

A CONSTRUÇÃO DE LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL POR MEIO DE PRÁTICAS DISCURSIVAS

THE CONSTRUCTION OF INSTITUTIONAL LEGITIMACY BY DISCURSIVE PRACTICES

LA CONSTRUCCIÓN DE LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL POR MEDIO DE PRÁCTICAS DISCURSIVAS

Larissa Soares de Queiroz

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS)

Endereço: R. Soldado Wilson Bomfim, n. 3, Conj., Bairro: Novo Paraíso, CEP: 49082-570. Aracaju, SE, Brasil

Telefone: (75) 99241-2261

E-mail: larissasoares.lsq@gmail.com

Ludmilla Meyer Montenegro

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da PROPADM/UFS

Endereço: Av. Murilo Dantas, n. 1409, Farolândia, CEP: 49032-490. Aracaju, SE, Brasil

Telefone: (75) 99241-2261

E-mail: ludmilla2907@gmail.com

Florence Heber

Doutora em administração-UFBA

Professora no Programa de Pós-Graduação em Administração da PROPADM/UFS

Endereço: Cidade Universitária Prof. Jose Aloisio de Campos, Jardim Rosa Elze, CEP> 49100-000.

Aracaju, SE, Brasil

Telefone: (75) 99241-2261

E-mail: florenceheber@hotmail.com

Artigo recebido em 25/09/2017. Revisado por pares em 02/02/2018. Reformulado em 02/03/2018. Recomendado para publicação em 15/03/2018. Publicado em 30/04/2018. Avaliado pelo *Sistem double blind review*.



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

RESUMO

O objetivo deste ensaio é evidenciar a relação existente entre as práticas discursivas e a legitimidade no contexto institucional, demonstrando como estas práticas podem ser legitimadas no discurso estratégico por meio da retórica. Assim, foi feita uma revisão de literatura do campo da estratégia como prática e da abordagem sociológica do novo institucionalismo, bem como das possibilidades de aproximação entre as teorias. Tal levantamento possibilitou o estabelecimento de relações entre o processo de institucionalização, as dimensões que permeiam a adoção do discurso estratégico e a legitimidade das práticas discursivas por meio da retórica intracampo.

Palavras-chave: Estratégia como prática; Teoria Neoinstitucional; Práticas Discursivas. Legitimidade.

ABSTRACT

The objective of this essay is to highlight the relationship between discursive practices and legitimacy in the institutional context, demonstrating how these practices can be legitimized with strategic discourse through rhetoric. Thus, a literature review was made of the field of strategy as practice and of the sociological approach of the new institutionalism, as well as the possibilities of approximation between theories. This survey allowed the establishment of relations in the process of institutionalization, as dimensions that permeate the adoption of strategic discourse and the legitimacy of discursive practices through intracanal rhetoric.

Key-words: Strategy as practice; Neoinstitutional Theory; Discursive Practices; Legitimacy.

RESUMEN

El objetivo de este ensayo es evidenciar la relación existente entre las prácticas discursivas y la legitimidad en el contexto institucional, demostrando cómo estas prácticas pueden ser legitimadas en el discurso estratégico por medio de la retórica. Así, se hizo una revisión de literatura del campo de la estrategia como práctica y del abordaje sociológica del nuevo institucionalismo, así como de las posibilidades de aproximación entre las teorías. Tal levantamiento posibilitó el establecimiento de relaciones entre el proceso de institucionalización, las dimensiones que permean la adopción del discurso estratégico y la legitimidad de las prácticas discursivas por medio de la retórica intracampo.

Palabras clave: Estrategia como práctica; Teoría Neoinstitucional; Prácticas discursivas; Legitimidad.

1 INTRODUÇÃO

As práticas discursivas envolvem desde as conversas informais dos colaboradores dentro da instituição até as notícias publicadas e disseminadas sobre esta no ambiente organizacional, compondo o discurso estratégico ao serem refinadas e legitimadas na realidade construída pelos atores sociais internos (colaboradores, gerentes) e externos (jornalistas, clientes) (BERGER; LUCKMANN, 2012; BALOGUN *et al.*, 2014).

Para Fairclough (2001, p. 91), “o discurso é um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação”. Para o autor, a linguagem é a forma privilegiada de prática social.

Com a virada linguística nas ciências sociais, o estudo do discurso e do processo comunicativo ganhou ênfase nos estudos sobre estratégia, porém entende-se que ainda há uma lacuna no envolvimento das práticas discursivas no fazer estratégia (ANDRADE *et al.*, 2016; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017) e possivelmente no estabelecimento de relações entre tais práticas e a legitimidade da instituição.

A legitimidade estabelece a reprodução de condutas, percepções e discursos para a permanência da estrutura social, sendo a base para as práticas, valores, atitudes, normas, dentre outros fatores, que compõem a instituição e seu reconhecimento por parte dos indivíduos (SUCHMAN, 1995; MOSCA, 2006; DEEPHOUSE *et al.*, 2017). Tal fenômeno é um dos enfoques da corrente neo-institucionalista que investiga as organizações a partir dos elementos culturais e relacionais que sustentam o comportamento, a cognição e a linguagem coletiva (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013), sendo a legitimidade garantida mais frequentemente por uma atitude interna do que pela ação dos agentes externos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; POWELL; BROMLEY, 2013; DEEPHOUSE *et al.*, 2017).

Nesse sentido, um elemento comum entre a estratégia como prática e a teoria neo-institucional consiste na apreciação das instituições e organizações como construções sociais, em consequência das interações contínuas e interpretações intersubjetivas dos atores (SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013). Com relação à linguagem, percebe-se que as instituições são consideradas produtos discursivos, formados por práticas orais e textuais que são consumidas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

e reproduzidas pelos atores para a legitimação (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; CORNELISSEN *et al.*, 2015). Assim, este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico e se dispõe a explorar as relações existentes entre as correntes teóricas supracitadas, tendo como objeto de análise as práticas discursivas dos estrategistas que permitem a conquista de legitimidade no processo de institucionalização.

Um ensaio teórico consiste na capacidade reflexiva e interpretativa para a compreensão da realidade, diferindo da visão positivista e sistemática da ciência tradicional ao estabelecer relações para o entendimento de um fenômeno ou novas explanações sobre a realidade (MENEGHETTI, 2011). Portanto, em um esforço para associar aspectos da teoria neo-institucional com a abordagem da estratégia como prática, o propósito deste ensaio é evidenciar a relação existente entre as práticas discursivas e a legitimidade no contexto organizacional interno, demonstrando como estas práticas podem ser legitimadas no discurso estratégico por meio da retórica.

Deste modo, a composição do estudo foi subdividida em mais cinco seções. A segunda seção apresenta as perspectivas teóricas que contextualizam estratégia como prática, juntamente com uma subseção que discorre sobre as práticas discursivas e o modelo de análise adotado. Em seguida, a terceira seção aborda a teoria neo-institucional, explanando sobre as características desta corrente e enfocando o processo de institucionalização, assim como a conquista de legitimidade. Por fim, as relações entre o processo de institucionalização, as dimensões discursivas e a legitimidade retórica, no âmbito organizacional interno, são evidenciadas na quarta seção enquanto a quinta e última seção tece considerações sobre o estudo, apontando também as possibilidades de desenvolvimentos nessa perspectiva de análise.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A abordagem da estratégia como prática social (EPS) emerge das teorias sociais da década de 80, trazendo uma vertente sociológica aos estudos por expandir o papel dos atores na construção das estratégias organizacionais (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Tal perspectiva ganha força a partir do artigo seminal de Whittington (1996), deslocando o enfoque dado por outras abordagens prescritivas no gerenciamento estratégico e na

competência da corporação, para a análise e compreensão da competência prática dos estrategistas (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; ANDRADE *et al.*, 2016; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Como abordagem teórica, a EPS configurou-se para a investigação do conjunto de práticas desenvolvidas que permeiam o cotidiano organizacional, sendo produzidas e reproduzidas nas rotinas dos praticantes (RESE; SALVADOR, 2017). Nessa discussão, Maciel e Mussi Augusto (2013) afirmam que este é um movimento cujos conceitos estão fortemente relacionados à sociologia da regulação e a teoria da prática social, de modo que a noção de prática passou a compartilhar o mesmo *status* de outros conceitos sociológicos, tais como: estruturas, sistemas, instituições, significados e ação.

Como movimento amplo e emergente, o estudo da estratégia como prática social passou a ser reconhecido como a **virada prática** no campo da estratégia organizacional, enfatizando a prática socialmente construída por meio do fluxo de atividades, ações e interações dos atores que geram direcionamento e resultados estratégicos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, a estratégia pode ser entendida por meio das “atividades que estão conectadas com práticas específicas do universo organizacional, tais como o planejamento estratégico, relatórios anuais, reuniões, conferências, etc.” (ANDRADE *et al.*, 2016, p. 7).

A virada prática enfoca aquilo que os indivíduos e as organizações fazem ao invés daquilo que possuem para a composição da estratégia, de modo que o ambiente organizacional é um fluxo de realidade dinâmico e processual, a estratégia tem uma perspectiva multinível, ou seja, está espalhada em vários níveis organizacionais, e é socialmente construída por meio da interação dos atores internos e externos à organização. (OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014; GOLSORKHI *et al.*, 2015). Em tal contexto, a estratégia como prática assume três elementos-chave inter-relacionados para a formação e implementação da estratégia organizacional, são eles: *práxis*, práticas e praticantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

As práticas traduzem o fluxo de atividades socialmente construídas que combinam aspectos cognitivos, comportamentais, discursivos, motivacionais, físicos e recursivos e afetam o processo estratégico assim como os praticantes envolvidos (ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015). Portanto, as práticas são conceituadas como aquilo que os praticantes

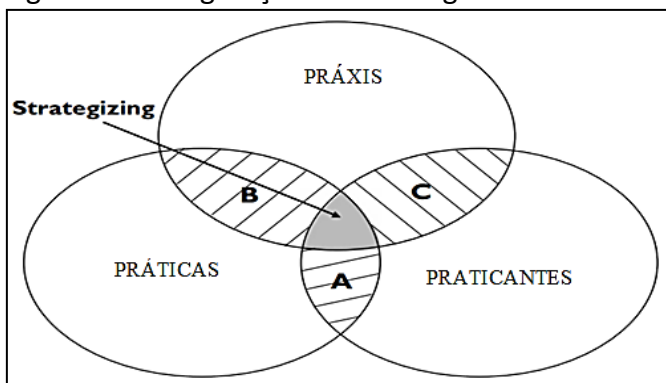
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

fazem, ou seja, ações, processos, comportamentos, discursos, empreendimentos, dentre outros aspectos, realizados e orientados socialmente e muitas vezes condicionadas por artefatos e estruturas que afetam a construção da estratégia (WHITTINGTON, 2006; RESE; SALVADOR, 2017).

A *práxis* é orientada e formada por meio das práticas, consistindo no desdobramento dos fluxos de atividades estratégicas presentes e contínuas, que se definem socialmente no âmbito da organização e são consequentes à sobrevivência (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Desta forma, a *práxis* envolve a conexão entre ações no nível micro e/ou macro realizada por indivíduos, grupos e instituições ao longo do tempo que contribuem para a formação da estratégia (ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015).

Já a classificação dos praticantes (estrategistas) envolve o conjunto de atores sociais que elaboram e moldam a estratégia, sejam estes internos ou externos à organização, considerando assim gerentes, colaboradores, consultores, “gurus”, clientes, dentre outros, como estrategistas (RESE; SALVADOR, 2017; MACIEL; MUSSI AUGUSTO, 2013). A intersecção entre os elementos descritos define o fazer estratégia (*strategizing*) da organização, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Configuração da Estratégia como Prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Em suma, a estratégia sob a perspectiva da prática social (*strategizing*) posiciona-se como algo que envolve o *modus operandi* de múltiplos praticantes, em um contexto permeado por modelos e ferramentas que refinam o que é considerado estratégico e capacitam os atores a trabalhar com a estratégia (RESE; SALVADOR, 2017). É válido ressaltar que esta abordagem considera vários níveis de análise organizacional, avaliando cenários micro e mesos estruturais, assim como o nível macro organizacional (WHITTINGTON, 2006; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018).

SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; GOLSORKHI *et al.*, 2015). Tal perspectiva implica na redefinição do termo “organização” em função das unidades plurais de análise e da extensão do desempenho dos microcenários na estratégia (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004; MACIEL; MUSSI AUGUSTO, 2013). Desta forma, Maciel e Mussi Augusto (2013, p. 174) acreditam que a organização deve ser definida como “um espaço de realização de *scripts* e não de realidade acabada”, de modo que a estrutura organizacional é composta por transformações, emoções, perspectivas de legitimação dos atores, materialização da prática por objetos e consumo das práticas institucionalizadas. Assim, o *strategizing* traz uma visão dinâmica ao sistema organizacional por submete-se a incorporação e exposição de novas ações (OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014).

No âmbito organizacional interno, o *strategizing* é um processo criativo, significativo e interpretativo dos atores no cenário cotidiano, em que as práticas discursivas, foco deste ensaio, são possibilitadas pela linguagem humana e envolvem ações comunicativas e simbólicas, formais e informais, expressas pelos praticantes (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013, BALOGUN *et al.*, 2014). Apesar do surgimento das viradas narrativa, comunicativa e linguística na teoria social, as associações entre as práticas discursivas e estratégia como prática nos estudos ainda é considerada como incipiente (ANDRADE *et al.*, 2016; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Deste modo, uma maior explanação sobre as práticas discursivas no fazer estratégia será conduzida na próxima seção.

2.1 PRÁTICAS DISCURSIVAS

Conforme mencionado anteriormente, as práticas podem ser constituídas por diversos aspectos (cognição, comportamento, processos, discursos, etc.). Para Alperstedt e Bulgacov (2015), estas também podem ser classificadas como racionais (organização e coordenação de estratégias), episódicas (reuniões, seminários e outras práticas de interação ocasional entre os praticantes) e discursivas, de modo que as práticas discursivas englobam ferramentas e técnicas traduzidas na linguagem cotidiana.

Segundo Balogun *et al.* (2014), as práticas discursivas são constituídas por conversas informais do ambiente empresarial (rumores, conversas de corredor), reuniões estratégicas e declarações formais (missão, visão, valores), além de comunicados publicitários (informações

da empresa divulgadas na mídia), que se apresentam em formatos de fala ou texto, aportando significado linguístico. Neste sentido, para o referido autor, o discurso da organização se legitima ao ser amplamente adotado e aceito pelos atores sociais internos e externos, por meio das práticas citadas, utilizando a linguagem para representar as dimensões físicas, sociais e psicológicas do fazer estratégia. Outra discussão que pode ser agregada à perspectiva das práticas discursivas é retratada por Carter, Clegg e Kornberger (2008) quanto as práticas do silêncio, em que o *strategizing* deve incluir a inconsciência do discurso, diante dos símbolos dominantes da organização, de modo a investigar o que é omitido ou não dito.

Na perspectiva de análise das relações de poder, para Dias; Rossetto e Marinho (2017), a visão foucaultiana aborda a articulação do discurso nos níveis hierárquicos da instituição, que é formalizado por práticas históricas e pela interpretação dos praticantes. No estudo da estratégia como prática, com ênfase na investigação das práticas discursivas, são identificadas seis perspectivas de análise: a análise pós-estruturalista, que enfoca a centralidade do discurso como base do conhecimento, do poder e da resistência; a análise crítica do discurso, que explora o poder e outros fenômenos sociais por fundamentos linguísticos; a análise narrativa, que enfatiza o discurso por meio do histórico organizacional; a análise retórica, inspirada em Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005), que preocupa-se com a ação de fala dos praticantes e seu poder de argumentação e persuasão; a análise etnometodológica, que investiga episódios interativos de conversa; e/ou a análise metafórica, que aborda a indução de analogias e metáforas nas práticas discursivas (BALOGUN *et al.*, 2014).

Especificamente em relação à perspectiva da análise retórica, Perelman e Olbrechts-Tyteca (2000) indicam que o movimento da argumentação baseia-se na transposição da suposta adesão inicial que o “auditório” (como metáfora do interlocutor) tem em relação a uma determinada opinião que já é aceita por ele para outra que o orador (ator) quer “convencer e persuadir” (dois termos distintos na análise retórica dos autores supracitados) e legitimar. Em Platão (BERTI, 2010), o convencimento pressupõe um interlocutor consciente que passa a ter conhecimento sobre algo (*episteme*). Já na persuasão o interlocutor é conduzido a algo por sugestões e recursos emotivos (*doxa*).

Assim, perspectivas que enfocam as práticas discursivas podem geralmente reconhecer papéis agenciadores dos indivíduos e as relações de poder na instituição, mas Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

acabam por vezes ignorando os atores e seus interesses (SUDDABY, 2010; POWELL; BROMLEY, 2013), de modo que faz-se necessário abordar a construção e naturalização do discurso e seus significados permeados pelas relações sociais (ANDRADE *et al.*, 2016; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Diante disso, como modelo de interpretação das práticas discursivas, destaca-se a proposta de Paroutis e Heracleous (2013) para a adoção institucional do discurso estratégico, sendo tal proposta adotada por este ensaio teórico para a discussão de legitimidade no âmbito organizacional interno.

A compreensão do discurso estratégico implica nos processos de mudança e legitimidade, nos quais as práticas discursivas se manifestam e são naturalizadas historicamente por meio das relações sociais no contexto organizacional (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Em seu modelo, Paroutis e Heracleous (2013) consideram as ações linguísticas textuais e orais que são proferidas pelos praticantes internos à organização, em especial os estrategistas de nível gerencial, para a formação do discurso de primeira ordem que constitui significado para os atores e influencia as práticas sociais. Desta forma, a compreensão e institucionalização do discurso no microambiente é fundamentada em três pilares: cognição do discurso, práticas discursivas e resultados do discurso.

A cognição do discurso é a utilização de rótulos, tipificações, quadros, dentre outros esquemas cognitivos que permitem compreender, interpretar e moldar a realidade social mediada (BERGER; LUCKMANN, 2012). As práticas discursivas consistem e são moldadas por instituições, no conjunto de elementos linguísticos e sociomateriais que empregam significado à estratégia (WHITTINGTON, 2006; BALOGUN *et al.*, 2014). Já os resultados do discurso permitem que novas realidades sejam envolvidas, difundidas e, posteriormente, legitimadas (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013).

Em complemento aos pilares citados, a pesquisa empírica feita por Paroutis e Heracleous (2013) demonstrou que a conceituação da estratégia, como processo atrelado à prática social, é abarcada por quatro dimensões identificadas nas práticas discursivas de primeira ordem como: funcional, contextual, identitária e metafórica. O conceito de cada dimensão é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões para a construção do discurso estratégico

Dimensão Funcional	Os praticantes percebem o significado do discurso estratégico por meio da orientação para os objetivos; facilitando as decisões entre as alternativas concorrentes e permitindo a implementação da estratégia por meio da elaboração de planos detalhados que orientam as ações e a alocação de recursos.
Dimensão Contextual	O significado agregado a estratégia depende do ambiente onde as práticas discursivas são realizadas e os nuances em torno destas. Deste modo, envolve-se o papel dos estrategistas, a identidade da liderança e a história da organização.
Dimensão Identitária	Os estrategistas atrelam o discurso estratégico a sua identidade, refinando e distinguindo o que é estratégico do que não é estratégico para a organização.
Dimensão Metafórica	Elementos discursivos-chave são normatizados e expressos por meio de metáforas direcionais e mecanicistas, compondo a jornada discursiva institucionalizada da organização.

Fonte: Paroutis e Heracleous (2013).

Diante das dimensões citadas, é importante reforçar que a concepção das práticas discursivas não deve ignorar os moldes de sociomaterialidade, significado e poder atrelados à prática estratégica (BALOGUN *et al.*, 2014). O discurso estratégico no microambiente precisa ser traduzido e ganhar sentido para os atores sociais por aspectos linguísticos e materiais, de modo que a estratégia se torne uma prática social por meio do compartilhamento de significados que orientam o cotidiano empresarial e se conectam ao ambiente macro organizacional (RESE *et al.*, 2017). Desta forma, os meios pelos quais os estrategistas expressam e empregam o conceito de estratégia como um recurso discursivo dinâmico refletem os seus esforços para legitimar as próprias ações ou as necessidades de mudança das formas estabelecidas de pensar e atuar sobre a estratégia (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013).

Consequentemente, o discurso estratégico não é um produto idiossincrático, mas sim um componente da mudança social e que pode gerar efeitos interpretativos para além da organização (ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015). O entendimento e reflexão sobre tal fenômeno torna-se mais acessível por meio da associação com perspectivas teóricas sociais contemporâneas, à medida que a estratégia como prática caminha para a conquista de espaço nos estudos organizacionais e a investigação e concepção das práticas discursivas contribuem para o desenvolvimento do campo de estudos (OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014, ANDRADE *et al.*, 2016; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Na esteira desses fatos, a próxima Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

seção contextualiza a teoria neo-institucional como uma das vertentes teóricas associadas a estratégia como prática e a construção e legitimação das práticas discursivas (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; GOLSORKHI *et al.*, 2015).

3 TEORIA NEO-INSTITUCIONAL

De acordo com Suddaby (2010), teorias são ferramentas específicas para questões centrais de pesquisa e enigmas, que trazem em seu escopo suposições, metas, visões, parâmetros de aplicação e limites no âmbito de uma convergência para discussão teórica ou contexto de investigação proposto. Dentre as teorias organizacionais, a abordagem institucional, especialmente a vertente neo-institucionalista, é apontada na literatura como uma tentativa de contraposição ao racionalismo e seu foco nos processos técnicos e produtivos, enfatizando a investigação de elementos culturais e relacionais que modelam e sustentam as ações e a estrutura organizacional (FONSECA, 2003; SUDDABY, SEIDL e LÊ, 2013).

O neo-institucionalismo é a prova de que o funcionalismo vivenciou “um processo de contínuo questionamento e superação do modelo voluntarista-racionalista, classicamente representado pelo contingencialismo e suas ramificações administrativistas” (CALDAS; FACHIN, 2005, p. 49). Consequentemente, tal perspectiva teórica não pode ser definida como uma abordagem determinista, mas como uma teoria multiparadigmática, situando-se em uma posição intermediária (*continuum*) entre o determinismo e voluntarismo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Além disso, esta é fortemente influenciada e abarcada pelo construtivismo social, em que as instituições refletem a realidade socialmente construída e condicionada pelo ambiente formado (MEYER; ROWAN, 1977; SUDDABY, 2010; BERGER; LUCKMANN, 2012;).

A teoria neo-institucional (TNI) também recebe a nomenclatura de novo institucionalismo, distinguindo-se da perspectiva tradicional (velho institucionalismo) pela orientação mais sociológica e menos econômica ou política (MOSCA, 2006) e pela ênfase na permanência da dinâmica organizacional, em detrimento da mudança, sem ignorar o papel do ator social (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SUDDABY, 2010; CORNELISSEN *et al.*, 2015).

De acordo com Prates (2000), dois perfis teórico-metodológicos distintos e contrários

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

são identificados na teoria neo-institucional. O primeiro perfil é decorrente de uma perspectiva macrosociológica e estruturalista, sendo o ambiente organizacional acionador de mudanças que tornam as organizações mais isomórficas diante das pressões ambientais (POWELL; DIMAGGIO, 1991; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Tal isomorfismo traz consequências como a incorporação de elementos externos legitimados, em vez de ser considerada a eficiência organizacional, o uso de critérios ambientais externos para a avaliação e a estabilidade e dependência na relação com as instituições externas (MEYER; ROWAN, 1977). Já o segundo perfil identificado visualiza as organizações como construções simbólicas, recheadas de ações significativas dos atores e conhecimentos institucionalizados como fatos, centrando-se nos aspectos cognitivos e nos microcenários, sem ignorar o contexto estrutural mais amplo (ZUCKER, 1977; PRATES, 2000). Este último perfil associa-se fortemente à discussão a que se propõe este ensaio, enfatizando a construção social no âmbito interno da organização.

De modo similar à proposta teórica supracitada, Hall e Taylor (2003) discorrem sobre três métodos de análise que reivindicam o título de neo-institucionalista desde 1980, consistindo na criação de uma corrente de pensamento multifacetada. Tais métodos foram destacados e classificados como institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e institucionalismo sociológico. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos métodos citados em função da abordagem e do olhar investigativo que cada um utiliza para compor as organizações institucionalizadas.

Quadro 2 - Métodos de Análise da Teoria Neo-Institucional

Método	Abordagem
Institucionalismo Histórico	Considera a organização institucional política e econômica como fator principal para estruturação do comportamento coletivo dos atores sociais. A investigação das instituições se torna global, por meio de procedimentos, protocolos, normas, convenções oficiais e oficiosas e análise histórica de legitimidade.
Institucionalismo da Escolha Racional	A organização institucional é formada por meio da administração de seus recursos, aspectos produtivos, custos de transação e acordos interorganizacionais, investigando a atuação coercitiva e restritiva e os cálculos de racionalidade limitada sobre os resultados.
Institucionalismo Sociológico	A organização adota procedimentos institucionais em consequência da transmissão de práticas culturais mediadas por mitos, cerimônias, normas,

	valores, rotinas, etc., de modo que até as práticas burocráticas devem ser explicadas em função da cultura organizacional.
--	--

Fonte: Hall e Taylor (2003).

De modo geral, as ramificações analíticas da TNI permitem progredir significativamente na compreensão do mundo político, sendo que os posicionamentos adotados são diferenciados e possuem vantagens e fraquezas peculiares (HALL; TAYLOR, 2003).

Enfatizando o institucionalismo sociológico, a TNI apresenta quatro características básicas: rejeição do ator-racional, análise das instituições como variáveis independentes, direcionamento explicativo para aspectos cognitivos e culturais e interesse em unidades de análise supra-individuais, ou seja, não redutíveis a consequências diretas ou motivações individuais (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Nesse sentido, a orientação sociológica neo-institucional caracteriza-se como “virada cognitiva”, ou seja, investiga o exame não somente das questões normativas (regras, procedimentos, normas formais, etc.), mas também dos sistemas simbólicos, esquemas cognitivos e aspectos morais que fornecem significado e guiam a ação dos atores individuais e coletivos (HALL; TAYLOR, 2003; POWELL; BROMLEY, 2013; CORNELISSEN *et al.*, 2015).

O enfoque no aspecto cognitivo da organização levado em consideração nos estudos do neo-institucionalismo aponta para a existência de pensamentos compartilhados e representações rotuladas como quadros, categorias, esquemas, modelos mentais, lógicas, mitos, ou scripts, que constituem a forma socialmente legítima de ação na configuração organizacional (CORNELISSEN *et al.*, 2015). Diante disso, para Suddaby, Seidl e Lê (2013), é perceptível a fragmentação dos estudos em níveis de análise comportamental e emocional, cognitivo, linguístico e de significação (identidade e identificação). Nesta perspectiva, o neo-institucionalismo é moldado pelos microfundamentos que explicam as disposições individuais e coletivas para a resistência ou favorecimento da mudança nas organizações (CORNELISSEN *et al.*, 2015). Por esta razão, entender como e porque os indivíduos atribuem significado aos elementos institucionais e os legitimam é a hipótese central desta teoria (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SUDDABY, 2010). Portanto, o conceito de legitimidade e o processo de legitimação são apresentados na próxima seção.

3.1 LEGITIMIDADE

O novo institucionalismo tem por contribuição principal a ênfase na legitimação e no isomorfismo como fatores vitais à sobrevivência das organizações, permitindo a manutenção ou a mudança estrutural em razão das pressões ambientais (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SUDDABY, 2010; DEEPHOUSE *et al.*, 2017). Na discussão sobre legitimidade, Machado-Da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) acreditam que um avanço nos pressupostos da TNI também requer a explicação do processo de institucionalização, como fenômeno que acarreta a legitimação. Diversos autores sugerem modelos e etapas para o processo de institucionalização.

As proposições de Berger e Luckmann (2012) definem tal processo como central na construção de uma realidade social que advém das interações de atores e grupos sociais estáveis, sendo dividido em três fases: externalização (ação inovadora), objetivação (interpretação da ação) e internalização (consciência objetiva da ação). Em uma perspectiva similar e mais cognitiva, o modelo teórico proposto por Tolbert e Zucker (1999) expõe que o processo de institucionalização implica na criação e manutenção de grupos sociais por meio de três etapas: habitualização, objetificação e sedimentação. A **habitualização** consiste na criação de novos arranjos estruturais em resposta aos problemas organizacionais. A **objetificação** envolve um certo grau de consenso social a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção e difusão desta. Já a **sedimentação** consiste na continuidade e sobrevivência da estrutura por gerações, que depende do conjunto de baixa resistência, promoção e apoio cultural e correlação positiva com os resultados almejados.

Assim, a institucionalização consiste no processo em que as instituições são produzidas e reproduzidas continuamente e legitimadas na interação social (HYBELS, 1995; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; CORNELISSEN *et al.*, 2015), de modo que o conceito de legitimidade fornece uma explicação para a estabilidade das relações sociais (HYBELS, 1995; SUDDABY, 2010). Elementos e processos estruturais como o isomorfismo e a dissociação foram enfatizados no velho e no novo institucionalismo, de modo que os elementos ideacionais e sociológicos como a cognição, linguagem e legitimidade são necessários para o embasamento contextual e teórico (SUDDABY, 2010).

A legitimidade consiste nas percepções ou pressuposições gerais das ações institucionais como desejáveis ou apropriadas em um sistema de regras, valores, crenças e conceitos socialmente construídos e reproduzidos (SUCHMAN, 1995). A proposta conceitual de Suchman (1995) é a mais citada tanto por acadêmicos da área de administração como em outros campos (DEEPHOUSE *et al.*, 2017), sendo igualmente adotada neste estudo. Dentro da organização, o conceito de legitimidade é indispensável, sendo o *background* para mitos, símbolos, práticas, reconhecimento da estrutura formalizada e possibilidades de adaptação (MOSCA, 2006).

Na tipologia da legitimidade, Suchman (1995) identifica três vertentes que podem ser investigadas e obtidas por meio de adaptação ou manipulação do ambiente, são estas: pragmática, moral e cognitiva. A legitimidade pragmática é calculista, baseada em comportamentos socialmente aceitos ou regularmente estabelecidos, cuja imagem institucional é positiva perante o público-alvo, sendo associada à honestidade e à confiança. A legitimidade moral fundamenta-se na avaliação normativa da instituição por parte dos atores sociais, classificando os ditames empresariais como o percurso correto a seguir, podendo ser consequente (feitos organizacionais apreciados), processual (ações organizacionais socialmente aceitas), estrutural (organização vista como valiosa e digna de apoio) ou pessoal (carisma dos dirigentes organizacionais). Já a legitimidade cognitiva é a mais sutil e poderosa, sendo um reflexo de aceitação da organização como imprescindível em consequência das narrativas culturais internas e/ou externas à instituição. É importante ressaltar que, para o autor referenciado, dificilmente as organizações deterão os três tipos de legitimidade e, caso possuam, o grau de sucesso em cada uma será desigual.

Nessa perspectiva, podemos inferir que a atribuição de um valor social (uma distinção) a determinados atores e práticas sociais é relacionada a uma ação contínua desses atores para consolidar a sua legitimidade e valor social distintivo num campo determinado. E isso pode ser percebido como uma prática estratégica constitutiva de diversos processos de legitimação social e organizacional.

Em reforço ao que foi argumentado, Deephouse *et al.* (2017) aponta que duas perspectivas teóricas básicas para a legitimidade podem ser identificadas: uma visão institucional enfatizando como as crenças sociais constitutivas se inserem nas organizações e Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

uma visão estratégica enfatizando como a legitimidade pode ser gerenciada para ajudar a atingir as metas organizacionais. Assim, a legitimidade implica também na adequação percebida em uma organização com relação as normas, valores, regras e definições construídas.

Com relação a esta visão, os referidos autores também apresentam quatro estágios básicos de avaliações de legitimidade: aceitação, apropriação, debate e ilegitimidade. A aceitação ocorre em avaliações passivas da organização e suas práticas que são tomadas como certas; a apropriação reflete a legitimidade para resultados alcançados de uma forma mais deliberativa; o debate ocorre quando há certa discordância no sistema social sobre a legitimidade da organização e a ilegitimidade reflete a avaliação de que a organização é inadequada e que deveria ser radicalmente reformada ou deixará de existir.

Em síntese, neste ensaio sugere-se que a legitimação institucional ocorre quando os atributos estruturais são interpretados e orientados em função do valor e significado que os atores sociais lhes atribuem, sendo garantida por atitude interna em vez de imposições externas (SUCHMAN, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; DEEPHOUSE *et al.*, 2017). Na busca por contribuir para a vitalidade e crescimento intelectual da teoria, os estudos devem procurar incitar debates para além das relações de agência e poder (POWELL; BROMLEY, 2013), assim, o termo legitimidade também se espalha amplamente em todas as ciências sociais, e por isso, o entendimento atual do conceito e sua construção tornam-se mais elaborados (DEEPHOUSE *et al.*, 2017).

Nesse sentido, de acordo com o objetivo do estudo, as práticas discursivas organizacionais moldam os pressupostos dos atores internos à organização, sendo legitimadas em uma perspectiva retórica (HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015). Tal discussão será aprofundada na próxima seção por meio da construção de possibilidades de aproximação entre o novo institucionalismo e a estratégia como prática nos processos de discurso e legitimidade.

4 PRÁTICAS DISCURSIVAS E LEGITIMAÇÃO INSTITUCIONAL

Para Hall e Taylor (2003), a questão norteadora da análise institucional é averiguar como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, de modo que é por meio das

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

ações dos indivíduos que as organizações atuam, influenciam e se mantêm. Nesta perspectiva, a estratégia como prática acredita que a rotina, os praticantes e as práticas moldam a estratégia organizacional, sendo a instituição afetada pelas interações entre os elementos citados (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015; RESE; SALVADOR, 2017).

Deste modo, a teoria neo-institucional e a estratégia como prática apesar de possuírem bases epistemológicas distintas, emergiram, de modo similar, como formas de reação ao racionalismo econômico e, evoluem para um terreno comum ao investigar não o que as organizações alegam fazer, mas sim, o que elas realmente fazem (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; GOLSORKHI *et al.*, 2015). No entanto, a compreensão das ações dos indivíduos é uma questão central em ambas as teorias, onde as práticas são consideradas na compreensão do contexto institucional (procedimentos, técnicas, rotinas, etc.) e a institucionalização é socialmente constituída como produto da cognição humana (SUDDABY, 2010; OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014).

Com relação à linguagem, que embasa as práticas discursivas, Suddaby, Seidl e Lê (2013) também identificaram que este é um foco comum entre as abordagens, sendo analisada como variável cotidiana de interação social (BALOGUN *et al.*, 2014), fenômeno necessário à construção da realidade e legitimidade organizacional (BERGER; LUCKMANN, 2012; HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015), aspecto difusor e criador de práticas institucionais (CORNELISSEN *et al.*, 2015;) e responsável pela criação de estratégias como práticas discursivas ou de simbolismo para o discurso estratégico (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013). Nesse sentido, o discurso estratégico ou institucional é formador de regras, estruturas de conhecimento e das instituições sociais em si, possuindo implicações para a ação dentro da organização (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; CORNELISSEN *et al.*, 2015).

Para Cornelissen *et al.* (2015) a comunicação institucional envolve a interação social por práticas discursivas de fala, gesto, texto, discurso, etc., sendo efetivas por meio de duas abordagens: performativa e institucional. A abordagem performativa entende a comunicação como produzida e/ou reproduzida constantemente, no uso e troca de linguagem e expressões simbólicas (gestos, sinais) que afetam o pensamento e comportamento dos atores. Já a abordagem institucional vê a comunicação como processo contínuo, interativo e simbólico

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

para a manutenção, destruição e/ou transformação de significados, em que os locutores e os receptores coproduzem a cada momento, uma compreensão da organização. Tais abordagens são associáveis às ideias da estratégia como prática, à medida que as práticas discursivas são produzidas e reproduzidas cotidianamente em todos os níveis da organização (BALOGUN *et al.*, 2014) e mantém ou transformam o discurso estratégico empregado pelas instituições no nível micro (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013). Nesse nível, é interessante observar que a depender tipos distintos de questões e interlocutores, de temas e estratégias, a argumentação será específica (formas pré-estruturadas de fala) e isso é um aspecto chave da retórica.

Partindo do pressuposto de que as instituições são produtos discursivos (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; CORNELISSEN *et al.*, 2015) e sabendo que o comportamento individual e coletivo reproduz ou modifica a estrutura organizacional, com base na realidade material, nas trocas sociais e na percepções cognitivas, para a construção de legitimidade (SUCHMAN, 1995; HYBELS, 1995), acredita-se que as práticas discursivas se tornam aspectos fundamentais para a institucionalização de definições da realidade constituída (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; BERGER; LUCKMANN, 2012; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017). Desta forma, as práticas discursivas no ambiente interno e externo da organização, por meio da escrita ou fala, refletem e configuram as simbologias adotadas pelos praticantes (valores, atitudes, etc.), sendo legitimadas retoricamente (HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015).

No sentido de legitimação do discurso estratégico, Paroutis e Heracleous (2013), aponta quatro dimensões (funcional, contextual, identitária e metafórica), discutidas anteriormente, que constituem e moldam as práticas discursivas dos estrategistas. Tais dimensões podem ser encontradas em três estágios da adoção institucional: inicial, intermediário e de maturidade, que são conceituados de forma similar às fases de habitualização, objetificação e sedimentação descritas por Tolbert e Zucker (1999) para o processo de institucionalização.

Para Berger e Luckman (2012), as atividades habitualizadas e interpretadas pelos atores internos a organização, moldam os padrões institucionais e aprofundam a legitimidade por meio da transmissão do conhecimento historicamente a outros, o que também pode ser associado às perspectivas do discurso (POWELL; BROMLEY, 2013). Assim, acredita-se que a

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

classificação de Tolbert e Zucker (1999) para os estágios de institucionalização e as proposições dispostas por Paroutis e Heracleous (2013), mediante os resultados empíricos de seu estudo, quanto à disposição das dimensões do discurso estratégico no processo de adoção, são associáveis.

Deste modo, pode-se dizer que na fase de habitualização (inicial) as dimensões funcionais e identitária são mais proeminentes no intuito de desenvolver a capacidade de legitimidade futura. Na fase de objetificação (intermediária), as dimensões funcional e contextual são mais acentuadas para incorporar novos conceitos e criar processos. Já na fase de sedimentação (maturidade) as dimensões contextual e metafórica são mais relevantes para cristalizar a legitimidade e obter o compromisso de múltiplos atores. Conseqüentemente, é possível aos praticantes (estrategistas) utilizarem múltiplas e diferentes dimensões de forma performativa para a aquisição de legitimidade ao longo do tempo (PAROUTIS; HERACLEOUS, 2013).

Ademais, Suddaby (2010) e Golsorkhi *et al.* (2015) consideram como aspecto fundamental o entendimento da linguagem nos processos e efeitos institucionais, de modo que por mais que as ações dos atores sejam definidas, estas são permeadas por pensamentos, sentimentos e expressões comunicativas. Portanto, abordagens retóricas para o entendimento das instituições são vantajosas por oferecer uma relação causal direta entre o uso do discurso e os interesses do indivíduo (SUDDABY, 2010; CORNELISSEN *et al.*, 2015).

Para a legitimação das práticas discursivas, adotou-se neste ensaio o modelo de legitimidade retórica proposto por Harmon, Green e Goodnight (2015). A teoria relacionada a retórica data desde o século V a.C., na análise de como as palavras conectam atores, interesses e públicos. Na perspectiva institucional, a retórica foi utilizada para evidenciar como os atores usam estratégias distintas para a legitimidade, havendo interesses entre associar teorias organizacionais e de comunicação (SUDDABY, 2010).

A retórica no contexto institucional enfoca as características da linguagem utilizada pelos atores (expressões, metáforas, estilos gramaticais) como forma de (re)produção do discurso ou a exploração das escolhas linguísticas no processo de mudança institucional (CORNELISSEN *et al.*, 2015). Nesse sentido, o modelo de Harmon, Green e Goodnight (2015)

considera os níveis interno e externo à organização, aos quais nomeia como “intracampo” e “intercampo” em detrimento dos campos de argumento e de suporte que abrangem a dinâmica retórica. De acordo com a ênfase no ambiente organizacional interno, utilizou-se aqui o segmento do modelo que refere-se às dinâmicas dentro de um determinado contexto institucional, em que a legitimidade reflete ações ou práticas mais relacionadas à manutenção/reprodução da instituição prevalecente do que à ideia de mudança dos padrões estabelecidos, corroborando a perspectiva de Dimaggio e Powell (1991) sobre a ênfase investigativa do institucionalismo sociológico e de Hybels (1995) e Deephouse *et al.* (2017) sobre a identificação das instituições por meio da estabilidade e adequação das relações sociais que estas apresentam.

Assim, a retórica no ambiente interno ocorre quando os atores sociais se utilizam dos elementos básicos da argumentação, isto é, dados que evidenciem a própria reivindicação dos atores, ou seja, as conclusões que desejam estabelecer, e as garantias/razões que unem os dados à reivindicação. Argumentos são sempre relacionados ao campo e em função disso, a compreensão sobre determinado argumento deve, necessariamente, vinculá-lo ao campo em que foi enunciado. Desta forma, há maior apoio dos atores e menor possibilidade de justificativa ou desafio para o enfraquecimento dos pressupostos que fundamentam a legitimidade das ações institucionais (HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015), porém não se extinguem as possibilidades de luta e refutação, de modo que o discurso legitimado não se refere à realidade social de forma total (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; DEEPHOUSE *et al.*, 2017). Uma vez que os praticantes na retórica intracampo ainda concordem que o suporte dominante é favorável, estes operam em sentido de aceitação e compartilhamento do discurso, restringindo refutações internas, sendo mais difícil criar arranjos institucionais ou vislumbrar evidências que se desviem da compreensão prevalecente (HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015).

Do ponto de vista de possibilidades de análise da construção da legitimidade intracampo, é interessante compreender distintos modos de organizar a retórica, como sugere Magalhães (2003, p. 64):

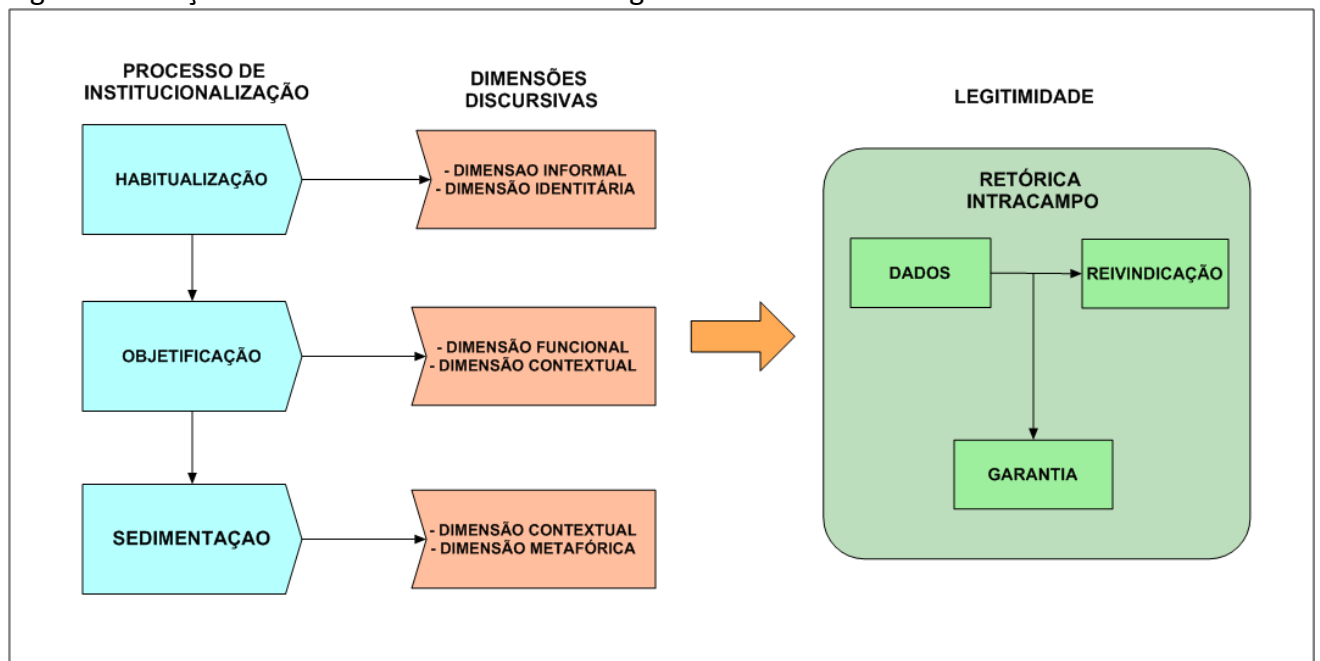
o modo deliberativo, no qual se projetam cenários do futuro, mundo possíveis, para orientar uma decisão; o modo judiciário ao reconstruir-se cenários do passado também para

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

motivar uma decisão; o modo epidíctico no qual a persuasão se assenta no elogio ou na vituperação e usa todos os recursos estéticos disponíveis para amplificar os argumentos; e o quarto modo, o analítico, caracterizado pela incorporação de tópicos típicos dos discursos técnicos ou científicos e que busca dar explicações sobre os fatos. Evidentemente, estes quatro modos se entrelaçam em condições reais do uso da fala e é tarefa analítica discriminá-los a fim de tentar estabelecer um sentido de ação para o seu uso em um contexto.

Diante das relações feitas entre o processo de institucionalização e as dimensões que permeiam a adoção do discurso estratégico, assumindo a legitimidade das práticas discursivas por meio da retórica intracampo, a Figura 2 sumariza a discussão sobre a dinâmica das práticas discursivas na construção de legitimidade institucional.

Figura 2 - relação entre Práticas Discursivas e Legitimidade Institucional



Fonte: elaborada pela autora com base em Tolbert e Zucker (1999), Paroutis e Heracleous (2013) e Harmon, Green e Goodnight (2015).

É válido ressaltar que, apesar de não estar explícito na Figura 2, as relações evidenciadas não desprezam os elementos-chave do *strategizing: praxis*, práticas e praticantes (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, as práticas discursivas envolvem expressões linguísticas e simbólicas que assumem diversas formas e podem ser mediadas fisicamente (ex.: documentos escritos, cartazes e anúncios em murais, falas, reuniões, palestras, manifestações, etc.); a *praxis* evidencia o fluxo de ações e rotinas

que estabelecem a produção e consumo das práticas discursivas em interações e negociações dos atores; e os praticantes são os atores sociais nos diversos níveis hierárquicos da organização que interpretam, atribuem sentido e legitimam o discurso estratégico (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015). Assim, os atributos de significado, sociomaterialidade e poder identificados por Balogun *et al.* (2014) para o estudo das práticas discursivas também se tornam mais evidentes.

Apesar de não ser o foco deste ensaio a construção de legitimidade no intercampo, é importante dizer que, para Harmon, Green e Goodnight (2015), os atores, nos esforços de legitimação, buscam visualizar qual apoio ou combinação de apoios do ambiente externo melhor se encaixam com o contexto atual, de modo a possibilitar maior estabilidade na mudança da retórica intercampo para a retórica intracampo ou deslegitimação na mudança da retórica intracampo para a retórica intercampo. Consequentemente, não se pode afirmar que a legitimidade estabelecida é um estado inquestionável, pois a combinação de recursos materiais e comunicação inscrevem o padrão registrado na mente dos praticantes que pode ser alterado (HYBELS, 1995).

Assim, a construção de legitimidade para o intracampo, os elementos (práxis, práticas e praticantes), suas relações e os simbolismos agregados podem ser modificadas ao longo do tempo (SUDDABY, 2010; OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014), gerando consequentemente novos processos de institucionalização das práticas discursivas. Nesse sentido, em geral, a legitimidade é conferida por fontes de rotinas, ou seja, fontes do ambiente organizacional interno que avaliam, percebem e comunicam informações relevantes, de modo a ter um efeito claro no intercâmbio social e econômico para o intercampo (POWELL; BROMLEY, 2013; DEEPHOUSE *et al.*, 2017). Afinal, mudanças equacionadas no nível micro não estabelecem a persistência do nível macro, este consequentemente se modifica já que as instituições são sustentadas, alteradas e extintas por indivíduos em situações sociais concretas (POWELL; BROMLEY, 2013;).

Em suma, a realidade legitimada depende do corpo de práticas discursivas coletivas que dá sentido às ações sociais em determinados momentos, sendo sempre um estado provisório e dependente do campo (*field-dependent*). Apesar da instituição ser um produto discursivo, nem todos os produtos discursivos constituem a instituição, pois certas práticas

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

discursivas são mais propensas à reprodução e ao consumo por parte dos atores, variando também em diferentes momentos que expressam maior ou menor aderência àquelas práticas discursivas (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004; CORNELISSEN *et al.*, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O paradigma da linguagem trouxe mudanças significativas às ciências sociais e à perspectiva interpretativista que sustenta a ideia de que decisões e ações racionais são concebidas a partir de consensos intersubjetivos e em processos de fala, de linguagem. É através da linguagem e de seus procedimentos que é possível compreender empiricamente, e descrever, a racionalidade, os planos de ação e práticas estratégicas.

Entender a estratégia como prática e a orientação sociológica do novo institucionalismo implica em aceitar a construção social da realidade e sua dinâmica, em um desempenho cotidiano de atores sociais (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Portanto, perspectivas construtivistas e interpretativistas, permeiam estas teorias e auxiliam no entendimento das práticas e atividades estratégicas internas da organização, demonstrando como surge a legitimidade por meio da simbologia e interação dos atores (OKAYAMA; GAGG; JUNIOR OLIVEIRA, 2014, GOLSORKHI *et al.*, 2015). De acordo com Suddaby (2010), sendo o trabalho institucional conduzido pelos praticantes, estes não podem ser ignorados nas pesquisas acadêmicas, de modo que sem a averiguação de comportamentos e linguagem a investigação da legitimidade torna-se incompleta (DEEPHOUSE *et al.*, 2017).

Para Paroutis e Heracleous (2013) a compreensão do discurso estratégico dentro das organizações é uma perspectiva que tem avançado por meio da abordagem neo-institucionalista e da estratégia como prática, já que o nível micro sociológico possui lógicas analíticas que consideram os fluxos discursivos e argumentativos para manutenção ou transformação institucional (CORNELISSEN *et al.*, 2015).

Necessário compreender nesses fluxos discursivos e argumentativos não apenas os tópicos do convencimento, mas também, e principalmente, aqueles da persuasão. Neles, a trama discursiva envolve tanto elementos racionais quanto elementos emocionais, onde o *ethos* – requerimentos de natureza moral; o *pathos* – requerimentos de natureza emocional; e o *logos* – requerimentos de natureza analítica, se entrelaçam e geram possibilidades de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

coerência e legitimação do discurso (MEYER, 2008).

Compreender esses fluxos discursivos e argumentativos significa também partir da premissa aristotélica de que o orador (ator), o auditório (interlocutor) e a linguagem são todos igualmente fundamentais e essenciais à análise das práticas discursivas, caracterizando relações comumente assimétricas, imersas em negociações baseadas na diferença (não necessariamente oposição) entre indivíduos sobre uma determinada questão. Os elementos da intersubjetividade são continuamente negociados, aprimorados e reorientados. Assim, a legitimidade institucional nunca é um estado fixo, imutável. Ao contrário, as condições de legitimação estão sempre em reconstrução, em processo contínuo.

A participação dos estrategistas no processo de construção da realidade permeia os condicionantes estruturais que constroem e possibilitam a ação por meio do compartilhamento e da interpretação, de modo que a ausência de instituições descaracteriza a ação social humana (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Nesse sentido, Hybels (1995, p. 241) acredita que “as instituições têm necessariamente a característica de legitimidade, pois, sem legitimidade, um padrão institucional de relações não poderia ser sustentado” em decorrência da adoção longitudinal de normas e valores. Ainda que essa legitimidade possa ser provisória, percebida mais como processo do que como atributo (TOLBERT; ZUCKER, 1999; POWELL; BROMLEY, 2013).

Com base na visão das instituições como produtos discursivos, a retórica auxilia na análise mais profunda da cognição e da legitimação institucional, em que a linguagem revela pressupostos subjacentes de uma comunidade (HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015). Assim, a conexão entre o discurso estratégico e as práticas discursivas, de modo geral, permitem avançar na compreensão da dinâmica organizacional na gestão das organizações (BALOGUN *et al.*, 2014).

Neste ensaio, buscou-se averiguar as relações entre as práticas discursivas e a legitimação do contexto institucional e espera-se desta forma ter contribuído para o entendimento da realidade organizacional, como almejado por Caldas e Fachin (2005), Suddaby (2010) e Powell e Bromley (2013) para os estudos que envolvem a teoria neo-institucional. Espera-se também ter contribuído para uma aproximação na busca de reduzir

as lacunas ainda existentes no entendimento das práticas discursivas no fazer estratégia (DIAS; ROSSETTO; MARINHO, 2017), bem como nas possibilidades de estudos que relacionem práticas discursivas no fazer estratégico e legitimidade institucional. Entretanto, não há, nesse estudo, pretensões de conclusões generalistas, pois “o ensaio é a aproximação das partes, sem que, necessariamente, esteja acompanhado da obrigatoriedade de escrever sobre o todo” (MENEGETTI, 2011, p. 325).

Finalmente, enfatizamos a necessidade de entrar nesse universo de significações que o mundo dos argumentos - como espaço destacado da expressão de racionalidades e criação de realidades através da linguagem – proporciona. Ainda são tímidas essas aproximações no campo da administração, especialmente na análise das relações entre práticas discursivas e legitimação institucional. Certamente trata-se de tarefa com alto nível de complexidade na medida em que passa a exigir o uso de método etnográfico, pesquisa-ação e outras abordagens mais participativas, além de cortes longitudinais na pesquisa para dar conta da compreensão de problemáticas que envolvem processos dialéticos, negociações e condições permanentemente alteradas na ação social (no discurso).

Os temas aqui tratados têm, por razões indicadas na própria escolha do formato de ensaio, um alcance limitado para o tratamento mais aprofundado das relações entre práticas discursivas e legitimidade institucional. Possibilidades de abordagens das questões de interesse nesse artigo ainda reclamam atenção. Desta forma, há muito a ser explorado nas relações propostas por este estudo. Em especial, ressalta-se a importância de evidências empíricas como necessárias para a produção e robustez do conhecimento (MENEGETTI, 2011) e constatação das relações aqui propostas. Estudos que incorporem as relações entre os níveis micro e macro, investigando a interdiscursividade e a legitimação nos dois campos de retórica (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; POWELL; BROMLEY, 2013; HARMON; GREEN; GOODNIGHT, 2015) também podem e devem ser realizados, enfocando tanto aspectos de estabilidade quanto de mudança e agregando as práticas discursivas de atores externos à organização. Ademais, acredita-se que a análise de legitimidade do discurso e a existência de sequestro da subjetividade na organização, o qual consiste na apropriação planejada pela instituição sobre a concepção de realidade do colaborador, seja outra vertente que pode ser estudada, incorporando inclusive a análise do *ethos*, *pathos* e *logos* de forma integrada nas práticas discursivas em organizações.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G. D.; BULGACOV, S. Environmental management, strategic practices and praxis: a study in Santa Catarina industrial companies. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, p. 288-308, 2015.
- ANDRADE, L. F. S. et al. Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, 2016.
- BERTI, E. **No princípio era a maravilha**. As grandes questões da filosofia antiga. São Paulo: Loyola, 2010
- BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 34. ed.; tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes, 2012.
- CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Soapbox: editorial essays: Strategy as practice? **Strategic Organization**, v. 6, n. 1, p. 83–99, 2008.
- CORNELISSEN, J. P. et al. Putting communication front and center in institutional theory and analysis. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 10-27, 2015.
- DEEPHOUSE, D. L. et al. Organizational legitimacy: Six key questions. In.: Greenwood, R. et al. **The SAGE handbook of organizational institutionalism**, Thousand Oaks CA: Sage. p. 27-54. 2017.
- DIAS, A. T. B. B. B.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 3, p. 393-412, 2017.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- FONSECA, V. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In VIEIRA, M.; CARVALHO, C. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 47-66. 2003.
- GARFINKEL, H.; SACKS, H. On formal structures of practical actions. In: GARFINKEL, H. (Org.). **Ethnomethodological Studies of Work**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986. p. 160-193
- GOLSORKHI, D. et al. Introduction: What is strategy as practice. In.: **Cambridge handbook of strategy as practice**, 2 ed., p. 1-20, 2015.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: revista de cultura e política**, n. 58, p. 193-223, 2003.

HARMON, D. J.; GREEN, S. E.; GOODNIGHT, G. T. A model of rhetorical legitimation: The structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 76-95, 2015.

HYBELS, R. C. On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. In: Academy of Management Proceedings. **Academy of Management**, p. 241-245, 1995.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.

MACIEL, C. de O.; MUSSI AUGUSTO, P. O. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155-178, 2013.

MAGALHÃES, R. F. **Racionalidade e Retórica: Teoria Discursiva da Ação Coletiva**. Juiz de Fora: Clio Edições Eletrônicas, 2003, 138p.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-323, 2011.

MEYER, M. **Principia Rhetorica: une théorie générale de l'argumentation**. França: Fayard, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MOSCA, H. M. B. **Fatores institucionais e organizacionais que afetam a profissionalização da gestão do departamento de futebol dos clubes**. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Rio de Janeiro: 2006.

OKAYAMA, E. Y.; GAGG, M.; JUNIOR OLIVEIRA, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2014.

PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 8, p. 935-956, 2013.

PERELMAN, C.; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In.: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de organizações**. São Paulo: Iglu, p. 90-106, 2000.

POWELL, W. W.; BROMLEY, P. New institutionalism in the analysis of complex organizations. **International encyclopedia of social and behavioral sciences**, v. 2, 2013.

RESE, N. et al. O Vir a Ser da Estratégia como uma Prática Social. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 227-248, 2017.

RESE, N.; SALVADOR, D. W. A categoria “Estratégia” em pesquisas sob a perspectiva da Estratégia Como Prática Social: uma proposta de apreensão. In: **VIII Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es**, Curitiba, 2017.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of management inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 329-344, 2013.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG,

S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. da edição brasileira) **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1. p. 196-219. 1999.

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

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

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: **EGOS Colloquium**, Slovenia. 2004.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.