticantes, em seus processos mais elementares: processos de compartilhamento de conhecimentos; processos de (re)visitar *backgrounds* de conhecimentos e (re)vivê-los, trazendo-os à vida, pela sua inserção nas práticas cotidianas atuais (ainda que elas provenham de experiências espaciotemporalmente distintas); processos de adaptação de atividades à práticas de grupos; processos de (saber) traduzir e versar entre domínios linguísticos distintos (num transitar que envolve tanto a dimensão técnico-instrumental quanto a política); processos de produção e de reprodução da práxis e das práticas organizacionais; processos de produção e reprodução de significados, de objetivações, de justificações, de legitimação dessas mesmas práticas na realidade cotidiana da organização; processos de leitura, interpretação e negociação reflexiva dos praticantes, junto à dualidade de regras e normas institucionais existentes em um contexto.

Ao realizar isso, rompe-se com elementos abstratos, racional-idealistas e dicotômicos, pois o praticante, ao engajar-se em formas de vida, compartilhando-as mediante vivência nelas, não é individual (no sentido de singular) em sua constituição identitária e psicológica, mas coletivo, por estar inserido num contexto de grupo-organização, constituindo-se na e por aquela linguagem, ali (re)produzida e sustentada. Nesse sentido, a questões de descontinuidade espaciotemporais indicadas no caso estudado, os conflitos, as divergências, as dissonâncias, as disputas, as barganhas, as negociações, etc., são evidências de como esses processos linguísticos calcados em atividades verbais e não verbais precisam ser compreendidos não apenas na sua natureza vivenciada (ou seja, encarnada, engajada) mas, igualmente, nas suas implicações e resultados (premeditados e impremeditados) entre diferentes níveis de análise social e organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um departamento jovem, concebido para ser especializado em pesquisa aplicada para a indústria paranaense, situado dentro de uma organização não tão jovem, cujas atividades estão centradas em desenvolver representativamente o setor secundário da economia do Estado, em seus diversos segmentos. Um status de reconhecimento público pela temática – pode-se dizer – de vanguarda, pelo caráter inovador da sua configuração, e dos seus projetos de pesquisa, ocupando uma lacuna na intersecção entre Governo, iniciativa privada, e universidade. Um ambiente transdisciplinar, composto por profissionais acadêmicos altamente capacitados, e cujos resultados dos seus trabalhos são alçados como cruciais para a inteligência competitiva da organização em questão e, igualmente, aproveitados em/para indústrias de diversos portes e características, além de despertar o interesse da esfera público-governamental. Este é o cenário contextual do caso aqui estudado. Por este descritivo plural, três planos institucionais se estabelecem: a iniciativa privada, a esfera pública, e a dimensão da ciência. Como, então, explicar que tal conjuntura seja favorável ao que realiza o mencionado setor de pesquisa, se se deduz, dessa exposição, que interesses e prioridades diferentes – por vezes contrários – estarão ativamente atuando nessa realidade? Como sequer conceber a possibilidade de êxito dessa iniciativa de pesquisa situada numa empresa, sem que se banalize por completo aquilo que é central na atividade de pesquisa (o compromisso com rigor e método), ou que se dissocie (de maneira solipsista) da realidade das empresas, como estas acusam as disciplinas das Ciências Sociais Aplicadas da Academia de terem feito? E, se há êxito, no que ele está alicerçado, explicativamente?

Do outro lado, um pensamento filosófico denso registrado há mais de meio século, onde as práticas linguísticas cotidianas não são algo para além do homem, mas sim, algo eminentemente humano, vislumbradas a partir da compreensão do papel constitutivo da linguagem no dia a dia do sujeito engajado numa determinada realidade – ou seja, do sujeito que tem afinidade para com o que acontece no espaço compartilhado onde ele vivencia uma linguagem que lhe seja válida e cara para poder transitar espaciotemporalmente, constituindo-se valorativa e identitariamente nela, a partir do seu uso. Alicerçando esse pensamento, uma noção pragmática capital fundada em conjunto com três elementos: a noção de jogos de linguagem, apoiada em um conjunto de regras, sustentados por semelhanças de família com variados universos linguísticos, e situada em alguma forma de vida que lhe confira sentido de mobilização para suas ações. Como se apropriar e trazer essas ideias para ampliar a

compreensão sobre estratégia e constituição simbólico-material diária da realidade compartilhada no contexto de um objeto em particular: as organizações? Há validade explicativa desses preceitos e concepções, no enxergar de nuances até então pouco percebidas (ou exploradas) na realidade organizacional? Como realizar o percurso de adoção desse arcabouço filosófico, de tradução e uso metodológico, numa investigação de preocupações científicas, na área dos estudos em Estratégia Organizacional e Estudos Organizacionais? Quais ampliações conceituais de cunho teórico-metodológico foram viabilizadas, nesse e por esse exercício?

Inspirado em Condé (1998, p. 98, grifo do autor), que afirmou que a partir de Wittgenstein "não se trata mais de perguntar **o que é a linguagem**, mas tão somente responder **de que modo** usamos palavras que constituem a linguagem", faz-se aqui uma analogia da seguinte maneira: não se trata mais de dizer o que é a estratégia – em particular para a corrente da Estratégia como Prática, e para o caso aqui estudado – mas sim dizer de que modo a estratégia se construiu, a partir de quais atividades verbais e não verbais; como isso se consolidou; quais concatenações ocorreram entre os jogos de linguagem que ali foram identificados como válidos e sustentados; quais elementos se fizeram presentes; quais investidas ocorreram pela linguagem; e, evidentemente, a partir de quais práticas centrais para esse processo, isso tudo se deu.

Em particular aqui, foram práticas que compreendiam a tradução, a adaptação, os ajustes na linguagem; que a samblagem de *expertises* da transdisciplinaridade habilitou; como se lidou com as lógicas que incidiam nesse ambiente estudado, conciliando preocupações de rigor metodológico-científico acadêmicas com interesses e necessidades de demandas mercadológicas oriundos dos clientes para os quais se destinavam os produtos e serviços ali elaborados. No caso estudado, deu-se muito em virtude da conciliação de diferentes formas e em graus diferentes de combinação entre os conjuntos de práticas de pesquisa acadêmico-científica e os de práticas de gestão de projeto identificadas como relevantes, dotando-as de rigor e método científico, apropriando por semelhanças de família determinadas práticas – o que nem sempre significava uma compreensão e um domínio da sua gramática profunda, permanecendo, às vezes, na sua gramática superficial –, e sabendo efetuar a venda disso para os *stakeholders* internos e externos. Para identificar esses processos, as microatividades da práxis que os sustentam, e realizar a associação entre níveis analíticos distintos considerados aqui, a noção de jogo de linguagem expressa no período maduro da filosofia de Ludwig Wittgenstein foi de importância pivotal, viabilizando essas visualizações, e encadeando as explicações, com base na sua chamada a atentar para a pragmática da linguagem ordinária. A

contundência heurística dessa noção (MANTERE, 2010; TSOUKAS, 2009) quando empregada para explicar o que ocorre cotidianamente numa realidade organizacional foi notada aqui, a partir do acesso à dimensão semântico-pragmática das ações, principalmente nas interações dialógicas entre os envolvidos num processo como o aqui estudado. Constatou-se, assim, sua validade e importância explicativa para a análise da realidade cotidiana organizacional, principalmente pela compreensão do sujeito nela engajado (TAYLOR, 2000), como no caso da pesquisa condutora do estudo, e dos demais praticantes do caso estudado.

Por se tratar de um departamento relativamente novo, e que se aventura na vanguarda da atividade de 'prospectiva estratégica' para a indústria – algo recente no país, conforme indicado pelas evidências reunidas – a construção histórica do Setor *Beta* (β) foi configurando-o de uma maneira híbrida entre um instituto de pesquisa acadêmico, e um instituto de pesquisa mercadológica, por conta da necessidade de atender a diferentes *stakeholders* da organização onde ele se situa, e para quem ele opera. Contudo, suas raízes fundacionais estão sedimentadas em elementos acadêmico-científicos, que asseguram – a partir do tipo de profissional que nele atua, bem como pela sua práxis – a importância do rigor e do método na realização dos estudos a eles encomendados.

Esse hibridismo na natureza das suas atividades se desenha justamente devido ao transitar entre um jogo de linguagem da ciência (do qual recortes e apropriações de ferramentais, de argumentos, e de metodologias, são realizados), e o jogo de linguagem comercial (do qual provem as demandas e necessidades do principal cliente consumidor dos resultados dos seus estudos: as indústrias do Paraná). Tal dinâmica se manifesta principalmente por meio da construção de algo como que um outro jogo de linguagem, quase que próprio, no qual a cientificidade entra para justificar (perante o próprio departamento, mas também para as demais partes interessadas envolvidas) o uso de certos arcabouços teórico-metodológicos adotados nas pesquisas realizadas, enquanto que as demandas comerciais balizam os limites de até onde e com quais objetivos essas investigações se dão, forçando, até onde possível, as adaptações e os conteúdos dessas áreas delimitadas, conforme os seus interesses e deliberações projetivas de curto, médio e longo prazo.

Por serem duas esferas distintas – a acadêmica, e a mercadológica da indústria – a produção que compete ao Setor *Beta* (β) passa a ter de lidar com variados conjuntos de regras, que condicionam, de uma maneira dual, as suas microatividades da práxis e, por conseguinte, as suas práticas, habilitando-as e restringindo-as de maneiras particulares, em diferentes sentidos. Esses conjuntos de regras, por serem próprios de cada uma dessas esferas, são regidos por lógicas (THORNTON; OCASIO, 2008) também específicas a cada um deles,

ainda que pontos de interface e similaridade possam ser notados, onde elementos simbólicos como o peso do discurso científico é um deles. Nesse processo, a busca por legitimação das atividades do Setor *Beta* (β), expandidas agora ao nível organizacional – por ser a Organização *Alfa* (α) o principal promotor e divulgador desses estudos – ocorre em um espaço interseccionado, no qual não apenas contam as validações de cunho acadêmico-científico, mas, igualmente, as apropriações comerciais e utilitárias dos resultados dos seus estudos pelas indústrias, de modo a se estabelecer e definir quais são os critérios e os padrões de qualidade dignos para aquele tipo de atividade. Com isso, reforça-se que 'pesquisa' (o ato de pesquisar algo, ou a prática da pesquisa, propriamente dita) não é apanágio da Academia (MATTOS, 2011a); há pesquisas cada vez mais amplas, significativas, e distintas, compreendendo processos avaliativos – de julgamento da sua qualidade e do seu valor – cada vez mais circunscritos às suas próprias realidades, pois, conforme Lyotard (2008, p. 73), "[...] a ciência joga o seu próprio jogo, ela não pode legitimar os outros jogos de linguagem. [...] Novas linguagens vêm acrescentar-se às antigas, formando os subúrbios da velha cidade".

Diante disso, é devido a uma competência organizadora construída ao longo de aproximadamente oito anos lidando com esse tipo de situação – por diversas vezes, tensionada –, que o hibridismo se evidencia, afastando-o de 'tipos puros', por conta da natureza estrutural, da configuração, dos interesses e dos objetivos particulares existentes e deliberantes, neste arranjo no qual se situa tal instituto de pesquisa que nem é puramente acadêmico, e nem é estritamente comercial. Trata-se, aqui, de um *organizing* que edifica a construção desse 'saber apropriar-se', desse 'saber versar' dos interesses dos *stakeholders* para as suas práticas de pesquisa acadêmico-científicas e de gestão de projetos. Ao mesmo tempo, como que numa via de mão dupla – mais uma vez, uma mutualidade constitutiva –, esse processo de *organizing* prepara o terreno para a entrada de um 'saber traduzir', 'saber vender' e, principalmente, um 'saber comunicar' dos seus projetos, das suas pesquisas dos seus resultados para seus *stakeholders* centrais e outros que possam surgir e fazer uso dessas informações relevantes de tendência e de cenários futuros para onde a indústria poderá investir e se desenvolver mercadologicamente. Nesse sentido, considerando que tais resultados alimentam e alicerçam os interesses de representação desenvolvimentista do setor industrial que é o papel e a finalidade assumida pela Organização *Alfa* (α), temos o ato de praticar a estratégia.

Afirma-se, assim, que neste caso de estudo em particular, *organizing* e *strategizing* são tal qual indicaram Jarzabkowski e Fenton (2006) e Whittington *et al.*, (2006), entrelaçados e entremeados em condicionamentos mútuos. Responde-se, nesta tese, a uma

questão que pouca elucidação recebeu até esta altura, pela vertente da Estratégia como Prática: **a diferença entre *organizing* e *strategizing***. Particularmente para o caso estudado, este (o *strategizing*) tem, em seu caráter teleológico – de finalidade, de propósito, de intenção – presente nas práticas que o compõem (SCHATZKI, 1996; 2000; 2001b; 2012), forte dependência a questões multiníveis organizacionais, por levar em conta macrodiretrizes estabelecidas em esferas hierárquicas superiores da organização, e que são conduzidas tendo por base não apenas a posição-prática de quem as delibera, mas, também, a '*persona*' atuante da figura institucional do estrategista (HUNG; WHITTINGTON, 1997; MACHADO-DASILVA; VIZEU, 2007; MEYER; JEPPEPERSON, 2000; SCOTT, 2008; SUDDABY; VIALE, 2011; WHITTINGTON, 1992); aquele (o *organizing*) produz e reproduz (de formas às vezes conscientes, às vezes nem tão conscientes) as condições para que ações que atendam a esses interesses 'de cunho estratégico' alinhados aos objetivos e a razão de existência de uma organização possam ocorrer. A função no ato de praticar uma linguagem – no uso da linguagem dentro de determinados jogos – é dada pela intenção colocada no agir na linguagem (WITTGENSTEIN, 2009, §337).

Metaforicamente, a linguagem é uma caixa de ferramentas e, após Wittgenstein (2009; §11; §53), nós a utilizamos conforme a necessidade. O caso particular analisado no presente trabalho evidencia isso. O esforço de se pontuar dois jogos de linguagem para explicar a dinâmica da realidade sob estudo, também foi um lance de utilização conforme a necessidade, no jogo de linguagem da pragmática wittgensteiniana. Considerando a questão de que a multiplicidade dos jogos de linguagem impossibilita a própria ideia de numerá-los, de pontuá-los de alguma maneira (WITTGENSTEIN, 2009, §7; §23; §130; §464), é importante elucidar aqui que, não se tratou tanto de realizar circunscrições dessa natureza carcerária, mas sim de indicar que se tratam como que de áreas ou regiões onde a função de determinado jogo de linguagem é válida, e outras onde ela já não é mais tão válida – no sentido de impactar, de possibilitar sua ação relacional significativa.

Dessas considerações vinculadas aos conteúdos metodológicos centrais desta tese, desdobram-se algumas vertentes válidas de aproveitamento das constatações de natureza elocucionária, aqui alcançadas. Nesses desdobramentos, são articulados não apenas implicações teóricas, de ordem conceitual, mas, igualmente, implicações metodológicas para as vertentes indicadas, acompanhando-as de sugestões de como elas podem ser apropriadas, paralelizadas, aproximadas de uma maneira cuidadosamente lícita (sem integrar, enxertar, nem buscar equivalências), pondo-as a dialogar para que elas, eventualmente, lhes sejam úteis, ou inspirem reflexões, em algum grau.

A primeira implicação visualizada a partir do uso da noção de jogos de linguagem numa investigação empírica remete à problemática suscitada pelas evidências reunidas, acerca de certa valorização (ou preferência pelo uso de) de determinados jogos de linguagem, quando no contexto de uma análise organizacional. Nesse ponto em particular, são muito mais os autores do presente estudo a falar, do que o próprio Wittgenstein (2009) – esse é um posicionamento que urge ficar claro aqui. A segunda filosofia de Wittgenstein (2009) é marcadamente associada a uma concepção 'perspectivista' da realidade, por conta da importância dada por ele ao contexto onde o sujeito se engaja, vivenciando práticas, aprendendo regras e dominando jogos de linguagem que compõem forma(s) de vida (CONDÉ, 1998; TAYLOR, 2000). Isso configura certo "relativismo" situacional – sem que, com esse termo, caia-se em algum sentido pejorativo ou vulgarizante para com o termo 'relativismo'; este indica aqui a condição de como agir numa realidade, a partir de compreensões compartilhadas pelo sujeito engajado em práticas componentes de jogos de linguagem válidos naquele contexto, e para aquelas formas de vida. Com isso, a realidade é, por definição, relativa (a essas questões). Não se trata de comprometer a concepção wittgensteiniana de jogos de linguagem – a qual se furta a valores de juízo do tipo 'bem', 'mal', 'certo', 'errado' desses jogos, já que eles não são universais (nem tampouco a própria realidade), assemelhando-se por familiaridade de regras e de práticas que os regem e os compõem – mas de indicar que, provavelmente, num contexto organizacional onde relações de poder tomam forma e condicionam fortemente a ação humana na práxis, pode haver a preponderância (ou predomínio) de quais jogos de linguagem vigoram mais fortemente, sublimando, anulando, ou aniquilando (em disputas discursivas) outros que ali figuram.

Trata-se de expor justamente que, dependendo do ponto de vista, há sim, a priorização, a imposição, e a valorização – de importâncias distintas – entre jogos de linguagem diferentes, com base, principalmente, na intencionalidade daquilo que, conceitualmente, se estabeleça como sendo "estratégico", dentro do contexto de uma organização. No caso aqui estudado, as intervenções e as incidências dos interesses mercadológicos de *stakeholders* internos e externos ao projeto [como sindicatos, departamentos de interface direta com a indústria, e mesmo diretrizes proveniente da Diretoria da Organização *Alfa* (α)] parecem ser indícios claros desse prevalectimento de um jogo de linguagem (no caso, o comercial) sobre outro (o da ciência), quando em situações de disputa e de tomada de decisões (MANTERE, 2010). Ou seja, fala-se aqui, com base nas evidências empíricas reunidas e na análise empreendida, de uma ampliação dessa compreensão da noção de jogos de linguagem nos/para os Estudos Organizacionais (MAUWS; PHILLIPS, 1995), a

qual pode abrir espaço para entender que relações de poder são sustentadas e alimentadas justamente devido a essas deliberações de certos jogos de linguagem em detrimento de outros.

Decorrente dessa possibilidade, parece plausível extrapolar tal constatação empírica para se indagar: há, ainda que de maneira não expressamente clara, algo como um criticismo, uma veia crítica, ou uma carga crítico-analítica viabilizada pelo pensamento wittgensteiniano, no seu segundo momento? Tomando por base que o olhar no uso cotidiano da linguagem pelos sujeitos engajados numa determinada realidade pareceu levantar uma boa dose de contrastes, fugindo a algo que fosse tido como uma concepção uníssona ou monológica sobre como os praticantes da estratégia no caso estudado compreendiam o que ocorria – desde a noção do que era estratégico, até mesmo o papel dos pesquisadores quando situados nas suas atividades –, sugere-se que a noção de jogos de linguagem, partindo de uma pragmática wittgensteiniana, possa abrir espaço para se enxergar mais vozes – dissonantes, variadas, discordantes –, em uma realidade pesquisada, de maneira mais clara, com base nas questões de significados atribuídos para aquilo que se faz, mediante a linguagem ali praticada (PLEASANTS, 1999).

No estudo desse caso em particular, percebeu-se também que, mais do que elementos integralmente compartilhados, a transdisciplinaridade cultivada no ambiente do projeto acabava solapando graus de especialização específicos dentre os pesquisadores, precarizando essa função trabalhista, por exemplo. Adicionalmente, quando se atentava para as semelhanças de família dos jogos de linguagem das específicas disciplinas dos saberes em questão, se entendia qual manobra fundamental era operada ali: consistia em se afirmar, por conta das semelhanças de família dentre essas disciplinas, que o universo linguístico acadêmico superava as limitações de ausência de pesquisadores especialistas no tema inovação, pressupondo, com isso, que todos(as) na equipe dominavam o mesmo ferramental (talvez não o mesmo, mas um ferramental científico próximo e similar) para poder realizar a investigação necessária, numa atuação não dependente de um conhecimento mais especializado e/ou profundo nas temáticas exclusivas do Projeto *Sigma* (σ). Mesmo considerando limitações de recursos humanos disponíveis no mercado (no caso, a existência de especialistas disponíveis para esse tipo de atuação), a preferência do Setor *Beta* (β) em trabalhar com pesquisadores 'juniores' (diga-se assim) ao invés de com especialistas, também pode ser entendida como uma manobra que reforça a prática estratégica dos seus projetos, ao gerenciar mais facilmente as questões políticas, de conflitos e de tensões entre o jogo de linguagem da ciência e o jogo de linguagem comercial incidente, frente a circunstâncias onde dilemas teóricos e/ou metodológicos inviabilizem a realização de determinadas pesquisas, a

despeito do que era demandado pela Organização *Alfa* (α) e seus *stakeholders*. De certa forma, essa percepção foi apreendida nas considerações de alguns dos(as) entrevistados(as) para essa pesquisa, sobressaindo-se como fator de descontentamento e desmotivação para com o trabalho executado nos projetos.

Essas questões suscitam reflexões tanto sobre as práticas que sustentam os jogos de linguagem de um ambiente, quanto o modo de vida das pessoas nesses ambientes, numa composição ética de como os sujeitos se enxergam na realidade e se engajam nela de uma maneira compartilhada. Para Wittgenstein (2008), não se pode usar um discurso para compor uma ética do mundo, pois esta se encontra no terreno do inefável, daquilo sobre o qual não se pode dizer muito (ou nada); porém, desloca-se essa capacidade de compor uma ética do mundo não o dizendo ou o pensando, mas sim o vendo e o vivendo (VALLE, 2003; WITTGENSTEIN, 2009; §66). Dessa forma, sugere-se que o olhar pragmático da linguagem cotidiana, acompanhado de uma reflexão crítica sobre até que ponto as regras norteadoras daqueles jogos de linguagem ali em vigor são válidas ou não (adequadas ou não, justificadas ou não), pode ser um elemento modificador dessa mesma realidade, mediante o papel constitutivo da linguagem (CAVELL, 1997).

Seguindo adiante, oferece-se outra contribuição vislumbrada a partir do presente estudo, agora para revigorar a leitura e o potencial explicativo do institucionalismo organizacional – tanto para os estudos em Estratégia Organizacional, quanto para o campo dos Estudos Organizacionais. Indicada como a perspectiva teórica atualmente com maior utilização e expansão nessas duas áreas do campo interdisciplinar da Administração (GOLSORKHI *et al.*, 2010; GREENWOOD *et al.*, 2008), a noção de jogos de linguagem e a pragmática da linguagem aqui trabalhadas podem ampliar a compreensão de alguns fenômenos organizacionais trabalhados por esta corrente teórica, tendo em vista a centralidade da linguagem na criação e reprodução das instituições³³. Enxerga-se, particularmente, duas vias que podem se beneficiar: (i) o construtivismo social de Berger e Luckmann (2003); e (ii) o institucionalismo de base linguística tal qual expresso por autores como Alvesson (1993) (GREEN JR; LI, 2011), Czarniawska (2008), Heracleous (2004), Heracleous e Hendry (2000), Phillips, Lawrence e Hardy (2004), e ainda proponentes da Escola de Montreal (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004; TAYLOR; ROBICHAUD, 2004), em variadas segmentações.

³³ Problemática esta antiga, apontada por Rousseau (1999, p. 259) no século XVIII, ao afirmar que "A palavra distingue os homens entre os animais; a linguagem, as nações entre si – não se sabe de onde é um homem antes de ele ter falado. O uso e a necessidade levam cada um a aprender a língua de seu país, [...] sendo a palavra a primeira instituição social [...]".

Embora tradicionalmente – pela base epistemológica fenomenológica na qual o construtivismo social foi erguido – se leia a obra de Berger e Luckmann (2003) de uma perspectiva interpretativista, acredita-se aqui não ser de todo equivocado indicar que, embora não tão expressamente, a concepção de linguagem sustentada pelo socioconstrutivismo busca sustentação, também, na pragmática, além da hermenêutica mais perceptível às suas ideias (MEYER, 2006; 2008). Nesse sentido, a noção de jogos de linguagem em Wittgenstein (2009), com seu apreço pela questão do uso cotidiano da linguagem, da constituição e do seguimento de regras, das semelhanças de família, e do aspecto sociocomunitário da linguagem (do sujeito "engajado" na realidade) (TAYLOR, 2000) pode, sim, auxiliar na ampliação desse escopo explicativo partindo dessa lacuna teórica indicada. Tendo sido analisada de um ponto de vista heurístico, essa noção, quando trabalhada numa preocupação de acesso à dimensão semântico-pragmática da fala e do discurso (MATTOS, 2006), e articulada com base no entendimento compreensivo do contexto, da função e do modo (ou maneira) como a linguagem é utilizada (VALLE, 2003), viabiliza justamente um caminho para elucidação desse tópico, ao focar-se no descritivo da práxis e das práticas situadas. As constatações do presente estudo deixam isso patente, tendo sido válidas também para compreender as extensões e ramificações desse uso, em diferentes níveis de análise: no individual, no grupal, no organizacional, e mesmo no institucional – micro, *meso* e macro.

Em termos mais acessíveis, essa consideração desemboca em temas caros ao institucionalismo organizacional contemporâneo, como, por exemplo, 'lógicas institucionais' ou ainda 'mudança organizacional', dos quais a linguagem é microfundamento operante na sua constituição. No caso do tema das lógicas institucionais, embora percorrendo uma outra via para alcançá-las³⁴, o presente estudo obteve êxito em identificar e precisar os impactos e as influências de duas delas distintas, condicionando uma situação de hibridismo, proveniente das tensões e (relativos) conflitos entre as suas regências (BROWN; AINSWORTH; GRANT, 2012; SEO; CREED, 2002; THORNTON; OCASIO, 2008), pelos jogos de linguagem que operavam regrados pela lógica mercadológica confrontando-se e interagindo com os jogos de linguagem científicos. Dada a natureza estrutural da organização pesquisada [no seu conjunto de regras e de recursos (GIDDENS, 1984)], e do tipo de atividade desempenhada pelo setor em particular estudado, a influência das lógicas dos campos com os quais ela interage (nas suas práticas organizacionais) 'transbordou' para dentro do projeto avaliado, suscitando o

³⁴ Utilizadas neste estudo não como método de análise da realidade, mas puramente como aparato conceitual explicativo (THORNTON; OCASIO, 2008; TSOUKAS, 2009) do qual a pragmática da linguagem wittgensteiniana não se ocupa, embora reconheça o papel da dimensão institucional no ordinário da linguagem cotidiana (WITTGENSTEIN, 2009, §199; §337; §380).

desenvolver de práticas argumentativas que conseguissem dar conta de lidar com essas diferentes incidências.

Defendeu-se na análise ser, em boa parte, mediante os jogos de linguagem apreendidos/dominados em experiências prévias dos seus agentes nesses campos, uma das razões pelas quais se deu o processo de hibridização criador de novas maneiras de jogar com a linguagem naquele contexto, não comprometendo nocivamente o desenvolvimento do projeto, diante de eventuais disputas e conflitos que ameaçassem, efetivamente, sua sustentação. Essa competência que, conforme evidenciado, era eminentemente argumentativa, apoiava-se na natureza de relações parcialmente frouxas (ainda que houvesse proximidade de interação) entre os *stakeholders* e os integrantes do departamento estudado, indicando uma flexibilidade quase que 'ambidestra' no trabalho de conciliação de interesses por recursos e estabelecimento de critérios avaliativos, demandados por cada uma das lógicas institucionais atuantes naquele cenário [de maneira muito similar a ideia de "*blended hybrids*" explicada em Greenwood *et al.* (2011, p. 352)].

Por fim, a pragmática da linguagem wittgensteiniana, apreendida empiricamente pela noção de jogos de linguagem mostrou-se fortemente válida para explicar, pormenorizadamente, os processos interpolados de *organizing* e *strategizing* (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; WHITTINGTON *et al.*, 2006) caros tanto à vertente da Estratégia como Prática (aqui fundamental), como para o próprio institucionalismo organizacional, por aquela fazer uso de vários argumentos desenvolvidos nessa matriz teórica (GOLSORKHI *et al.*, 2010). Atendendo ao chamado instigador de Mantere (2010), a pesquisa exposta no presente trabalho avança na vertente da Estratégia como Prática, contribuindo para a discussão entre arenas de concordância e discordância acerca do uso de determinadas linguagens da estratégia nas organizações, expondo os encadeamentos e as vinculações multiníveis das práticas que compõem o seu fazer cotidiano, suas tensões, seus conflitos, suas disputas, e o papel da dimensão institucional em níveis micro, *meso*, e organizacional.

Ousadamente – considerando a proeminência dessa área de estudos na Administração – afirma-se também que o descritivo da linguagem em uso tal qual aqui empreendido mostrou-se mais pungente enquanto método (em termos explicativos), do que abordagens do discurso organizacional (GRANT *et al.*, 2004; GRANT; KEENOY; OSWICK, 1998; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; PHILLIPS; OSWICK, 2012), por habilitar o acesso mais minucioso ao processo de construção da realidade organizacional operada pela linguagem, do que a tomada do discurso organizacional como ponto de partida – às vezes – invariável e inevitável, independente do tipo de linguagem que se pratica, do seu regramento

gramatical, das suas esferas de alcance, e da maneira como isso se reproduz na práxis diária. Reforça-se, assim, algo já dito na seção introdutória da presente tese (página 27): assumir um discurso organizacional antes mesmo de engajar-se na compreensão de como se pratica a linguagem naquele contexto, é realizar uma inversão na ordem dos fatores explicativos; esta (a linguagem) opera a fabricação daquele (o discurso), mediante seu uso na constituição das práticas sociais cotidianas de uma organização, antes mesmo dele ser assumido como 'discurso organizacional', e principalmente durante o seu processo de institucionalização, pela recorrência do ato de praticar uma linguagem. Na esteira dessa reflexão, um desdobramento que aqui se julga válido de ser empreendido seria, a partir dos avanços indicados pela pungência explicativa da noção wittgensteiniana de jogos de linguagem, enveredar por investigações empíricas que utilizem da 'Teoria dos Atos de Fala' de J. L. Austin, ou ainda dos desenvolvimentos realizados neste mesmo campo, por John Searle.

Finalmente, e de maneira mais alinhada à proposta central desta tese, alcançam-se as implicações metodológicas que a noção de jogos de linguagem proporciona para os Estudos Organizacionais e em Estratégia Organizacional, tomados na vertente da Estratégia como Prática. A pragmática da linguagem da segunda fase da filosofia de Wittgenstein (2009), como analisam diversos comentadores, congrega algo de 'metodológico' (não em um sentido *stricto sensu*) pelo fato de que, compreendido um contexto e uma linguagem ali empregada, compreende-se como se age naquela realidade; com efeito, um entendimento dessa noção como sendo uma 'ferramenta heurística' de compreensão e escrutínio da realidade, se faz. As principais contribuições que a noção de jogos de linguagem tem a oferecer figuram no campo das metodologias qualitativas de pesquisa. Aqui, provaram serem utilmente válidos os três métodos de apreensão e tratamento analítico do material empírico reunido; porém, a ampliação reforçada por outros métodos sobretudo de registros visuais – como gravações em vídeo das interações dialógicas, ou ainda estudos envolvendo grupos focais, por exemplo – seriam enriquecedores para acessar, sob outros prismas etológicos, o significado semântico-pragmático da linguagem em uso. Infelizmente, nem tudo neste estudo pode ser registrado em tempo real; e, daquilo que foi registrado em tempo real, nem tudo pôde ser utilizado, devido a fronteiras éticas da pesquisa. Trabalhando essas questões adequadamente, acredita-se que mais evidências contundentes sobre como ocorrem e como se diferenciam (em suas próprias nuances) o *organizing* e do *strategizing* possam ser apontadas com finalidades elocucionárias, para que se avance no entendimento da construção da realidade pelo uso da linguagem.

Crucial deva ser que, principalmente abordagens qualitativas que se debrucem sobre a linguagem cotidiana nas organizações de modo a não mistificá-la, menos ainda que se

estruturem sobre concepções representacionistas da realidade, se beneficiem da noção de jogos de linguagem, como já indicaram Mattos (2003a, 2006) e Mantere (2010). Além disso, ela pode, sim, auxiliar a resolver mal-entendidos do campo interdisciplinar da Administração, e também a romper dualismos (corpo/mente), desde que se aceite que ela é elemento constitutivo da realidade mediante seu uso na práxis e práticas dos homens. A concomitância entre o *organizing* e o *strategizing* demonstrada neste estudo, e as rupturas para com dualismos que uma pragmática descritiva como a wittgensteiniana permite enxergar, auxiliam na superação de distinções infrutíferas sustentadas por uma linguagem abstrata e racional-idealista ainda presente na Administração, nos Estudos Organizacionais e, principalmente, nos estudos em Estratégia Organizacional, como a tradicional distinção entre 'formulação' (contemplando as questões reflexivas do pensar) e 'implementação' (cobrindo as questões do agir laboral humano) da estratégia – um equívoco similar ao ato de opor mente a corpo, o qual assume que 'pensar' não é, também, uma ação humana realizada na e pela linguagem.

Nesse sentido, a própria natureza relativizante da noção de jogo de linguagem, pela base de relativismo cultural a ela subjacente, apazigua muitos dos impasses que existem no campo hoje em dia, e pelos quais se digladiam, inutilmente, pesquisadores: as confusões ocorrem por não se ter noção do uso que se faz de determinadas ações (verbais e não verbais) por não se conhecer o conteúdo semântico dos léxicos sustentados num dado grupo, e, mais ainda, por nem sequer se tê-lo vivenciado (ou o conhecido), de uma maneira engajada. **A complexidade da realidade se manifesta de maneira mais evidente, ao abraçar-se uma noção dinâmica como a de jogos de linguagem, habilitando o olhar para enxergar nuances, diferenças, e peculiaridades.**

Essa tese foi aberta com uma indagação; agora, ela opta por encerrar com reflexões de implicações práticas para o campo o qual sua contribuição maior se destina – a Administração como uma linguagem, e a linguagem como uma prática. Partindo do entendimento de que, pelo fato da tessitura de uma regra (ou de um conjunto de regras) operada pela linguagem só conseguir se sedimentar (leia-se, institucionalizar-se como algo legítimo) pela repetição do seguimento da regra no cotidiano (WITTGENSTEIN, 2009, §199), não há sentido em taxar o pensamento wittgensteiniano de ser 'a-histórico', ainda que ele, de fato, pareça (nas "*Investigações Filosóficas*") enaltecer mais a vivência prática situada do momento. Dessa forma, há espaço para se trabalhar a presença, a existência, e a importância de uma historicidade no pensamento wittgensteiniano, justamente por conta do entendimento da valorização que o filósofo atribuía ao contexto (ou seja, ao 'pano de fundo') – seu pensamento comporta, sim, historicidade (CLEGG, 1987). No caso aqui estudado, foi a

conjuntura na qual se situava a Organização *Alfa* (α) que despertou esse *insight*, pois, a lacuna para a atividade de pesquisa realizada por ela não se configurou em tempos recentes, mas sim de um processo de construção social e histórica, nos quais figuram como atores centrais (e não coadjuvantes) o Governo (despreocupado com esse tipo de iniciativa), a iniciativa privada (urgindo soluções imediatistas para seus problemas gerenciais e operacionais), e o meio acadêmico (distanciado, quando não omissivo, dos problemas da sociedade e, ainda por cima, debatendo-se em crises que dizem respeito à banalização do ensino e à formação de pesquisadores, num momento de "troca de guarda" como o qual passa o país, atualmente – com um levante de professores seniores se aposentando).

Curiosamente, essas constatações também foram provocadas por uma inquietação epistemológica surgida na apreensão empírica da categoria de análise 'jogos de linguagem': considerando a transdisciplinaridade existente no projeto estudado, a questão epistemológica era o principal pano de fundo de debate para os avanços técnicos do projeto, no qual um purismo epistemológico (aludindo à questão da incomensurabilidade de paradigmas) confrontava-se com um alinhamento epistemológico (apostando na relativa comensurabilidade de paradigmas epistemológicos) (MCKINLEY; MONE, 2005; REED, 2005). Interessante notar que essas questões eram lançadas, e seus debates travados não numa esfera acadêmica, mas sim da iniciativa privada, o que remete, inclusive, às contribuições práticas (e não apenas teóricas) da noção de jogos de linguagem. Quando consideradas organizações que trabalham com pesquisa em algum grau (pautadas ou balizadas por algum rigor científico), o problema epistemológico reverbera na esfera da vida, mediante a forma de vida sustentada pela comunidade na qual o sujeito encontra-se engajado. Para a Administração (enquanto disciplina intersticial) (MATTOS, 2009), problematizam-se o campo prático e o campo acadêmico, mas principalmente este último, no qual paulatinamente o tópico da epistemologia deixou de ser central, tendo sua importância diminuída, refletindo no nível de qualificação profissional do pesquisador acadêmico (em particular, dos cientistas sociais) que está sendo colocado no campo, pelas universidades, implicando, também, uma problemática estrutural-sistêmica da Academia, em nível nacional (diante do produtivismo científico, por exemplo) (ALCADIPANI, 2011). Como então produzir conhecimento que faça o campo interdisciplinar da Administração avançar qualitativamente, se a pedra fundamental na qual se sedimentam as práticas de pesquisa do jogo de linguagem da ciência, não é priorizada no processo de formação dos seus profissionais? As práticas sociais da Academia, como quaisquer outras práticas, também estão sujeitas ao enfeitamento das palavras pelo uso da linguagem, e pela cegueira da normalidade que a sua introjeção produz (DE CERTEAU, 2008).

Diante da indizível diversidade dos jogos de linguagem do dia a dia que não nos chegam à consciência, porque as vestimentas de nossa linguagem tornam-nos iguais (WITTGENSTEIN, 2009, §XI), encerra-se esta tese com a seguinte reflexão, e com a seguinte sensação: no ato de praticar a estratégia nas organizações, o método heurístico – vislumbrado a partir das "*Investigações Filosóficas*" – para se entender como usar essa linguagem em particular, ensinou-nos os significados ali válidos e sustentados (WITTGENSTEIN, 2009, §XI); é tendo-os olhado e compreendido, após lutar contra seu escape à observação mesmo estando diante dos olhos (WITTGENSTEIN, 2009, §415), que se afirma, aqui, que agora se sabe como continuar jogando-o (WITTGENSTEIN, 2009, §154).

REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (Ed.). **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 53-82.

ADAMOGLU DE OLIVEIRA, S.; BULGACOV, Y. L. M. Wittgenstein e a Administração: potencialidades explicativas oferecidas pela pragmática da linguagem para os estudos organizacionais e os estudos em estratégia organizacional. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2012a, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012a. 1 CD-ROM.

_____. Possibilidades de apreensão metodológica da pragmática da linguagem wittgensteiniana a partir do entendimento de práticas sociais nas organizações. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2012b, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012b. 1 CD-ROM.

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

ALVESSON, M. Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 997-1015, 1993.

_____. The meaning and meaninglessness of postmodernism: some ironic remarks. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 1047-1075, 1995.

_____. **Interpreting interviews**. 1. ed. London: Sage Publications, 2011.

_____. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000.

AMÂNCIO, J. A. Aprendizagem na perspectiva da pragmática da linguagem. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

_____ ; GONÇALVES, C. A. Uma proposta pragmática para se pensar o ensino na Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1, 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

_____ ; GONÇALVES, M. A. Um modelo de racionalidade pragmática para a Administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

_____ ; _____ ; MUNIZ, R. M. Valorizando a prática na pesquisa sobre estratégia. **Pretexto**, v. 9, n. 3, p. 59-78, 2008.

AMORIM, M. **O pesquisador e seu outro: Bakhtin nas ciências humanas**. São Paulo: Musa Editora, 2004.

ARAM, J. D. Concepts of interdisciplinarity: configurations of knowledge and action. **Human Relations**, v. 57, n. 4, p. 379-412, 2004.

ASTLEY, W. G. Administrative science as socially constructed truth. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 497-513, 1985.

_____ ; ZAMMUTO, R. F. Organization science, managers, and language games. **Organization Science**, v. 3, n. 4, p. 443-460, 1992.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARGE, J. K. On interlinking language games: new opportunities for group communication research. **Communication Studies**, v. 45, n. 1, p. 52-67, 1994.

BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. C. Cultures of culture: academics, practioners, and the pragmatics of normative control. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 24-60, 1988.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNSTEIN, R. J. **Praxis and action: contemporary philosophies of human activity – new edition**. Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1971.

_____. **The pragmatic turn**. Cambridge, UK: Polity Press, 2010.

BIS. **UK innovation survey 2009**. United Kingdom: department for business innovation and skills, 2010.

_____. **The community innovation survey**. 2008. Disponível em: <<http://www.bis.gov.uk/policies/science/science-innovation-analysis/cis>>. Acesso em: 4 nov. 2011.

BLACKLER, F.; REGAN, S. Intentionality, agency, change: practice theory and management. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 161-176, 2009.

BLOOR, D. The question of linguistic idealism revisited. In: SLUGA, H.; STERN, D. G. (Ed.). **The Cambridge companion to Wittgenstein**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1996. p. 354-382.

_____. Wittgenstein and the priority of practice. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001. p. 95-106.

BROWN, A. D.; STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations**, v. 61, n. 8, p. 1035-1062, Aug. 2008.

_____; AINSWORTH, S.; GRANT, D. The rhetoric of institutional change. **Organization Studies**, v. 33, n. 3, p. 297-321, 2012.

BULGACOV, S.; SOUZA MATITZ, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. A. **Administração estratégica: teoria e prática** – colaboração Péricles José Pires. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 488-504, jul. 2011. Edição especial.

BÜRGI, P. T.; JACOBS, C. D.; ROOS, J. From metaphor to practice: in the crafting of strategy. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 78-94, 2005.

CAMPBELL-HUNT, C. Complexity in practice. **Human Relations**, v. 60, n. 5, p. 793-823, May 2007.

CANADA. Statistics Canada. **Survey of innovation and business strategy**. 2010. Disponível em:
<<http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvey&SDDS=5171&lang=en&db=imdb&adm=8&dis=2#a4>>. Acesso em: 4 dez. 2012.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008a.

_____; _____. S-A-P zapping the field. **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 107-112, 2008b.

CASTOR, T. Language use during school board meetings: understanding controversies of and about communication. **Journal of Business Communication**, v. 44, n. 2, p. 111-136, 2007.

CAVELL, S. **Esta América nova, ainda inabordável** – palestras a partir de Emerson e Wittgenstein. São Paulo: Editora 34, 1997.

_____. Excursus on Wittgenstein's vision of language. In: CRARY, A.; READ, R. (Ed.). **The new Wittgenstein**. London: Routledge, 2003. p. 21-37.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage Publications, 2002. p. 182-205.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização, v. 1: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45, 3 v.

CHIA, R. Organization theory as a postmodern science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Ed.). **The Oxford handbook of organization theory**. England: Oxford University Press, 2005. p. 113-143.

_____; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CLEGG, S. R. The language of power and the power of language. **Organizations Studies**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1987.

CONDÉ, M. L. L. **Wittgenstein: linguagem e mundo**. 1. ed. São Paulo: Annablume, 1998.

COULTER, J. Human practices and the observability of the 'macro-social'. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001. p. 29-41.

CRARY, A. Introduction. In: CRARY, A.; READ, R. (Ed.). **The new Wittgenstein**. London: Routledge, 2003a. p. 1-18.

_____. Wittgenstein's pragmatic strain. **Social Research**, v. 70, n. 2, p. 369-392, 2003b.

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage Publications, 1998.

_____. How to misuse institutions and get away with it: some reflections on institutional theory(ies). In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2008, p. 769-782.

DALL'AGNOL, D. Jogos morais de linguagem. In: MORENO, A. R. (Org.). **Wittgenstein: ética, estética, epistemologia**. Coleção CLE, v. 43. Campinas: UNICAMP, 2006. p. 59-79.

DE CERTEAU, M. **The practice of everyday life**. Berkeley, LA: University of California Press, 2002.

_____. **A invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 15-41.

DEPEYRE, C; DUMEZ, H. What is a market? A Wittgensteinian exercise. **European Management Review**, v. 5, n. 4, p. 225-231, 2008.

DIMAGGIO, P. J. Comments on "What Theory is *Not*". **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 391-397, 1995.

DUARTE JR., J-F. **O sentido dos sentidos: a educação do sensível**. Curitiba: Criar Edições, 2003.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 21. ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

FAIRHURST, G. T.; COOREN, F. Organizational language in use: interaction analysis, conversation analysis and speech act semantics. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p. 131-152.

FAÏTA, D.; VIEIRA, M. A. Reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. **Revista de Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada – D.E.L.T.A.**, v. 19, n. 1, p. 123-154, 2003.

FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FEYEREISEN, P.; DE LANNOY, J. D. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização, v. 2: dimensões esquecidas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 17-38, 3 v.

FREEMAN, C. The 'national system of innovation' in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995.

FURTADO, A.; QUADROS, R.; RIGHETTI, S.; INACIO JR, E. **Índice Brasil de inovação (IBI)**: Manual informativo sobre o procedimento de adesão das empresas. Campinas: Unicamp, 2007.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M.; BARRETT, F. J. Dialogue: life and death of the organization. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p. 39-59.

GHIRALDELLI JÚNIOR, P. **O que é pragmatismo**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**: action, structure and contradiction in social analysis. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1979.

_____. **The constitution of society**: outline of a theory of structuration. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1984.

_____. Estruturalismo, pós-estruturalismo e a produção da cultura. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 281-319.

_____; TURNER, J. H. Introdução. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 7-21.

GLOCK, H. J. **Dicionário Wittgenstein**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

_____; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 302-323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOLDEN-BIDDLE, K.; AZUMA, J. Constructing contribution in 'Strategy as Practice' research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 79-90.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: what is strategy as practice? In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 1-20.

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. Introduction: organizational discourse: exploring the field. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p. 1-36.

_____ ; KEENOY, T.; OSWICK, C. Introduction – organizational discourse: of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. (Ed.). **Discourse and organization**. London: Sage Publications, 1998, p. 1-13.

GREATBATCH, D. Conversation analysis in organization research. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2009, p. 484-499.

GREEN JR, S. E.; LI, Y. Rhetorical institutionalism: language, agency, and structure in institutional theory since Alvesson 1993. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 7, p. 1662-1697, 2011.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2008, p. 1-46.

_____ ; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

HADOT, P. **Wittgenstein y los límites del lenguaje**. Valencia, España: Pre-Textos, 2007.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

HERACLEOUS, L. Interpretivist approaches to organizational discourse. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p. 175-192.

_____ ; HENDRY, J. Discourse and the study of organization: toward a structurational perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.

_____ ; JACOBS, C. D. Crafting strategy: the role of embodied metaphors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 309-325, 2008.

HOLT, R.; MUELLER, F. Wittgenstein, Heidegger and drawing lines in organization studies. **Organization Studies**, v. 32, n. 1, p. 67-84, 2011.

HONÓRIO, J. B.; MATTOS, P. L. C. L. Papéis organizacionais: o que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

HUNG, S.; WHITTINGTON, R. Strategies and institutions: a pluralistic account of strategies in the Taiwanese computer industry. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 551-575, July 1, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas – CNAE 2.0**. Brasília: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Comissão Nacional de Classificação, 2004.

_____. **Pesquisa de inovação tecnológica**: 2008. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Coordenação da Indústria, 2010.

JARAMILLO-OCAMPO, H.; LUGONES, G.; SALAZAR ACOSTA, M.; COLCIENCIAS; OEA. SECRETARÍA GENERAL (WASHINGTON). **Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe**: Manual de Bogotá. Bogotá: OEA : COLCIENCIAS, 2000.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

_____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.

_____. An activity-theory approach to strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 127-140.

_____; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 4-27, 2007.

_____; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

_____; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization Studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

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

_____; WHITTINGTON, R. A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAVANAGH, E. Consulting Wittgenstein: on the quest to administratively regulate counseling therapists in Canada. **Administrative Theory & Praxis**, v. 32, n. 2, p. 225-251, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, Oct. 1999.

_____. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, p. 271-282, 2007.

_____. Studying processes in and around organizations. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2009, p. 409-429.

_____. 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, 2010. p. 91-106.

LINCOLN, Y. S; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 169-192.

LINTON, J. D. De-babelizing the language of innovation. **Technovation**, v. 29, n. 11, p. 729-737, 2009.

LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MAFFESOLI, M. **Elogio da razão sensível**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MALERBA, F. Sectoral systems of innovation and production. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 247-264, 2002.

MANTERE, S. A Wittgensteinian perspective on strategizing. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E.. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press (Ed.), 2010. p. 155-167.

MARCONDES, D. **Filosofia, linguagem e comunicação**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **A pragmática na filosofia contemporânea**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

_____. **Iniciação à história da filosofia**: dos pré-socráticos a Wittgenstein. 10. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

MARGUTTI PINTO, P. R. A questão do sujeito transcendental em Wittgenstein. In: MORENO, A. R. (Org.). **Wittgenstein**: ética, estética, epistemologia. Coleção CLE, v. 43. Campinas: UNICAMP, 2006. p. 9-57.

MARTÍNEZ, H. L. **Linguagem e práxis**: uma introdução à leitura do "segundo" Wittgenstein. Série Estudos Filosóficos, n. 11. Cascavel: EDUNIOESTE, 2010.

MATTOS, P. L. C. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

_____. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 35-55, 2003a.

_____. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003b, Atibaia, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003b. 1 CD-ROM.

_____. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e modelos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.

_____. "Administração: ciência ou arte": o que podemos aprender com este mal-entendido. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

_____. "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 349-360, 2009.

_____. "Relações teoria-prática" em Administração: o que desaparece nesse "buraco negro". In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

_____. É possível pesquisa de qualidade científica, fora de estruturas acadêmicas? In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1, 2011a, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: Núcleo de Pesquisa em Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento ORD-UFSC, 2011a. 1 CD-ROM.

_____. "Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados": pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 450-468, jul. 2011b. Edição especial.

MAUWS, M. K.; PHILLIPS, N. Crossroads – Understanding language games. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 322-334, 1995.

MCKINLEY, W.; MONE, M. A. Micro and macro perspectives in organization theory: a tale of incommensurability. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Ed.). **The oxford handbook of organization theory**. England: Oxford University Press, 2005. p. 345-372.

MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R. L. The 'actors' of modern society: the cultural construction of social agency. **Sociological Theory**, v. 18, n. 1, p. 100-120, 2000.

MEYER, R. E. Visiting relatives: current developments in the new sociology of knowledge. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 725-738, 2006.

_____. New sociology of knowledge: historical legacy and contributions to current debates in institutional research. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2008, p. 519-538.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **Relação anual de informações sociais – RAIS 2010**. Brasília: Ministério do Trabalho e emprego, 2011.

MINTZBERG, H. **Managing**. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.

MONK, R. **Wittgenstein: o dever do gênio**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

MORENO, A. R. **Introdução a uma pragmática filosófica**: de uma concepção de filosofia como atividade terapêutica a uma filosofia da linguagem. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

_____. Lógica, linguagem, pragmática: reflexões sobre forma e conteúdo. In: MORENO, A. R. (Org.). **Wittgenstein**: ética, estética, epistemologia. Coleção CLE, v. 43. Campinas: UNICAMP, 2006. p. 143-155.

_____. Apresentação. In: MORENO, A. R. (Org.). **Wittgenstein**: aspectos pragmáticos. Coleção CLE, v. 49. Campinas: UNICAMP, 2007a. p. 7-11.

_____. Pensamento e realidade: em direção a uma pragmática filosófica. In: MORENO, A. R. (Org.). **Wittgenstein**: aspectos pragmáticos. Coleção CLE, v. 49. Campinas: UNICAMP, 2007b. p. 55-94.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

MULLER, J.; SUBOTZKY, G. What knowledge is needed in the new millennium? **Organization**, v. 8, n. 2, p. 163-182, 2001.

NEELEY, T. B. Language matters: status loss and achieved status distinctions in global organizations. **Organization Science (Articles in Advance, April 3)**, p. 1-22, 2012.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, M. A. **Reviravolta lingüístico-pragmática na filosofia contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 23-33.

_____; YATES, J. Genre repertoire: the structuring of communicative practices in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 541-574, Dec. 1994.

PASSUELLO, C. B.; OSTERMANN, A. C. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: aplicações da análise da conversa etnometodológica em recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

PATRIOTTA, G. Detective stories and the narrative structure of organizing – towards an understanding of organizations as texts. In: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI P. (Ed.). **Narratives we organize by**. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2003. p. 149-170.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, Oct. 1999.

PHILLIPS, D. L. **Wittgenstein and scientific knowledge**: a sociological perspective. 1. ed. London and Basingstoke: The Macmillan Press Ltd., 1977.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

_____ ; OSWICK, C. Organizational discourse: domains, debates, and directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 435-481, 2012.

PLEASANTS, N. **Wittgenstein and the idea of a critical social theory**: a critique of Giddens, Habermas and Bhaskar. London and New York: Routledge, 1999.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

_____. Strategy without ontology. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 285-291, 2003.

PUTNAM, H. **Pragmatism**: an open question. Oxford UK: Blackwell Publishers Ltd, 1995.

RAN, B.; DUIMERING, P. R. Imaging the organization: language use in organizational identity claims. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 21, n. 2, p. 155-187, 2007.

RAGIN, C. C. "Casing" and the process of social inquiry. In: RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (Ed.). **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 217-226.

_____; AMOROSO, L. M. **Constructing social research:** the unity and diversity of method. 2. ed. London: Sage Publications, 2011.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

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, May 2002.

REED, M. The agency/structure dilemma in organization theory: open doors and brick walls. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Ed.). **The Oxford handbook of organization theory**. Oxford, England: Oxford University Press, 2005. p. 289-309.

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, J. R. The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. **Academy of Management Review**. v. 29, n. 4, p. 617-634, October, 2004.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

RORTY, R. **A filosofia e o espelho da natureza**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

ROUSSEAU, J-J. **Do contrato social:** ensaio sobre a origem das línguas – Volume I. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1999.

SANDELANDS, L.; DRAZIN, R. On the language of Organization Theory. **Organization Studies**, v. 10, n. 4, p. 457-477, 1989.

SAVICKEY, B. **Wittgenstein's art of investigation**. London: Routledge, 1999.

SCHATZKI, T. R. Wittgenstein: mind, body and society. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 23, n. 3, p. 285-313, 1993.

_____. **Social practices: a Wittgensteinian approach to human activity and the social.** Cambridge University Press, 1996.

_____. Practices and actions: a Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.

_____. Wittgenstein and the social context of an individual life. **History of the Human Sciences**, v. 13, n. 1, p. 93-107, 2000.

_____. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory.** London: Routledge, 2001a. p. 1-14.

_____. Practice mind-ed orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory.** London: Routledge, 2001b. p. 42-55.

_____. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLET, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE, F. (Ed.). **Practice-based education: perspectives and strategies.** Rotterdam/Boston/Taipei: Sense Publishers, 2012. p. 13-26.

SCHMIDT, R.; VOLBERS, J. Siting praxeology: the methodological significance of "public" in theories of social practices. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 41, n. 4, p. 419-440, 2011.

SCHNACK, C. M.; PISONI, T. D.; OSTERMANN, A. C. Transcrição de fala: do evento real à representação escrita. **Entrelinhas**, v. 2, n. 2, UNISINOS, mai/ago, 2005.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 193-217.

SCOTT, W. R. Lords of the dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008.

_____. Comparing organizations: empirical and theoretical issues. **Research in the Sociology of Organizations – Studying differences between organizations: comparative approaches to organizational research**, v. 26, p. 45-62, 2009.

SEO, M-G.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Serviços online. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

SHOTTER, J. Talk of saying, showing, gesturing, and feeling in Wittgenstein and Vygostky. **The Communication Review**, v. 1, n. 4, p. 471-495, 1996a.

_____. Living in a Wittgensteinian world: beyond theory to a poetics of practices. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 26, n. 3, p. 293-311, 1996b.

_____. Wittgenstein's philosophy and action research. **Concepts and Transformation**, v. 8, n. 3, p. 295-302, 2003.

_____. 'Inside the moment of managing': Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities. **Organization Studies**, v. 26, n. 1, p. 113-135, 2005.

_____. On the edge of social constructionism: Wittgensteinian inquiries into organizations and management. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 189-203, 2006.

_____. Wittgenstein and our talk of *feelings* in inquiries into the dynamics of language use. **Critical Psychology**, n. 21, p. 119-143, 2007.

_____. TSOUKAS, H. Theory as therapy: wittgensteinian reminders for reflective theorizing in organization and management theory. **Research in the Sociology of Organizations – Philosophy and organization theory**, v. 32, p. 311-342, 2011.

SILLINCE, J.; JARZABKOWSKI, P.; SHAW, D. Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 630-650, 2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLUGA, H. Ludwig Wittgenstein: life and work – an introduction. In: SLUGA, H.; STERN, D. G. (Ed.). **The Cambridge companion to Wittgenstein**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1996a. p. 1-33.

_____. "Whose house is that?" Wittgenstein on the self. In: SLUGA, H.; STERN, D. G. (Ed.). **The Cambridge companion to Wittgenstein**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1996b. p. 320-353.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: theory, methodology, and relevance. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 97-125, 2009.

SØDERBERG, A-M. Sensegiving and sensemaking in an integration process – a narrative approach to the study of an international acquisition. In: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. (Ed.). **Narratives we organize by**. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2003. p. 3-35.

SOUZA, J. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. In: SOUZA, J. (Org.). **O malandro e o protestante: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira**. Brasília: Editora da UnB, 1999, p. 17-54.

SOUZA FILHO, NELSON A. **Fazer estratégico em organizações do setor de petróleo em Sergipe: jogos de linguagem no uso da ISO 9001**. 2012. 163p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2012.

SPANIOL, W. **Filosofia e método no segundo Wittgenstein: uma luta contra o enfeitiçamento do nosso entendimento**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as a communicative process. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1217-1245, 2011.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 435-454.

_____. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STATISTICS NEW ZEALAND. **Business operations survey: 2009**. Wellington: Statistics New Zealand, 2010.

STROUD, B. Mind, meaning, and practice. In: SLUGA, H.; STERN, D. G. (Ed.). **The Cambridge companion to Wittgenstein**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1996. p. 296-319.

SUDDABY, R.; VIALE, T. Professionals and field-level change: institutional work and the professional project. **Current Sociology**, v. 59, n. 4, p. 423-442, 2011.

SUTTON, R. I.; STAW, B. M. What theory is *not*. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 371-384, 1995.

TAYLOR, C. *Lichtung* ou *Lebensform*: paralelos entre Heidegger e Wittgenstein. In: TAYLOR, C. **Argumentos filosóficos**. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 73-91

TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. p. 99-129.

TSOUKAS, H. Craving for generality and small-N studies: a wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational research methods**. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2009, p. 285-301.

_____. Practice, strategy making and intentionality: a heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 47-62.

_____; HATCH, M. J. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, Aug. 2001.

UNU-INTECH. **Designing a policy-relevant innovation survey for Nepad**. Maastricht: UNU-Intech, 2004.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VALLE, B. **Wittgenstein**: a forma do silêncio e a forma da palavra. Coleção Filosofia, n. 2. Curitiba: Editora Champagnat, 2003.

_____. A filosofia da psicologia em Ludwig Wittgenstein: sobre o "plano de tratamento dos conceitos psicológicos". **Revista AdVerbum**, v. 2, n. 1, p. 102-111, 2007.

_____. Ludwig Wittgenstein: sobre o tratamento dos conceitos psicológicos. **Revista de Filosofia Aurora**, v. 21, n. 29, p. 383-398, 2009.

VAN DE VEN, A. H.; JOHNSON, P. E. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 802-821, 2006.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. J.; OKAMURA, K. Explicit and implicit structuring of genres in electronic communication: reinforcement and change of social interaction. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 83- 103, Jan./Dec.1999.

WATSON, R. P. Wittgenstein on language: toward a theory (and the study) of language in organizations. **Journal of Management History**, v. 3, n. 4, p. 360-374, 1997.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

_____. Sensemaking in organizations: small structures with large consequences. In: WEICK, K. E. (Ed.). **Making sense of the organization**. London: Blackwell Publishing, 2001. p. 5-31.

_____. A bias for conversation: acting discursively in organizations. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational discourse**. London: Sage Publications, 2004. p. 405-412.

_____. Enacting an environment: the infrastructure of organizing. In: WEICK, K. E. (Ed.). **Making sense of the organization volume 2: the impermanent organization**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2009. p. 193-205.

_____; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

_____; FELIN, T.; KING, B. G. The practice of theory borrowing in organizational studies: current issues and future decisions. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 537-563, 2009.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

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

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, Oct. 2007.

_____. 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. p. 109-126.

_____; CAILLUET, L. The crafts of strategy: special issue introduction by the guest editors. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 241-247, 2008.

_____; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of strategising/organising: broadening strategy work and skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

WIEVIORKA, M. Case studies: history or sociology? In: RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (Ed.). **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 159-172.

WILLIAMS, M. **Wittgenstein, mind and meaning**: toward a social conception of mind. London: Routledge, 1999.

_____. Wittgenstein and Davidson on the sociality of language. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 30, n. 3, p. 299-318, 2000.

WITTGENSTEIN, L. **Tractatus logico-philosophicus**. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

_____. **Investigações Filosóficas**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

WOODILLA, J. Workplace conversations: the text of organizing. In: GRANT, D.; KEENOY, T.; OSWICK, C. (Ed.). **Discourse and organization**. London: Sage Publications, 1998, p. 31-50.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Comente sobre sua trajetória acadêmica e profissional até o presente momento.

- 2) Comente sobre sua inserção no Setor *Beta* (β), e em particular no Projeto *Sigma* (σ):
 - Qual sua função nele?
 - Qual papel desempenha(ou)?
 - Quais atividades permearam a sua rotina de participação nele?
 - Em que consistiam (descritiva e pormenorizadamente)?
 - Como você avalia a sua participação nele, em termos de onde reside(iu) sua contribuição para o desenvolvimento do projeto?
 - Quais suas considerações sobre o que você vivencia(ou) no projeto, ao longo da realização das suas atividades?

- 3) Comente sobre as relações entre seu *background* de conhecimentos acadêmicos e profissionais e suas atividades no Projeto *Sigma* (σ):
 - De que forma você enxerga/analisa/considera que essas suas competências auxiliaram a desempenhar tais funções relatadas no projeto?
 - De que forma você enxerga/analisa/considera que essas suas competências possibilitaram (ou não) interfaces de trabalho entre as suas atividades, e as atividades dos demais participantes do projeto?

- 4) Qual(is) é(são) a(s) prática(s) de grupo desse projeto, que você considera ser(em) fundamental(is) para o desenvolver dele? E qual(is) não?
 - Dito de outra forma: qual(is) atividade(s) de caráter rotineiro e compartilhada(s) pelos integrantes da equipe você julga ter(em) sido crucial para o andamento exitoso do projeto?

- E qual(is) não?
- 5) Essa(s) prática(s) [ou seja, essa(s) atividade(s) de caráter rotineiro] já existia(m) na equipe [ou em outro projeto do Setor *Beta* (β)] antes da sua utilização/emprego no Projeto *Sigma* (σ)?
- Caso sim, de que forma? Em qual(is) outro(s) projeto(s)?
 - Caso não, de que maneira isso foi construído/isso emergiu das atividades da equipe?
- 6) Qual(is) você julga ser(em) a(s) principal(is) característica(s) da atividade de trabalho do Setor *Beta* (β)? E em particular no Projeto *Sigma* (σ)? Como você enxerga/analisa a(s) relação(ões) entre elas – se é que há, segundo a fala do(a) entrevistado(a)?
- 7) O que você considera como sendo "estratégico" dentro de uma organização (qual seu entendimento sobre esse tema/conceito)?
- 8) Esse entendimento que você relata, é(era) compartilhado pela equipe do Projeto *Sigma* (σ)?
- Caso sim, de que forma?
 - Poderia me exemplificar isso com alguma(s) situação(ões)?
 - Caso não, de que maneira isso foi construído/emergiu das atividades da equipe?
 - Como se chegou a um entendimento do que era considerado "estratégico" para o Projeto *Sigma* (σ) – se é que se chegou a algum?

9) Esse entendimento, por sua vez, reflete(ia) a noção/concepção do que é(era) "estratégico" para o Setor *Beta* (β)? E para a Organização *Alfa* (α)?

- Caso sim, de que forma?

- Poderia me exemplificar isso com alguma(s) situação(ões)?

- Caso não, você saberia me explicar de que maneira então são tratadas tais questões de cunho estratégico – no que tange à elaboração, definição, implementação, disseminação e sustentação dessas para o restante do Setor *Beta* (β) e/ou para a Organização *Alfa* (α)?

- Como, então, os integrantes do Setor *Beta* (β) apreendem e aprendem essa noção/concepção do que é "estratégico" para o(s) projeto(s) no(s) qual(is) se engaja(m), e do que é "estratégico" para a Organização *Alfa* (α)?

10) Ao longo da minha participação no Projeto *Sigma* (σ), constatei que houve um significativo processo de harmonização de algo como uma "linguagem comum" – desde a concepção das questões do questionário, até o conteúdo dos diagnósticos finais para os respondentes, que são, por si só, públicos de universos linguísticos maciçamente distintos do nosso (meu e vosso) –, que tenha apelo ao público para o qual este projeto se destina (indústrias de distintos portes e setores do Estado do Paraná).

- Comente sobre esse processo.

11) Outro elemento que observei ao longo da minha participação no Projeto *Sigma* (σ) diz respeito às questões políticas e as demandas internas (intervenções) de outros "parceiros"/*stakeholders* da Organização *Alfa* (α).

- Quais as suas considerações sobre tais questões?

APÊNDICE B – EXPLICAÇÃO E LÓGICA DA CONCEPÇÃO E DESENHO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 1</u></p> <p>Esse 'bloco' inicial compreendeu questões tematizantes e de ambientação da entrevista. Inicialmente, foi pedido ao(a) entrevistado(a) para se apresentar, em termos de background de experiências profissionais (ou seja, um pouco da trajetória profissional), seguida da trajetória acadêmica, e o que dela vivenciou/vivencia até o presente momento da entrevista.</p> <p>Com isso, pode-se pedir ao entrevistado(a) para situar-se no Setor <i>Beta</i> (β), e no Projeto <i>Sigma</i> (σ), descrever seu papel, suas funções, suas atividades, e suas considerações sobre o que vivenciou do projeto.</p> <p>Na sequência, aproveitando essa ambientação do(a) entrevistado(a), questionou-se de que forma esse background de conhecimentos acadêmicos e profissionais (leia-se, desses – a princípio distintos – universos linguísticos vivenciados por ele) auxiliaram-no(a) a desempenhar tais funções no projeto.</p>	<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 1</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Comente sobre sua trajetória acadêmica e profissional até o presente momento. 2) Comente sobre sua inserção no Setor <i>Beta</i> (β), e em particular no Projeto <i>Sigma</i> (σ): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qual sua função nele? ▪ Qual papel desempenha(ou)? ▪ Quais atividades permearam a sua rotina de participação nele? ▪ Em que consistiam (descritiva e pormenorizadamente)? ▪ Como você avalia a sua participação nele, em termos de onde reside(iu) sua contribuição para o desenvolvimento do projeto? ▪ Quais suas considerações sobre o que você vivencia(ou) no projeto, ao longo da realização das suas atividades? 3) Comente sobre as relações entre seu <i>background</i> de conhecimentos acadêmicos e profissionais e suas atividades no Projeto <i>Sigma</i> (σ): 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais as principais características históricas do grupo e da organização em estudo? 2) Quais são as principais características e atividades dos indivíduos que integram o grupo e a organização em estudo? 3) Quais são as práticas sociais sustentadas coletivamente naquele contexto, e que pautam as atividades dos indivíduos que integram o grupo e a organização em estudo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Majoritariamente as atividades contextualizadas e as práticas de grupo visualizadas e categorizadas pelo entrevistador, a partir da sua vivência e observação participante no Projeto <i>Sigma</i> (σ). - Documentos internos do Projeto <i>Sigma</i> (σ) (relatórios técnicos de desempenho, relatórios e planilhas de controle e acompanhamento do projeto, atas de reunião, pareceres de especialistas, dados e informações arquivados, comunicações internas, e-mails); - Documentos da Organização <i>Alfa</i> (α) e em particular do Setor <i>Beta</i> (β).

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De que forma você enxerga/analisa/considera que essas suas competências auxiliaram a desempenhar tais funções relatadas no projeto? ▪ De que forma você enxerga/analisa/considera que essas suas competências possibilitaram (ou não) interfaces de trabalho entre as suas atividades, e as atividades dos demais participantes do projeto? 		
<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 2</u></p> <p>Esse segundo 'bloco' de perguntas relacionou-se especificamente a o que o(a) entrevistado(a) entende por/compreende por "estratégia" (ou seja, seu entendimento sobre o 'conceito'/tema/assunto), para em seguida perguntá-lo(a) se esse entendimento que ele(a) expressa/exprime era compartilhado pela equipe do projeto.</p> <p>Caso sim – se esse entendimento refletia, de maneira compartilhada, a noção/concepção do que é estratégia para o Setor <i>Beta</i> (β) e para a Organização <i>Alfa</i> (α)</p>	<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 2</u></p> <p>4) Qual(is) é(são) a(s) prática(s) de grupo desse projeto, que você considera ser(em) fundamental(is) para o desenvolver dele? E qual(is) não?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dito de outra forma: qual(is) atividade(s) de caráter rotineiro e compartilhada(s) pelos integrantes da equipe você julga ter(em) sido crucial para o andamento exitoso do projeto? ▪ E qual(is) não? 	<p>4) Qual é o conceito de "estratégia" no grupo e na organização em estudo?</p> <p>5) Quais são as questões estratégicas no grupo e na organização em estudo?</p> <p>6) Quais são os elementos estratégicos no grupo e na organização em estudo?</p> <p>7) Quais são as ações estratégicas no grupo e na organização em estudo?</p> <p>8) O que se compreende por questões estratégicas no grupo e na organização em estudo?</p>	<p>- Majoritariamente as atividades contextualizadas e as práticas de grupo visualizadas e categorizadas pelo entrevistador, a partir da sua vivência e observação participante no Projeto <i>Sigma</i> (σ).</p> <p>- Documentos internos do Projeto Sigma (σ) (relatórios técnicos de desempenho, relatórios e planilhas de controle e acompanhamento do projeto, atas de reunião, pareceres de especialistas, dados e informações arquivados, comunicações internas, e-mails);</p> <p>- Documentos da Organização <i>Alfa</i> (α) e em particular do Setor <i>Beta</i> (β).</p>

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
<p>–, de que forma ele(a) enxergou e/ou vivenciou isso na sua <i>práxis</i>.</p> <p>Caso não fosse compartilhado pela equipe, como então se chegou a um entendimento do que era estratégico para o projeto (se é que se chegou a algum), tentando fazê-lo(a) comentar sobre essa "construção" que se deu na equipe.</p>	<p>5) Essa(s) prática(s) [ou seja, essa(s) atividade(s) de caráter rotineiro] já existia(m) na equipe ou em outro projeto do Setor <i>Beta</i> (β) antes da sua utilização/emprego no Projeto <i>Sigma</i> (σ)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso sim, de que forma? Em qual(is) outro(s) projeto(s)? ▪ Caso não, de que maneira isso foi construído/isso emergiu das atividades da equipe? <p>6) Qual(is) você julga ser(em) a(s) principal(is) característica(s) da atividade de trabalho do Setor <i>Beta</i> (β)? E em particular no Projeto <i>Sigma</i> (σ)? Como você enxerga/analisa a(s) relação(ões) entre elas – se é que há, segundo a fala do(a) entrevistado(a)?</p> <p>7) O que você considera como sendo "estratégico" dentro de uma organização (qual seu entendimento sobre esse tema/conceito)?</p> <p>8) Esse entendimento que você relata, é(era) compartilhado pela equipe do Projeto <i>Sigma</i> (σ)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso sim, de que forma? 	<p>9) O que se compreende por elementos estratégicos no grupo e na organização em estudo?</p> <p>10) O que se compreende por ações estratégicas no grupo e na organização em estudo?</p> <p>11) De que forma são tratadas as questões de cunho estratégico no grupo e na organização em estudo, no que tange à elaboração, definição, implementação, disseminação, e sustentação dessas?</p> <p>12) Como os indivíduos no grupo e na organização pesquisada aprendem o conceito de estratégia?</p> <p>13) Quais são as práticas sociais sustentadas coletivamente naquele contexto, e que mantém relação (direta ou indireta) com a prática estratégica/<i>strategizing</i>?</p>	

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Poderia me exemplificar isso com alguma(s) situação(ões)? ▪ Caso não, de que maneira isso foi construído/emergiu das atividades da equipe? • Como se chegou a um entendimento do que era considerado "estratégico" para o Projeto <i>Sigma</i> (σ) – se é que se chegou a algum? <p>9) Esse entendimento, por sua vez, reflete(ia) a noção/concepção do que é(era) "estratégico" para o Setor <i>Beta</i> (β)? E para a Organização <i>Alfa</i> (α)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso sim, de que forma? • Poderia me exemplificar isso com alguma(s) situação(ões)? ▪ Caso não, você saberia me explicar de que maneira então são tratadas tais questões de cunho estratégico – no que tange à elaboração, definição, implementação, disseminação e sustentação dessas para o restante do Setor <i>Beta</i> (β) e/ou para a Organização <i>Alfa</i> (α)? 		

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como, então, os integrantes do Setor <i>Beta</i> (β) apreendem e aprendem essa noção/concepção do que é "estratégico" para o(s) projeto(s) no(s) qual(is) se engaja(m), e do que é "estratégico" para a Organização <i>Alfa</i> (α)? 		
<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 3</u></p> <p>As perguntas do terceiro 'bloco', considerado de fechamento, seguiram numa lógica mais interativa entre entrevistador e entrevistado(a), a partir de um resgate das observações participantes do entrevistador, no sentido de, expondo algumas versões de fatos e práticas que este constatou vivenciando o projeto, pedir ao(a) entrevistado(a) sua opinião sobre isso, abrindo um espaço para discordâncias e novas apreciações frente aos tópicos apresentados.</p> <p>Nesse ponto, indagou-se, por exemplo, como o(a) entrevistado(a) enxerga(ou) todo o processo de harmonização de uma linguagem comum, desde a concepção das questões do questionário do Projeto <i>Sigma</i> (σ), até o conteúdo dos diagnósticos finais para os respondentes da pesquisa, que são, por si só, públicos</p>	<p style="text-align: center;"><u>BLOCO 3</u></p> <p>10) Ao longo da minha participação no Projeto <i>Sigma</i> (σ), constatei que houve um significativo processo de harmonização de algo como uma "linguagem comum" – desde a concepção das questões do questionário, até o conteúdo dos diagnósticos finais para os respondentes, que são, por si só, públicos de universos linguísticos maciçamente distintos do nosso (meu e seu) –, que tenha apelo ao público para o qual este projeto se destina (indústrias de distintos portes e setores do Estado do Paraná).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comente sobre esse processo. 	<p>14) Quais são as regras que pautam/balizam/condicionam a conduta cotidiana dos indivíduos no grupo e na organização pesquisada?</p> <p>15) Quais são, afinal, os jogos de linguagem daquele contexto (daquele grupo, daquela comunidade), nesse intervalo de tempo em que se realiza a presente proposta de pesquisa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Majoritariamente as atividades contextualizadas e as práticas de grupo visualizadas e categorizadas pelo entrevistador, a partir da sua vivência e observação participante no Projeto <i>Sigma</i> (σ). - Documentos internos do Projeto <i>Sigma</i> (σ) (relatórios técnicos de desempenho, relatórios e planilhas de controle e acompanhamento do projeto, atas de reunião, pareceres de especialistas, dados e informações arquivados, comunicações internas, e-mails); - Documentos da Organização <i>Alfa</i> (α) e em particular do Setor <i>Beta</i> (β).

Quadro 10 – Explicação e lógica de embasamento por trás das questões do instrumento de apreensão de material empírico

CARACTERÍSTICAS DO FENÔMENO QUE SE PRETENDEU APREENDER MEDIANTE ENTREVISTAS COM ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	QUESTÕES REALIZADAS NAS ENTREVISTAS (CONFORME ROTEIRO UTILIZADO)	PERGUNTAS DE PESQUISA QUE ORIENTARAM A FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES (CONFORME ITEM '3.1.1' DA PÁGINA 68 DESTA TESE)	FONTES DE MATERIAL EMPÍRICO QUE EMBASARAM A ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS
<p>de universos linguísticos maciçamente distintos [tanto do pesquisador quanto do entrevistado(a), ainda que este(a) também seja um(a) acadêmico(a)].</p> <p>Além disso, também almejou ser este o momento para se dialogar sobre discrepâncias no projeto, que eventualmente não tenham emergido nas repostas anteriores, como as questões políticas e as demandas internas de outros setores, "parceiros", <i>stakeholders</i> da Organização <i>Alfa</i> (α).</p>	<p>11) Outro elemento que observei ao longo da minha participação no Projeto <i>Sigma</i> (σ) diz respeito às questões políticas e às demandas internas (intervenções) de outros "parceiros"/<i>stakeholders</i> da Organização <i>Alfa</i> (α).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as suas considerações sobre tais questões? 		

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE C – CONVENÇÕES E SÍMBOLOS DE TRANSCRIÇÃO PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Quadro 11 – Convenções e símbolos de transcrição para tratamento e análise das entrevistas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO E INTERPRETAÇÃO DO SÍMBOLO CONVENCIONADO
[texto]	<p>FALAS SOBREPOSTAS</p> <p>Colchete esquerdo indica o início da sobreposição de vozes, ou seja, o ponto em que a fala atual de um interlocutor é justaposta pela fala do outro; o colchete direito indica o término dessa sobreposição.</p>
(1.8)	<p>PAUSA</p> <p>A pausa é medida em segundos ou décimos de segundos, com o tempo da pausa indicado entre parênteses. Representa, assim, a ausência de fala ou vocalização.</p>
(.)	<p>MICROPAUSA</p> <p>Equivale a menos do que 0.2 segundos de ausência de fala ou vocalização.</p>
=	<p>FALA COLADA</p> <p>Indica que não há espaço entre a fala dos interlocutores.</p>
,	<p>ENTONAÇÃO CONTÍNUA</p> <p>Indica que um interlocutor mantém o mesmo tom de fala continuamente, como ao listar itens.</p>
.	<p>ENTONAÇÃO DESCENDENTE</p> <p>Indica que o tom de fala de um interlocutor declina, ao ponto de sua finalização.</p>
?	<p>ENTONAÇÃO ASCENDENTE</p> <p>Indica que o tom de fala de um interlocutor aumenta.</p>

Quadro 11 – Convenções e símbolos de transcrição para tratamento e análise das entrevistas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO E INTERPRETAÇÃO DO SÍMBOLO CONVENCIONADO
-	<p>INTERRUPÇÃO ABRUPTA DA FALA</p> <p>Indica que a fala em curso de um interlocutor é interrompida abruptamente.</p>
:	<p>ALONGAMENTO DE SOM</p> <p>Indica prolongamento de vogal ou consoante na fala de um interlocutor.</p>
>texto<	<p>FALA MAIS RÁPIDA</p> <p>Indica fala mais rápida em relação ao contexto anterior e posterior de fala.</p>
<texto>	<p>FALA MAIS LENTA</p> <p>Indica fala mais lenta em relação ao contexto anterior e posterior de fala.</p>
TEXTO	<p>FALA COM VOLUME MAIS ALTO</p> <p>Em maiúsculo (exceto as letras no início das linhas) indica fala em tom mais elevado em relação ao contexto anterior e posterior de fala, ou em relação à conversa ambiente.</p>
°texto°	<p>FALA COM VOLUME MAIS BAIXO</p> <p>Indica fala em tom mais baixo em relação ao contexto anterior e posterior de fala.</p>
<u>Texto</u>	<p>SÍLABA, PALAVRA OU SOM ACENTUADO</p> <p>Indica sílaba, palavra ou então som acentuado, enfatizado ou de destaque sonoro na fala de um interlocutor.</p>
@ @ @	<p>PULSOS DE RISADAS</p>

Quadro 11 – Convenções e símbolos de transcrição para tratamento e análise das entrevistas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO E INTERPRETAÇÃO DO SÍMBOLO CONVENCIONADO
(texto)	DÚVIDAS NA TRANSCRIÇÃO OU AUDIÇÕES POSSÍVEIS Indica palavra(s) ou som(ns) cuja captação para transcrição foi incerta, ou mesmo inferida pelo analista.
XXXX	FALA INAUDÍVEL Indica sílabas ou mesmo palavras que não foram possíveis de serem compreendidas e transcritas.
texto	PARTE DA INTERAÇÃO QUE O ANALISTA QUER DESTACAR PARA O LEITOR Palavra ou trecho da transcrição destacado em negrito indica parte da interação dialógica que o analista almeja destacar para o leitor.
↑ ↓	SETAS Indicam aumento (seta para cima) ou diminuição (seta para baixo) na entonação de um interlocutor.
hhh	EXPIRAÇÃO AUDÍVEL
.hhh	INSPIRAÇÃO AUDÍVEL
((texto))	COMENTÁRIOS Parênteses duplos contém descrições e/ou comentários do analista, e não transcrições.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silverman (2009; p. 353-354), Schnack, Pisoni e Ostermann (2005, p. 5), Passuelo e Ostermann (2007, p. 6), e Greatbatch (2009, p. 496-497).

APÊNDICE D – CONSTITUIÇÃO ESTRUTURAL DA NARRATIVA DO CASO

Realizadas as análises das transcrições das entrevistas e da análise documental, foi possível agrupar os elementos referenciais e de relação com os temas elencados nas categorias analíticas do presente estudo. Dessa forma, sistematizando contextualmente esses elementos referenciais, pôde-se montar a estrutura da narrativa do caso, apresentada nos quadros a seguir.

O Quadro 12, em que a propriedade da narrativa é a sequência no tempo, os elementos relacionados às categorias analíticas do estudo foram os eventos dispostos segundo o próprio desenvolver do processo analisado:

Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado

Propriedade da Narrativa:
- Sequência no tempo (alguns dos eventos enumerados aconteceram concomitantemente entre si, de modo que a sequência acima disposta justifica-se mais por razões didático-analíticas, do que pela efetiva cronologia de acontecimento – ou seja, foram desmembrados meramente a título de facilitação da análise e da composição da narrativa).
Elementos Relacionados às Categorias Analíticas do Estudo:
- Eventos ordenados segundo o próprio desenvolver do processo analisado
Descrição de Fatos Relatados na Narrativa do Caso Analisado:
Diante das explicações anteriores sobre a condução operacional das análises do material empírico coletado, a sequência de eventos presentes na narrativa do processo abordado pode ser assim descrita: <ol style="list-style-type: none"> 1. Intenção manifesta no final de 2009 por parte da diretoria da Organização <i>Alfa</i> (α), de desenvolver uma investigação com o interesse de analisar e impulsionar as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação na indústria paranaense, contribuindo para situar o Paraná em posição competitiva no cenário nacional e internacional. 2. Dessa intenção, pensa-se na maneira para como viabilizá-la comercialmente. Propõe-se: (i) conhecer o status de inovação das indústrias paranaenses de transformação, podendo estimular seu desenvolvimento junto às empresas; e, (ii) a criar um índice para avaliar e comparar o status de inovação entre as indústrias de transformação do Estado,

Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado

orientando empresários e executivos do setor, sobre as variáveis que compõem a dinâmica da inovação e a sua importância para a competitividade, de modo a poder, com base nisso, ofertar pacotes de produtos/serviços específicos nessa temática.

3. Contratação e alocação no Setor *Beta* (β), em janeiro de 2010, de um pesquisador (o Entrevistado 3) para levantar informações que pudessem responder a essa demanda, por meio de levantamento e consulta a pesquisas nacionais e internacionais sobre inovação.

4. Constatada a inexistência de informações que pudessem ser sistematizadas para responder e atender a essa demanda da diretoria da Organização *Alfa* (α), o Setor *Beta* (β) propõe como contrapartida realizar tal estudo para a organização.

5. Coincidentemente ao final de 2009, ocorre o lançamento de edital do CNPQ destinado a entidades setoriais de apoio a P&D&I nas empresas, o qual se alinha à proposta da iniciativa da Organização *Alfa* (α).

6. Em Fevereiro de 2010, o Setor *Beta* (β) compõe uma força-tarefa – com os Entrevistados 2, 3 e 9 – no intuito de elaborar uma proposta de projeto que se adeque ao edital.

7. A submissão da proposta de projeto ao edital é realizada a tempo, e ocorre a captação do recurso, mobilizando *stakeholders* internos da Organização *Alfa* (α) a oferecer uma contrapartida financeira de apoio ao projeto, permitindo o incremento da equipe e, assim, oficializando a criação do Projeto *Sigma* (σ) no Setor *Beta* (β).

8. Com a fundação do Projeto *Sigma* (σ), recrutam-se mais cinco pesquisadores – as Entrevistadas 5, 8 e 11, e os Entrevistados 6 e 7 – para comporem a equipe técnica do projeto. O Entrevistado 2 passa a atuar no projeto de maneira tangencial. Os Entrevistados 3 e 9, por sua vez, permanecem vinculados ao Projeto *Sigma* (σ).

9. A equipe técnica do Projeto *Sigma* (σ) utiliza-se do levantamento de pesquisas nacionais sobre inovação realizado inicialmente pelo Entrevistado 2, o aprofunda e o expande levantando e analisando pesquisas internacionais sobre inovação, visando compreender a natureza, as concepções, e os focos delas para com tal objeto de estudo nas organizações.

10. O Manual de Oslo (OECD, 2005) é definido como sendo o documento central da pesquisa.

11. Inicia-se o primeiro estágio de elaboração da fundamentação teórica do Projeto *Sigma* (σ) empreendido a partir da identificação preliminar de variáveis sobre inovação, mediante trabalho de leitura minuciosa do Manual de Oslo (OECD, 2005).

12. Dessa leitura, elabora-se a 1ª versão de variáveis compreendidas na pesquisa, composta então por 7 variáveis.

13. Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna efetuada pelos integrantes da equipe técnica, acerca das análises empreendidas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.

14. Inicia-se o segundo estágio de elaboração da fundamentação teórica do Projeto *Sigma* (σ) empreendido a partir da identificação de variáveis sobre inovação nas demais pesquisas internacionais sobre inovação levantadas.

15. Replicação do mesmo trabalho de leitura realizado para o Manual de Oslo (OECD, 2005), agora nas demais pesquisas internacionais sobre inovação levantadas, visando identificar nelas outras variáveis potenciais para a pesquisa.

Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado

- 16.** Das variáveis identificadas nas pesquisas internacionais, realizou-se uma análise comparativa entre esse conjunto de variáveis com as 7 variáveis identificadas no Manual de Oslo (OECD, 2005), conduzindo ao cruzamento de todas essas variáveis em uma matriz (em planilha), a fim de se elaborar uma 2ª versão de variáveis para a pesquisa.
- 17.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna efetuada pelos integrantes da equipe técnica, acerca das análises empreendidas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.
- 18.** Categorizando-as e confrontando-as, alcança-se o número de 11 variáveis relevantes para se pesquisar inovação.
- 19.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna efetuada pelos integrantes da equipe técnica, acerca das análises empreendidas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.
- 20.** Elaboração de um mapa mental sobre inovação, facilitando a visualização das relações provenientes do trabalho de cruzamento das variáveis levantadas até esse momento, possibilitando ajustar e iniciar o refinamento dessa compreensão categórica inicial, redistribuindo variáveis agora, também, em subvariáveis.
- 21.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna efetuada pelos integrantes da equipe técnica, acerca das análises empreendidas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.
- 22.** Vislumbre da necessidade de complementação teórica com artigos, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e demais trabalhos acadêmicos que abordassem as variáveis e subvariáveis pontuadas até então.
- 23.** Inicia-se o terceiro estágio de elaboração da fundamentação teórica do Projeto *Sigma* (σ) empreendido a partir da identificação de variáveis sobre inovação em demais documentos científicos.
- 24.** Estabelecimento de critérios de busca, seleção de bases de dados e de informações válidas para esse levantamento complementar, assegurando a qualidade e a confiabilidade dos materiais a serem reunidos.
- 25.** Coleta e trabalho de triagem dos documentos encontrados nas buscas, submetendo-os a critérios classificadores de acordo com o nível de aderência do que se pretendia na pesquisa, a saber: variáveis mensuráveis, seus conceitos, e suas formas de mensuração.
- 26.** Replicação do mesmo trabalho de leitura realizado para o Manual de Oslo (OECD, 2005) e demais pesquisas internacionais sobre inovação, agora para o total final de 218 documentos científicos reunidos.
- 27.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna efetuada pelos integrantes da equipe técnica, acerca das análises empreendidas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.
- 28.** Trabalhos de refinamento e consolidação das variáveis e subvariáveis a serem consideradas importantes para mensuração da inovação em empresas, reunindo-as em dez 'dimensões da inovação' nas empresas.
- 29.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna e externa efetuadas pelos integrantes da equipe técnica juntamente com a participação de profissionais especialistas de mercado (com larga experiência) de outros setores e departamentos da própria Organização *Alfa* (α), e também de pesquisadores acadêmicos especialistas no tema inovação.

Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado

- 30.** Proposição de perguntas que possam compor o questionário da pesquisa, elaboradas individualmente pelos(as) pesquisadores(as), conforme competência e habilidades teóricas e técnicas.
- 31.** *Benchmarking* feito junto aos questionários de algumas das pesquisas nacionais e internacionais sobre inovação levantadas e utilizadas para compor o aporte teórico da pesquisa.
- 32.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna e externa efetuadas pelos integrantes da equipe técnica juntamente com a participação de pesquisadores acadêmicos especialistas no tema inovação.
- 33.** Elaboração de algumas versões do instrumento de coleta, constantemente revisadas pela equipe, até a definição da versão a ser utilizada no piloto da pesquisa.
- 34.** Paralelamente, inicia-se a busca por uma empresa capaz de desenvolver a plataforma tecnológica da pesquisa, onde se hospedará um *hotsite* para o projeto, e seu questionário *online*.
- 35.** Dificuldades enfrentadas com uma primeira empresa contratada para esse serviço de desenvolvimento de uma plataforma tecnológica virtual atrasam significativamente o lançamento da pesquisa (em cerca de 3 meses), demandando o reinício de buscas para a contratação de um desenvolvedor alternativo.
- 36.** Diante desse cenário de atraso no cronograma, conduz-se o piloto da pesquisa junto a uma amostra definida para esse primeiro momento, contando com o apoio de um instituto de pesquisa especializado em coletar questionários por telefone, auxiliando a equipe técnica do projeto, a qual conduziu sua parte da coleta mediante entrevistas presenciais nas empresas.
- 37.** As constatações do piloto indicaram tópicos a serem trabalhados e melhorados no instrumento de coleta de dados da pesquisa, implicando a realização de novas rodadas de debate e validação interna efetuadas pelos integrantes da equipe técnica do projeto.
- 38.** A experiência do piloto também auxiliou no melhor conhecimento sobre o potencial respondente da pesquisa nas empresas, possibilitando não apenas convencionar o perfil do 'mobilizar da inovação', como também vislumbrar formas de como sensibilizá-lo para a importância da pesquisa, convidando-o a participar.
- 39.** Inicia-se a etapa de elaboração dos conteúdos autoinstrucionais a serem apresentados durante o respondimento ao questionário, e inseridos no diagnóstico da inovação gerado ao final da participação na pesquisa, visando fornecer elementos para que a informação disponibilizada ao(a) respondente pudesse se transformar em conhecimentos utilizáveis na implementação de inovações na organização de que faz parte, no ritmo e modalidade mais adequados ao setor da indústria em que atua.
- 40.** Realização de rodadas sucessivas de debate e de validação interna e externa efetuadas pelos integrantes da equipe técnica juntamente com a participação de profissionais especialistas de mercado (com larga experiência) de outros setores e departamentos da própria Organização *Alfa* (α), e também de pesquisadores acadêmicos especialistas no tema inovação.
- 41.** Contratação de empresa especializada em técnicas de ilustrações gráficas animadas, para confeccionar os personagens e os cenários que apresentariam os conteúdos instrucionais em vídeos com animações em 2D.

Quadro 12 – Eventos sequenciados do processo abordado

42. Com o lançamento da pesquisa ao público, inicia-se a mobilização junto a *stakeholders* relevantes para o projeto, divulgando a iniciativa e sensibilizando o empresariado a participar da pesquisa, mediante diversas estratégias de comunicação.
43. Realização de reuniões e encontros sucessivos de divulgação do Projeto *Sigma* (σ) por parte de integrantes do projeto, junto a 'conectores de mercado (CdM)', profissionais de setores e departamentos da Organização *Alfa* (α), além de sindicatos e associações comerciais de setores industriais.
44. Operacionalização da coleta da pesquisa do Projeto *Sigma* (σ), conduzida pelo *hotsite* do projeto, contando ainda com o apoio do mesmo instituto de pesquisa especializado em coletar questionários por telefone, e também uma empresa de soluções em *call center* contratada para sensibilizar, também por telefone, centenas de empresas de distintos setores industriais a participarem.
45. Encerramento, em outubro de 2012, da pesquisa do Projeto *Sigma* (σ).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de todo o material empírico reunido, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

No Quadro 13, em que a propriedade da narrativa é o contexto sociotécnico, os elementos relacionados às categorias analíticas do estudo que remetem teleoafetivamente (SCHATZKI, 2001a) a valores culturais, pressupostos norteadores da conduta praxiológica dos indivíduos envolvidos no processo analisado, e também traços elucidativos do contexto histórico e institucional dos grupos e da organização pesquisada:

Quadro 13 – Elementos teleoafetivos, de regramento da conduta praxiológica, e estruturais do contexto

Propriedade da Narrativa:
- Contexto sociotécnico
Elementos Relacionados às Categorias Analíticas do Estudo:
- Valores culturais, pressupostos praxiológicos, e aspectos do contexto histórico e institucional
Descrição de Fatos Relatados na Narrativa do Caso Analisado:
1. Elementos convergentes com preocupações contemporâneas de posturas 'sustentáveis' e 'corretas'.

Quadro 13 – Elementos teleoafetivos, de regramento da conduta praxiológica, e estruturais do contexto

<p>2. Importância e valorização do elemento da transdisciplinaridade cultivada no Setor <i>Beta</i> (β), visualizada pelos diferentes <i>backgrounds</i> e trajetórias profissionais e educacionais dos(as) pesquisadores(as) do setor.</p> <p>3. Natureza dialógica, flexível e "<i>open-minded</i>" das atividades de trabalho presentes no Setor <i>Beta</i> (β).</p> <p>4. Setor <i>Beta</i> (β) caracterizado por ser um departamento jovem e dinâmico, inserido em uma organização madura, de grande porte, na qual é patente a forte influência da dimensão política de <i>stakeholders</i> internos e externos a ela.</p> <p>5. Ausência de práticas e modelos de atividade prontamente definidos, formalizados e/ou manualizados, demandando o resgate de microatividades provenientes dos <i>backgrounds</i> dos(as) pesquisadores(as) e da replicação pelo exemplo, para que padrões aceitáveis de qualidade sejam alcançados e estabelecidos.</p> <p>6. Construção coletiva do conhecimento mediante as atividades que se desenvolvem na práxis.</p> <p>7. Tentativa (ainda incipiente) de absorção (institucionalização) de conhecimentos desenvolvidos ao longo de, e entre os diversos projetos de pesquisa conduzidos no Setor <i>Beta</i> (β).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de todo o material empírico reunido, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

O Quadro 14 apresenta como propriedade da narrativa as atividades apontadas da práxis dos indivíduos engajados no processo estudado, contemplando assim as minúcias praxiológicas do processo em questão no que tange aos elementos relacionados às categorias analíticas deste trabalho.

Quadro 14 – Microatividades da práxis dos praticantes do processo abordado

Propriedade da Narrativa:
- Atividades apontadas
Elementos Relacionados às Categorias Analíticas do Estudo:
- Respondendo às questões praxiológicas do processo estudado
Descrição de Fatos Relatados na Narrativa do Caso Analisado:
Vinculadas às práticas de pesquisa acadêmico-científica:

Quadro 14 – Microatividades da práxis dos praticantes do processo abordado

1. Levantamento criterioso de bases de dados e fontes de informação.
2. Leitura pautada por critérios de rigor e método.
3. Triagem e seleção de materiais.
4. Elaboração de definições conceituais e operacionais.
5. Elaboração de conteúdos a figurarem em documentos, relatórios técnicos e demais materiais pertinentes aos projetos.
6. Confecção de instrumentos de pesquisa.
7. Construção de modelos conceituais de pesquisa.
8. Realização de testes e análises estatísticas.
9. Redação de materiais de leitura ancorados em conteúdos balizados por disciplinas científicas.
10. Criação e manutenção de atividades de rastreabilidade para os caminhos metodológicos percorridos.
11. Debates e argumentações empreendidas em reuniões de validação para definição de atividades e caminhos a serem seguidos conforme objetivos e diretrizes que regem os projetos do Setor *Beta* (β).

Vinculadas às práticas de gestão de projetos:

1. Aquisição e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis para a concretização do Projeto *Sigma* (σ).
2. Rastreabilidade substancial de eventos, episódios e atividades ocorridas e empreendidas no seu transcorrer.
3. Articulações de natureza política e comercial na forma de apresentações formais e rodadas de negociação junto a *stakeholders* internos e externos à iniciativa, visando divulgação e apoio a ele.
4. Arguições durante a realização de reuniões, agora visando à coordenação e o controle do projeto segundo o cronograma definido para ele.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de todo o material empírico reunido, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.

No Quadro 15, em que a propriedade da narrativa são as práticas organizacionais apontadas pelas análises do material empírico, tem-se como elementos relacionados às categorias analíticas do estudo as principais práticas identificadas na pesquisa, as quais figuraram como fatores condicionantes cruciais para o entendimento do processo analisado.

Quadro 15 – Práticas organizacionais sustentadas de maneira compartilhada pelos praticantes do processo abordado

Propriedade da Narrativa:
- Práticas apontadas
Elementos Relacionados às Categorias Analíticas do Estudo:
- As principais ações (ou atividades) verbais (orais) e não verbais (laborais, corporais) de caráter recorrente identificadas na pesquisa, e que figuram como fatores (condicionantes) cruciais para o entendimento do processo analisado
Descrição de Fatos Relatados na Narrativa do Caso Analisado:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões para o estabelecimento e alinhamento de diretrizes do projeto, e acompanhamento do seu andamento. 2. Validações internas da equipe técnica do Projeto <i>Sigma</i> (σ). 3. Validações externas envolvendo a equipe técnica do Projeto <i>Sigma</i> (σ), e especialistas de natureza acadêmica, na figura de pesquisadores da área de inovação, legitimados no campo em nível nacional. 4. Validações externas envolvendo a equipe técnica do Projeto <i>Sigma</i> (σ), e profissionais especialistas de mercado (com larga experiência) de outros setores e departamentos da própria Organização <i>Alfa</i> (α). 5. Apresentações do Projeto <i>Sigma</i> (σ) para <i>stakeholders</i> internos e externos a Organização <i>Alfa</i> (α), conduzidas pelos integrantes da equipe técnica.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de todo o material empírico reunido, conforme tratamento analítico explicado na seção '3.3.4 Tratamento e Análise do Material Empírico' (página 92) do presente estudo.