

REFLEXÕES AO CAMPO DE PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ABORDAGEM DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS

REFLECTIONS ON THE DECISION-MAKING PROCESS BASED ON INSTITUTIONAL LOGICS

Data de submissão: 19/08/2015

Aceite: 30/03/2016

Maísa Gomide Teixeira¹

Karina De Déa Roglio²

Jane Mendes Ferreira³

RESUMO

Estudos sobre o processo decisório organizacional indicam a importância da adoção de novas perspectivas teóricas, que possibilitem avanços na compreensão deste processo. Desta forma, neste ensaio teórico analisa-se o processo decisório sob a perspectiva das lógicas institucionais, considerando as influências de racionalidades múltiplas neste processo. Como referenciais para esta análise, apresenta-se a evolução dos conhecimentos sobre processo decisório; lógicas institucionais como abordagem recente do institucionalismo sociológico; o hibridismo de lógicas institucionais; relações entre os campos do institucionalismo e processo decisório. As contribuições do artigo se ancoram em três pontos. Primeiro, há relação entre as lógicas institucionais e as decisões tomadas nas organizações. Segundo, o conceito permite uma compreensão ampla sobre conflitos e inconsistências que promovem oportunidades para a agência e a variabilidade de práticas, considerando a ação como socialmente imersa. Finalmente, ao integrar o hibridismo de lógicas em estudos de processo decisório, amplia-se o conhecimento sobre mudança organizacional, à medida que isso depende de decisões sobre quais elementos de formas organizacionais devem ser mantidos ou substituídos.

Palavras-chave: Processo decisório. Lógicas institucionais. Hibridismo.

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, UFV, mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá, UEM, doutorado em Administração pela Universidade Federal do Paraná, UFPR e pós-doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, atuando como professora visitante nesta instituição de ensino. Campo Grande. Mato Grosso do Sul. Brasil. E-mail: 85maisatx@gmail.com

2 Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, especialização em Administração de Recursos Humanos, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e pós-doutorado pela University of Colorado at Colorado Springs, UCCS, Estados Unidos. Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal do Paraná, UFPR. Curitiba. Paraná. Brasil. E-mail: karinaroglio@gmail.com

3 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR, especialização em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná, UFPR, mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUCPR e doutorado em Administração pela Universidade Positivo, UP. Atualmente é docente da Universidade Federal do Paraná, UFPR. Curitiba. Paraná. Brasil. E-mail: janemff@yahoo.com.br

ABSTRACT

Studies on organizational decision-making process indicate the importance of adopting new theoretical perspectives that enable advances in understanding this process. Thus, in this essay we analyze the decision-making process from the perspective of institutional logics, considering the influences of multiple rationalities in this process. As references for this analysis, we present the development of knowledge on decision making process, institutional logics as a recent approach of sociological institutionalism; hybridity of institutional logics, relations between fields of institutionalism and decision making. The paper's contribution is anchored in three points. First, there is a relationship between institutional logics and the decisions taken in organizations. Second, using this conception allows a broader understanding about conflicts and inconsistencies that promote opportunities for agency and variability on practices, considering action as socially embedded. Finally, by integrating hybridism in studies of decision making process broadens knowledge about organizational change as it depends on decisions about which elements of organizational forms should be retained or replaced.

Keywords: Decision process. Institutional logics. Hybridism.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico tem como objetivo desenvolver proposições com relação às contribuições a partir do conceito de lógicas institucionais para o campo de pesquisa acerca do processo decisório. Argumenta-se que a adoção desta perspectiva pode ampliar os conhecimentos sobre processo decisório, respondendo críticas de autores como Chia (1994), Secchi (2011) e Langley et al. (1995) ao processo de tomada de decisão como sendo *reificado*, desumanizado e isolado. Assim, pode-se contribuir para avanços neste campo de conhecimento.

Na literatura pesquisada sobre o processo decisório, não foram encontrados estudos que levem em consideração as lógicas institucionais, que estejam presentes nos campos organizacionais. Lógicas múltiplas podem criar uma diversidade de práticas ao possibilitarem a variedade na orientação cognitiva dos atores e a contestação sobre quais práticas são apropriadas (LOUNSBURY, 2008) e, portanto, representa de modo mais acurado a complexidade de fatores inerentes ao processo decisório.

Adota-se o conceito definido por Thornton e Ocasio (1999, p.804; 2008, p.101) de que lógicas institucionais como “Em padrões históricos socialmente construídos por meio de práticas materiais, pressuposições, valores, crenças e regras, os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social”. Em diversos textos, observa-se que este conceito é utilizado de forma inadequada, ao retratar os campos organizacionais influenciados por uma lógica dominante. Há que se advertir que falar em lógica institucional no singular dificulta o entendimento da dinâmica nos campos organizacionais e inibe a apropriação pelas pesquisas dos avanços proporcionados pela abordagem de lógicas institucionais, que reforça noções de pluralidade e complexidade institucional. Dito isso, concebe-se o conceito de lógica institucional no que diz respeito à variedade de orientações que são legitimadas em função do contexto espaço-temporal.

Portanto, o foco em lógicas institucionais restaura a atenção para estruturas sociais amplas de recursos e significados e desloca a consideração para a análise de como estas próprias estruturas sociais mudam e intercedem no fluxo de práticas (LOUNSBURY, 2005). Como Thornton (2002) já havia defendido, legitimidade e competitividade de uma organização são conceitos relativos e não podem ser avaliados, comparando-os com um padrão absoluto.

Neste ensaio teórico, as proposições defendidas partem da análise de implicações do emprego da abordagem de lógicas institucionais para o estudo de processo decisório. Foi realizada, então, uma revisão da literatura em Processo Decisório, para que se pudesse compreender o estado da arte neste campo de conhecimento. Nesta etapa da pesquisa, foram utilizados artigos de periódicos nacionais e internacionais e livros que versam sobre Processo Decisório como área de estudo. Neste ponto, perceberam-se críticas relevantes que estariam justificando a inabilidade do campo de estudo ganhar força atualmente, apesar de ter sido muito profícuo, principalmente a partir do trabalho de H. Simon (1945). Assim, como outro pilar da revisão teórica, realizou-se levantamento e análise de artigos de periódicos internacionais e de livros que versam sobre o conceito de lógica institucional. Desenvolve-se aqui, o diálogo entre a abordagem de lógicas institucionais e o estudo do processo decisório no intuito de superar essas críticas.

Desta forma, o presente artigo adota a forma de um ensaio teórico na medida em que implica revisão da literatura, procurando apresentar o conhecimento acumulado (BERTERO, 2011). Além dessas características destacam-se as críticas e novas perspectivas para estudos futuros, sugerindo tendências pouco exploradas ou ainda por explorar. Com relação ao caminho adotado para a realização deste estudo, conforme Bertero (2011) vale mencionar que todo ensaísta planeja o que vai escrever. A adoção de um roteiro inicial, todavia, não elimina o que se poderia chamar de “caráter dialético do ensaio, ou seja, algo que se faz na marcha, ou à medida que o próprio ensaio é elaborado”.

Adotou-se a seguinte estrutura no artigo para cumprir com o objetivo proposto. Após esta introdução, uma exposição sobre a evolução do conhecimento do processo decisório é oferecida. Inicia-se com as principais contribuições advindas dos trabalhos de H. Simon, entre as quais se sobressai a questão da racionalidade limitada. Argumenta-se que, não obstante as grandes mudanças que se sucederam no campo de conhecimento, alguns autores (CHIA, 1994, HENDRY, 2000, LANGLEY et al., 1995) indicam a necessidade de adotar uma perspectiva de tomada de decisão mais contextualizada, humanizada e que integre outras racionalidades, além da econômica.

Posteriormente, situa-se o debate sobre a abordagem de lógicas institucionais em meio à corrente do institucionalismo sociológico e a respeito dos contrastes da abordagem de lógicas com as demais concepções que foram desenvolvidas no institucionalismo organizacional. Na subseção seguinte apresentam-se elementos que reforçam a relação entre os campos do institucionalismo e a tomada de decisão que, inicialmente, com a tendência da literatura de teoria institucional em atribuir explicações deterministas e conservadoras ao comportamento das organizações e indivíduos, mostrava-se fraca. Porém, a partir do momento em que a abordagem de lógica institucional avulta em estudos de teoria institucional uma nova concepção é delineada e essa relação passa a ser mais próxima. Nessa seção, são destacadas características específicas que a tomada de decisão assume na pesquisa de tradição institucionalista, como a imersão social. Em seguida, apresentam-se as concepções de lógicas institucionais, com o intuito de demonstrar que há convergência na literatura com relação às implicações das lógicas institucionais na tomada de decisão e na adoção de práticas e estruturas organizacionais. A perspectiva do hibridismo de lógicas institucionais é apresentada como alternativa capaz de representar melhor as vantagens da inserção do conceito de lógica institucional na teoria institucional e de redirecionar as pesquisas mais especificamente para questões do processo decisório. Ao final do artigo retomam-se os principais argumentos e são oferecidas algumas proposições que permitem novas reflexões sobre o assunto tratado.

2 A TRAJETÓRIA DOS ESTUDOS DE TOMADA DE DECISÃO E ALGUMAS CRÍTICAS

Foi durante a segunda guerra mundial que o campo de estudo de tomada de decisão adquiriu sua roupagem tradicional. Nesta ocasião, cientistas com formação nas ciências exatas depararam-se pela primeira vez com problemas de operação e de administração; os instrumentos de análise quantitativa dos economistas e estatísticos matemáticos forneceram o aporte para a tomada de decisão. Estava-se configurando, desta forma, a literatura da pesquisa em decisões organizacionais, a partir das teorias racionais (SIMON, 1963, p.29). De acordo com Simon (1965), nos modelos racionais o tomador de decisão depara-se com certo conjunto de alternativas admissíveis para a escolha em que há lucro, utilidade, ou custo associado. Todas estas alternativas são “dadas” e a tarefa do tomador de decisão é escolher a ação que leva às consequências mais condizentes com as preferências.

É isso que Simon chama de racionalidade objetiva representando o comportamento correto para maximizar certos valores frente a uma situação de escolha (SIMON, [1965], 1979, p.78). Em outras palavras, o indivíduo frente a uma dada situação, ajusta seu comportamento antes da tomada de decisão por meio de uma visão panorâmica das alternativas; de todo complexo de consequências que poderão advir dos comportamentos e da seleção de apenas uma alternativa, que seria escolhida frente aos critérios estabelecidos de antemão, que seria por sua vez, baseado em um sistema de valores. Portanto, a crítica de Simon (1947) para este período é que os modelos de decisão formal assumem que todas as alternativas de escolha são conhecidas, que todas as consequências associadas a cada alternativa são sabidas e que cada conjunto de consequências possui vinculado a ele uma utilidade clara, em que se pode perceber a magnitude ordenada em relação à dos conjuntos. Desta forma, a tomada de decisão é tida como processo linear e a otimização consiste na escolha da alternativa que conduz ao conjunto de consequências preferíveis (SIMON, 1968).

Apesar de reconhecer a relevância no esclarecimento do conceito de racionalidade e dos seus conceitos de utilidade e expectativa, Simon (1968) alega que as teorias formais de tomada de decisão organizacional estariam sendo de pouca ajuda na explicação dos fatos da realidade cotidiana da tomada de decisão administrativa. Assim, Lengler (2008) confirma que as limitações àquele que escolhe em termos de disponibilidade de informações sobre alternativas, consequências e/ou utilidades e em termos de sua capacidade para fazer cumprir as avaliações presumidas pelos princípios, não são contempladas pelas teorias e, na melhor das hipóteses, aparecem como condições limitantes e não como fenômeno de interesse.

É neste contexto que Simon (1947, 1955) formula uma visão complementar: o conceito de racionalidade limitada, *bounded rationality*. A ênfase na racionalidade limitada, que se tornou corrente na academia, a partir destes trabalhos, ao permitir direcionar a atenção da pesquisa para novas variáveis e processos, ampliou os horizontes de estudo. Nas teorias organizacionais clássicas, os fenômenos examinados continuavam sendo a divisão do trabalho, o processo de coordenação e as hierarquias de autoridade e de relações de status. Com a abordagem comportamental, o papel da pesquisa passou a ser a compreensão desses fenômenos, em termos de mecanismos sociais (SIMON, 1968).

Conforme o modelo proposto por Simon (1947), a racionalidade está relacionada com a seleção de alternativas de comportamento preferíveis em termos de algum sistema de valores pelo qual as consequências de comportamento podem ser avaliadas. Referindo-se à psicologia das decisões administrativas, os limites da racionalidade são apresentados pelo autor como fruto da inabilidade da mente humana de sustentar todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que seriam relevantes para uma única decisão. A racionalidade, colocada dessa forma, opera em meio dos limites de um ambiente psicológico e, portanto, refere-se à cognição humana.

Conforme aponta Selten (1999), o conceito de *bounded rationality* surgiu da dedicação de H. Simon na reconstrução da microeconomia, em consonância com uma imagem mais realista da tomada de decisão econômica. Deste esforço, o autor afirma que, não obstante a impossibilidade de definir precisamente o conceito, em geral se refere a princípios racionais subjacentes no comportamento adaptativo não-otimizador das pessoas reais. Os procedimentos não otimizadores constituem a sua característica central. Na literatura de tomada de decisão os estudos que seguiram esta tradição de pesquisa seguiram trajetórias distintas. Gigerenzer (2004) argumenta que, em razão da sua definição inicialmente vaga, racionalidade limitada veio a significar muitas coisas para muitas pessoas; portanto se consegue distinguir três linhas de pesquisa que reivindicam para si o conceito de racionalidade limitada. A primeira enfatiza as restrições à otimização da tomada de decisão. A segunda linha de pesquisa assume o estudo da racionalidade limitada como sendo a deflagração das limitações cognitivas e erros sistemáticos no julgamento dos tomadores de decisão. A terceira, por sua vez, representa a visão de que a racionalidade limitada deve envolver o estudo dos princípios racionais que sublinham o comportamento de pessoas reais que não otimizam e, em sua maioria, não calculam utilidades e probabilidades. Entre estas, apenas a terceira abordagem recebeu a anuência de Simon.

A obra de Herbert A. Simon é tida como um marco nas ditas ciências gerenciais, devido à demonstração da possibilidade de distanciamento do modelo funcionalista; porém, talvez devido ao arraigamento e ampla disseminação das teorias racionais como modelo explicativo do comportamento nas organizações, não conseguiu desvencilhar-se dele. Ramos (1983) chega ao ponto de chamar a teoria de Simon de neorracionalista. Desta forma, o campo de conhecimento organizacional, que se formou a partir das pesquisas que se seguiram aos escritos de Simon, permaneceu ligado aos pressupostos racionais. Mesmo que questionasse a racionalidade econômica, este segmento de conhecimento partilhava da ampla e convencional noção de racionalidade cerebral, ou seja, “de que a tomada de decisão seria um processo cognitivo que pode ser decomposto em uma sequência de passos simples e programados” (LANGLEY *et al.*, 1995, p.262). Ademais, Fligstein e Dauter (2006) destacam que a ênfase em afirmar o propósito da firma, como sendo de ajuste ao mundo da concorrência, condizente com as ciências econômicas, era mantida, ainda que princípios básicos da economia, como informação perfeita e racionalidade perfeita fossem rejeitados.

O contraponto da escola racional funcionalista manifestou-se na literatura sobre processo de tomada de decisão com estudos que se opõem, ora de forma mais amena ora de forma mais radical. Como se destaca no trecho acima, a corrente de estudos que seguiu, em alguma medida, as teorias sequenciais e a chamada racionalidade cerebral incluía-se neste primeiro grupo. Entretanto, uma reação mais incisiva despontou; pelo tamanho da complexidade e ambiguidade inferida da atividade dos tomadores de decisão nos trabalhos, que alguns autores utilizaram a analogia com a anarquia para representar essa perspectiva (LANGLEY *et al.*, 1995). Todavia, como Hall (2004, p.152) ressalta, esses estudos foram muito importantes para destacar que, além do modelo econômico racional, outras considerações precisam fazer parte da “equação” da tomada de decisão e, portanto, proporcionaram uma maneira nova e interessante de aumentar nossa compreensão da substância das decisões organizacionais.

Como um dos representantes do segundo grupo, Jackall (1988) observou que os próprios procedimentos burocráticos destinados à racionalização do trabalho e das decisões, na realidade funcionavam como subterfúgios para favoritismos, escolhas aleatórias, jogos de poder e operações visando somente ao resultado imediato. Nas organizações que pesquisou, o autor percebe que, embora o planejamento gerencial permaneça como ritual organizacional central, tornou-se um elaborado trabalho de adivinhar e, assim, pode-se considerá-lo um tipo de “ceri-

mônia da racionalidade” (p.70). Neste sentido, muitos procedimentos formais na organização, para auxiliar na tomada de decisão ou para estabelecer os critérios de promoção, na verdade são mecanismos para maximizar as percepções dos seus empregados acerca da racionalidade e equidade e para minimizar percepções de acaso. A contínua incerteza e ambiguidade das hierarquias gerenciais, exacerbada no decurso do tempo pelo conflito mascarado, levam os gerentes virar-se em direção a si próprios, na busca de pistas de comportamento. Eles tentam aprender uns com os outros e dominar as pressuposições compartilhadas, as regras complexas, os códigos normativos, as lógicas institucionais implícitas que governam o seu mundo (JACKALL, 1998, p.37-38).

Destacando a trajetória que se seguiu após o reconhecimento dos limites da racionalidade, March (1988, p.15) analisa que o interesse de pesquisa em tomada de decisão permeou a atenção para os conflitos internos, a abordagem histórica dependente de ação humana e, finalmente, a sensibilidade para com as profundas ambiguidades que envolvem a ação nas organizações. O autor retrata a prática de decisão nas organizações como repleta de inconsistências, exercendo-se em meio a preferências organizacionais instáveis. O ponto máximo dessa abordagem, que Langley (1995) cunhou como anárquica, foi atingido com o modelo *garbage can* (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972) que conota a tomada de decisão organizacional como processo caótico e inconsistente. Neste modelo de tomada de decisão, ações, decisões e resultados são aleatoriamente misturados no fluxo dos acontecimentos. Chia (1994) menciona que aquilo que se torna evento tem muito pouca semelhança com qualquer conceito de ação deliberada racional ou, muitas vezes, com qualquer coisa que venha parecer-se com tomada de decisão. As imagens de tomada de decisão gerencial produzidas estariam sendo de pouca ajuda no desenvolvimento do campo. O autor pondera que o próprio conceito de decisão tem sido desafiado ao longo destas novas imagens criadas.

Recentemente, em chamada de artigos para o *‘International Journal of Organization Theory & Behavior’*, Secchi (2011) escreveu que, se fôssemos rastrear os construtos teóricos que se relacionam à racionalidade limitada, poderíamos acabar ficando desapontados. O desapontamento relacionar-se-ia ao fato de que as pressuposições de racionalidade limitada têm permanecido intactas, apesar das grandes mudanças no campo. Para reforçar este ponto, o autor cita Foss (2003), que afirma: a racionalidade limitada continua sendo muito citada e pouco usada. Isso implica que as críticas da racionalidade limitada, que sublinham a sua conotação negativa, a proximidade com a teoria neoclássica e uma visão da mente estritamente computacional, têm sido negligenciadas na literatura. Secchi (2011) alega que o construto não só é tomado como dado (*taken as given*), mas a sua citação é apenas cerimonial. A pergunta levantada por este autor é: Isso não é o pior que poderia ter acontecido ao legado de Simon?

Reportando-se também aos problemas na literatura de *mainstream*, Langley *et al.* (1995) identificam-se três limitações importantes na teoria acerca do processo de decisão: reificação, desumanização e isolamento. A primeira refere-se à suposição comum de que decisões existem e podem ser claramente identificadas em meio ao fluxo de operações das organizações; a segunda concerne ao menosprezo de aspectos humanos nos processos de decisão, como afeto, experiência, emoção, imaginação e as diferenças individuais que condicionam a manifestação destas instâncias; a terceira diz respeito à visão de que processos de decisão podem ser isolados uns dos outros e de grande parte da realidade coletiva, que é a organização. Estas três pressuposições essenciais permitem, conforme os autores, caracterizar as decisões organizacionais como resultados identificáveis de processos impessoais e isolados, como também os outros fatores anteriormente mencionados, são apresentados como os responsáveis pela letargia exibida pela literatura de processo decisório.

Grande parte da literatura sobre o processo decisório tem como enfoque a compreensão deste processo com base na racionalidade econômica. Propomos, neste ensaio, a compreensão

do processo decisório considerando o arranjo de lógicas, que estão presentes no campo no qual a organização esta inserida. Para tal empreendimento, é necessário entender como o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão tem evoluído no institucionalismo organizacional.

3 A TOMADA DE DECISÃO NO INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

Nos artigos de institucionalismo organizacional, menções do conceito de decisão ou de conceitos decorrentes da teoria de decisão não são frequentes. Isso provavelmente deriva dos pressupostos que baseiam o pensamento em torno da tomada de decisão, sendo tradicionalmente atribuída à racionalidade instrumental e intencionalidade de decisores organizacionais. A tradição de pesquisa na teoria institucional de vertente sociológica adota princípios alternativos de explicação da ação e decisão, que divergem dos modelos voluntaristas de explicação dos fenômenos. Contudo, mesmo com diferenças, é possível rastrear considerações do assunto, desde as contribuições da primeira leva de autores do novo institucionalismo.

Neste período inicial, na teoria institucional houve destaque do papel das influências normativas nos processos de tomada de decisão organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A recusa, no velho institucionalismo, da visão de comportamento organizacional como mera soma das ações individuais, fez com que as organizações fossem retratadas como ferramentas difíceis de manejar, cujos esforços em direcioná-las produziriam consequências imprevisíveis, além do controle possível (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Por outro lado, na vertente do novo institucionalismo, tipicamente associado ao conhecimento produzido a partir das contribuições de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), esta recusa foi fundamentada em um comportamento humano de natureza rotineiro e *taken-for-granted*, em que os próprios interesses dos atores seriam constituídos pelas instituições. Assim, em resposta aos riscos e incertezas que decorriam da complexidade institucional, o mimetismo foi enfatizado na explicação da difusão de estruturas e comportamentos nas organizações, o que pode ser interpretado como ato de não decisão. A adoção de padrões nas organizações se dava em conformidade aos rituais e regras sociais de forma a obter legitimidade.

Esta perspectiva, no entanto, foi muito criticada devido à noção de homem supersocializado que exprimia e distanciava ainda mais a consideração institucionalista da possibilidade de diálogo com o campo de tomada de decisão. Como Oliver (1991, p.146) exprime com relação ao novo institucionalismo, uma crítica comumente direcionada a essa vertente de pensamento refere-se aos seus pressupostos de comportamento organizacional. Estes estariam permitindo que organizações sejam retratadas como excessivamente passivas e que a consideração do exercício da influência nos processos de institucionalização se ausente. Além do mais, Kirschbaum (2010) argumenta que, em contraste com os estudos de Simon, March e Cyert, identificados com a Escola de Carnegie, que buscam entender como as dinâmicas internas da organização explicam o processo decisório, o neoinstitucionalismo priorizou o nível macro de análise. Assim, “acabou por tornar a firma uma ‘caixa preta’ e estabelecer um pressuposto (ainda que tácito) que a estrutura de governança da firma poderia ser pensada como um bloco monolítico” (KIRSCHBAUM, 2010, p.8).

Com a abordagem mais recente de lógicas institucionais no institucionalismo organizacional, por exemplo, diversos estudos (e.g. RAO, MONIN; DURAND, 2003; THORNTON; OCASIO, 1999; THORNTON, 2002) estão explorando seu aporte conceitual para deflagrar situações de pluralidade institucional. Assim, possibilitou-se o destaque da influência cognitiva e cultural na tomada de decisão, ou seja, se reconhece que diferentes quadros culturais externos perfilam os processos interpretativos, elevando a abordagem de lógicas como uma concepção cultural-

cognitiva pluralística. Vale notar que, apesar de se ter assumido uma ênfase maior em aspectos “macro”, estudos recentes de lógicas institucionais frequentemente têm evocado mais atenção para a dimensão intra-organizacional. Orientação esta, conforme Kirschbaum (2010), que pode capacitar as pesquisas para efetivamente conectar o sentido da ação dos gestores com as dinâmicas institucionais que entrecortam a organização.

Lounsbury (2008) nota que, mais recentemente, acadêmicos neoinstitucionalistas começaram a se distanciar de imagens antigas deterministas por meio de renovado interesse para a noção de ator ‘racional’. O autor esclarece que o tipo de racionalidade que os institucionalistas estariam abarcando não seria do tipo estreito, baseado na maximização de utilidade que os economistas e teóricos de escolha racional da sociologia e ciências políticas empregam, mas uma compreensão Weberiana ampla de racionalidade como institucionalmente contingente.

Chia (1994) e Secchi (2011) elevam em importância a necessidade de se distanciar de concepções consideradas taken-for-granted (pré-fixadas). Estas impedem análises mais próximas da realidade organizacional, onde podem existir múltiplos cenários nos quais as decisões podem assumir diversos e novos formatos como não se pressupunha antes. Pode-se interpretar a posição de reivindicação em estudos de processo decisório em prol de perspectivas de construção social e de considerações mais contextualizadas do conceito de racionalidade, como proposta potencial de integrar a racionalidade em Simon, que possui viés econômico - principalmente na obra de 1947 - nos elementos que advêm dos outros tipos de racionalidade. Como Weber deixou expresso em seu texto ‘A ética protestante e o espírito do capitalismo’: “Este ensaio, se ele pode fazer qualquer contribuição, tem como objetivo expor a natureza multifacetada de um conceito – a racionalidade – que só parece ser simples” [(1930) 1958, p.53 – nota de rodapé]. De acordo com esse raciocínio, ao pressupor a ação como racional, deve-se, no mínimo, considerar o caráter multivalente ou polimórfico da racionalidade.

Este tipo de abordagem da racionalidade se tornou mais manifesto recentemente na literatura institucionalista, no uso do conceito de lógica institucional (Lounsbury, 2008), que estaria sendo explicitamente relacionado por alguns autores ao conceito de tomada de decisão. Kraatz e Block (2008), por exemplo, apontam o institucionalismo de March como uma das fontes chave para a perspectiva de relacionamento organização-ambiente, em contextos institucionais pluralísticos. Nesta corrente, sugere-se que grande parte da tomada de decisão organizacional resulta de um nexo de adequação, ao invés de um nexo de consequência calculista. Os atores conformam-se, seguindo o primeiro, com as regras institucionais e buscam, de forma pré-consciente, preencher as obrigações inerentes às suas identidades institucionalmente estabelecidas. Mas, como resultado direto de sua associação/adesão institucional múltipla, o ator possui múltiplas identidades (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Na perspectiva teórica institucionalista, a mudança organizacional normalmente é vislumbrada como decorrência de pressões externas. Contudo, esta concepção com ênfase determinista foi duramente criticada e levou à transição para novo enfoque, em que a mudança endógena também recebe atenção. Assim, apareceram vertentes de pesquisa como a de estratégia institucional (e.g. Lawrence, 1999) e empreendedorismo institucional (e.g. DiMaggio, 1988; Leca, Battilana e Boxenbaum, 2008). No entanto, para alguns pesquisadores, tais temas seriam problemáticos, devido ao debate de estrutura *versus* agência. Holm (1995, p. 398) chamou atenção para esta questão quando propôs uma reflexão sobre o que ele chamou de *paradoxo da agência imersa*: “como podem os atores mudar as instituições, se suas ações, intenções e racionalidade são condicionadas por estas mesmas instituições que eles desejariam mudar?”. Para esta contradição na análise das fontes endógenas de mudança, Berger e Luckmann ([1967] 1985, p.13) comentam

que seria como tentar empurrar um ônibus no qual se está dentro.

Tais modelos de mudança ganharam mais suporte a partir do aumento em popularidade do conceito de lógica institucional que se traduziu em uma enxurrada de artigos na década de 2010 (REAY; JONES, 2015). Este conceito concebe a possibilidade de heterogeneidade e variabilidade em resposta às pressões institucionais. A mudança implicada em processos de lógica institucional não caracteriza movimento unicamente exógeno, ao passo que também não representa uma tendência endógena, mas coevolucionária. Nestes processos sociais coevolucionários, Costa e Teixeira (2013) explicam que movimentos sociais apoiados em lógicas institucionais são os articuladores das pressões por mudança. O pressuposto de agência imersa é respeitado na medida em que não se admite a mudança, seja ela organizacional ou institucional, como resultado da ação propositada ou de escolhas conscientemente estratégicas, mas de outras questões mais complexas. Lounsbury (2007), por exemplo, argumenta que a fundação para o conflito e mudança contínua provém dos múltiplos tipos de sistemas de crenças historicamente enraizadas.

A tomada de decisão adquire novo patamar de importância nos estudos do institucionalismo organizacional, na medida em que as lógicas institucionais são corporificadas em práticas empregadas pelas organizações e norteiam a sua atividade cotidiana. Se concebermos, como sugere Lounsbury (2008), que lógicas múltiplas podem criar diversidade de práticas, a reestruturação de organizações decorre do processo decisório.

4 POTENCIALIDADES DO CONCEITO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS PARA O INSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL E PARA O CAMPO DE PROCESSO DECISÓRIO

Nessa seção posiciona-se a abordagem das lógicas institucionais frente às outras correntes institucionalistas existentes de mudança institucional para, em seguida, argumentar sobre sua validade em meio à pesquisa de processo decisório. Desta forma, discorre-se sobre como esta abordagem pode contribuir para avanços teóricos em ambas as áreas.

4.1 Situando a abordagem de lógicas institucionais em meio às correntes institucionalistas

A corrente institucionalista adotada no presente ensaio com os avanços recentes da abordagem de lógicas institucionais é a sociológica. Diferenciando-a das correntes do novo institucionalismo de escolha racional e histórica, Hall e Taylor (1996) discorrem que as explicações de como as práticas estabelecidas se originam e mudam assumem uma abordagem distinta. Institucionalistas da vertente de escolha racional relacionam o desenvolvimento de uma prática institucionalizada com a eficiência com a qual ela atende aos fins materiais daqueles que a aceitam. Por outro lado, institucionalistas da vertente sociológica compreendem que “as organizações frequentemente adotam uma nova prática institucional, não por que ela promove a eficiência meios-fins da organização, mas porque a prática reforça a legitimidade social da organização ou dos seus participantes” (HALL; TAYLOR, 1996, p.16). Em outras palavras: porque as práticas são largamente valorizadas em meio a um ambiente cultural amplo.

Há que se ter em conta que situar a abordagem de lógicas em meio aos diferentes tipos de institucionalismo - cada um adotando um enfoque para explicar a mudança - não é suficiente para os fins deste ensaio. É preciso notar as nuances contidas nas diferentes perspectivas do institucionalismo sociológico. Nesse sentido, podem-se apontar três dos principais conceitos institucionalistas que destacam as tendências mais gerais de análise no institucionalismo organizacional: (i)

isomorfismo, *(ii)* arquétipos e esquemas interpretativos e *(iii)* lógicas institucionais. A ênfase nesses conceitos em épocas distintas demarca períodos de compreensão da mudança institucional.

De forma simplificada, Borges, Dutra e Scherer (2014) comentam que o isomorfismo pode ser entendido como um processo em que as organizações tornam seus processos e suas ações semelhantes pelo fato de serem pressionadas pelo ambiente. Portanto, referindo-se ao primeiro período, Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) discorrem que na literatura de estudos institucionais havia maior consideração com dinâmicas de campo que, como respostas organizacionais às pressões normativas, se manifestavam de forma semelhante. Apenas o conhecimento sobre um tipo de efeito de dinâmica de campo se ampliou, enquanto o próprio desvelar de como e por que os efeitos isomórficos emergem permaneceu inexplorado. Os autores ressaltam, assim, a importância ao longo dos estudos institucionalistas de transitar de um enfoque na mudança convergente para outro, em que se considerem os processos não isomórficos que ocorrem nos contextos, visto que a noção de estruturação que envolve o estabelecimento e a especificação gradual de papéis, comportamentos e interações não implica reprodução perfeita.

No período subsequente, em que o conceito de arquétipo sobressai, tal passagem de enfoque não se realizou. Hinings e Malhotra (2008) ressaltam que somente quando a origem e a legitimidade dos arquétipos começaram a ser associados a campos institucionais é que a teoria de arquétipos ingressa nas considerações da teoria institucional. Pensava-se, conforme relatam Hinings e Greenwood (1988) e Hinings et al. (2003), que as organizações recebiam pressões advindas do contexto institucional para se organizarem de acordo com formas prescritas e tais prescrições constituir-se-iam nos arquétipos. Ademais, com respeito à especificidade institucional dos arquétipos, Hinings e Malhotra (2008) mencionam o seguinte: na teoria institucional tende-se a pensar que, em nível de campo institucional, após um período de tempo relativamente longo, as organizações eventualmente se conformam ao novo arquétipo. Em campos amadurecidos e estáveis, como consequência, sobressai um arquétipo dominante (e.g. Greenwood e Hinings, 1993, 1996). Assim, Kirkpatrick e Ackroyd (2003) criticam que as teorias de arquétipo continuavam a reforçar aspectos de coerência e estabilidade em formas organizacionais.

No que diz respeito à superação da concepção de isomorfismo organizacional e de ordem e estabilidade, Kostova e Roth (2002) destacam a noção de complexidade institucional que denota atrações institucionais concorrentes, as quais proporcionam múltiplas possibilidades aos atores. A abordagem de lógicas estaria fortemente associada com a ideia de complexidade institucional.

O conceito de lógicas institucionais definido por Thornton e Ocasio (1999, p.804; 2008 p.101) como “Padrões históricos e socialmente construídos de práticas materiais, pressuposições, valores crenças e regras pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o seu tempo e espaço e fornecem significado a sua realidade social” é dos mais recorrentes na literatura. No entanto, a literatura seguindo a concepção dos autores tem retratado os campos organizacionais como sendo influenciados por uma lógica dominante.

Há que se advertir que falar em lógica institucional no singular dificulta a apropriação pelas pesquisas dos avanços anunciados pela abordagem de lógicas institucionais, os quais reforçam noções de pluralidade e complexidade institucional. Dito isso, concebe-se o conceito de lógica institucional no que ele diz respeito à variedade de orientações que são legitimadas em função do contexto espaço-temporal. Lógicas institucionais concorrentes favorecem a variação em práticas e comportamento de diferentes grupos de atores. A realidade social é compreendida como envolta em diversas lógicas, conflitantes ou não, que podem ser combinadas e trabalhadas pelos atores (FRIEDLAND; ALFORD, 1991), de modo a suscitar disposições que não refletem a mera reprodução das condições estruturantes. É neste sentido que Thornton e Ocasio (2008)

propõem que as contradições inerentes ao conjunto de lógicas institucionais fornecem aos indivíduos, grupos e organizações os recursos culturais para transformar identidades, organizações e a própria sociedade. Uma nova orientação para abarcar a mudança institucional emerge, portanto, do conceito de lógicas institucionais.

Lounsbury (2008) concebe que lógicas múltiplas podem criar diversidade de práticas ao possibilitarem a variedade na orientação cognitiva dos atores e contestação sobre quais práticas são apropriadas. Como resultado da multiplicidade de orientações, gera-se ambiguidade de interpretação e, como consequência, processos de negociação são desencadeados. A fragmentação à qual se submetem os atores na atualidade (MEYER; JEPPEPERSON, 2000) origina grupos identitários que entram em disputa, para fazer sobressair o universo simbólico que fundamenta sua ação. Deste intento, Lounsbury (2008) explica que uma nova composição de lógicas no campo pode ser criada e produzir certa fusão de lógicas (hibridismo) que, por sua vez, pode engendrar na criação de novas lógicas e na emergência continuada de novas variantes de práticas no campo.

4.2 A abordagem de lógicas e o processo decisório em organizações

Apoiados nos trabalhos de Thornton (2002, 2004) e Thornton e Ocasio (1999), argumentam-se que as pesquisas sobre lógicas institucionais evidenciam a relevância de superar os pressupostos universais de racionalidade econômica nos estudos sobre processo decisório. Nesse sentido, Thornton e Ocasio (1999), ao investigar o processo de sucessão de executivos nas organizações, alegam que o significado do poder e suas consequências são contingentes em lógicas institucionais. Os determinantes da sucessão seriam condicionados pelo contexto histórico e pelas lógicas institucionais. Thornton, Jones e Kury (2005) em um estudo nos setores de contabilidade, arquitetura e publicação acadêmica, perceberam que a governança adotada pelas organizações seria influenciada por lógicas institucionais ao direcionar o processo decisório para os elementos considerados adequados com estas. Thornton (2002, p.82) explica que a própria interpretação dos atores das condições econômicas é mediada pelas lógicas institucionais do ambiente mais amplo. A transição para um novo arranjo de lógicas institucionais, no campo, afeta a visão sobre quais condições econômicas são problemáticas e como podem ser susceptíveis de mudanças na estratégia e estrutura. A autora depreende de seu estudo que os efeitos universais admitidos pelas teorias de controle de mercado na economia e em perspectivas de dependência de recursos deveriam ser mediados por transições históricas em lógicas institucionais.

Estudos sobre lógica institucional admitem que práticas corporificam as lógicas, e esta abordagem auxiliou na superação de explicações lineares de difusão de práticas que foram muito comuns (e.g. Tolbert e Zucker, 1983) e alimentaram o foco em processos isomórficos ao longo do novo institucionalismo. Ressaltando as vantagens desta abordagem, Thornton e Ocasio (2008) propõem que, ao invés de afirmar a homogeneidade e o isomorfismo nos campos organizacionais, qualquer contexto é percebido como potencialmente influenciado por lógicas rivais. Dessa forma, as fontes de heterogeneidade e agência poderiam ser analisadas a partir das contradições entre lógicas.

Lounsbury (2007); Marquis e Lounsbury (2007) e Shipilov, Greve e Rowley (2010) sugerem que a adoção de práticas nas organizações tem relação com as lógicas institucionais dominantes no campo. A perspectiva de lógica dominante, na forma em que Reay e Hinings (2009) exprimem e pressupõe que, após um período de transição em que lógicas conflitantes coexistem em rivalidade, uma lógica vence, fazendo com que o campo se restaure em torno desta lógica que passa a ser reconhecida como vencedora e dominante. Thornton (2004), mediante os resultados de sua pesquisa no setor de publicação para o ensino superior, propõe que lógicas institucionais,

uma vez dominantes, causam impacto na estruturação da atenção dos executivos, afetando as decisões na organização com respeito à liderança, estratégia e estrutura. O foco de sua atenção é direcionado para um conjunto de questões e soluções consistentes com a lógica dominante, enquanto que, por outro lado, questões e soluções não condizentes com ela são afastadas do foco de atenção executiva. Conseqüentemente, uma explicação simplificada do processo de tomada de decisão é concebida. Descrita dessa maneira, Teixeira (2012) comenta que a tarefa do que decide parece simples; porém, ao passo que se leva em conta arranjos híbridos de lógica institucional, pouco se sabe do processo pelo qual se tomam as decisões.

Tais destaques reforçam o que parece a tentativa de preservar resquícios da perspectiva anterior de mudança institucional, enfatizada pelo conceito de arquétipos. De esforços como esses, sucede a perspectiva de dominância, a visão de um campo organizacional dominado por uma lógica que destila um modelo de *organizing*, como foi sugerido por Thornton (2004). Tendo em vista a ligação com a concepção problemática implicada na noção de dominância de lógica, pode-se criticar a alusão ao conceito de arquétipo. A abordagem de lógicas ergue-se justamente para diferir desta concepção, aceitando os contextos como permeados de conflitos, integrando grupos que se identificam com lógicas distintas.

A vertente de “prevalência” ou dominância defendida por Thornton e Ocasio (1999) e Thornton (2004) não parece a mais apropriada para dar timbre às vantagens anunciadas pela abordagem de lógicas institucionais. Em outras palavras, não favorece que, da variedade de alternativas, resulte mudança e heterogeneidade, como preconizadas por Friedland e Alford (1991). Considera-se que a pressuposição de dominância de lógica no campo pode representar mais uma conveniência analítica que, de fato, um comprometimento teórico; porém, à medida que dá ensejo à reprodução no campo de conhecimento, merece crítica. Enquanto a premissa de agência implícita na perspectiva de lógicas institucionais enfatiza um quadro de referência complexo, que implica alternativas distintas que o ator tem à sua disposição (Friedland e Alford, 1991), a noção de dominância retira a conotação conflituosa, que é a marca do construto de lógicas institucionais. Defendemos, portanto, que uma noção empobrecida de tomada de decisão é reforçada ao longo dos argumentos que sustentam o modelo de lógica dominante.

Assim, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) destacam que abordagens mais recentes sugerem maior atenção às múltiplas lógicas coexistentes como essencial para compreender o comportamento do ator. Reay, Jaskiewicz e Hinings (2015) citam o hibridismo como uma das três formas de os atores administrarem as contradições ou conflitos que existem ao longo de um conjunto de lógicas coexistentes. Processos de *logic blending* (GLYNN; LOUNSBURY, 2005), *hybridization* ou hibridismo de lógicas (BOXENBAUM, 2004, GREENWOOD; RAYNARD; KODEIH; MICELLOTTA; LOUNSBURY, 2011, MARS; LOUNSBURY, 2009) são ressaltados por apresentarem uma versão alternativa e bastante plausível à noção de lógica dominante.

Estudos desenvolvidos por Binder (2007), Marquis e Lounsbury (2007), Mars e Lounsbury (2009) destacam que, a partir de investigações que consideram as microdinâmicas do processo de recomposição de lógicas, percebe-se que as lógicas “antigas” se tornam remanescentes e continuam a definir o comportamento dos atores, muitas vezes de forma complementar. Glynn e Lounsbury (2005) enfatizam as implicações do hibridismo, quando propõem que, apesar da fusão de lógicas institucionais em algumas dimensões de comportamento, outras dimensões permanecem sem alteração. Os atores acomodam alguns elementos da mudança, enquanto rejeitam outros considerados mais “deturpadores”.

A consideração do hibridismo de lógicas institucionais, ao abarcar a possibilidade de coexistência de lógicas tanto concorrentes quanto complementares, permite superar as visões anteriores de

lógicas institucionais, como a de dominância (REAY; HININGS, 2005, 2009, THORNTON; OCASIO, 1999, THORNTON, 2004) e incompatibilidade de lógicas, mencionada por Greenwood *et al.* (2011). Como resultado do hibridismo em lógicas institucionais, há a emergência de formas organizacionais que integram alguns elementos das lógicas, ao passo que outros aspectos são desprezados. Desta forma, pode-se perceber mais claramente com a proposta de hibridismo em lógicas institucionais que, mesmo sob pressão semelhante do contexto institucional, haverá respostas diferentes das organizações, tendo em vista a variabilidade expressa por um repertório de opções ofertadas.

Mars e Lounsbury (2009) comentam que o foco na contradição entre lógicas ofusca enfoques sobre dinâmicas de fusão e convergência. Ademais, mencionam que os efeitos variados de fusão de lógica poderiam ser mais bem apreendidos, a partir do foco em processos de mudança de baixo para cima, *bottom-up* como são chamadas. Importa destacar deste estudo que, a partir de um foco *bottom-up* na análise de dinâmicas de coexistência de lógicas, foi possível aos autores demonstrar que a aparente oposição entre a lógica socialmente orientada e a de mercado não constitui a regra, isto é, elas podem ser combinadas. Mediante microenfoque sobre as diversas instâncias do processo decisório logra-se argumentar a possibilidade de perceber como as diferentes orientações que emanam de lógicas institucionais podem ser combinadas. Este posicionamento de pesquisa é promissor na elucidação do relacionamento mutuamente constitutivo entre lógicas e ação descrito por Besharov e Smith (2014). Os autores notam que, ao passo que as lógicas dão forma ao comportamento racional e consciente, a agência dos atores organizacionais e individuais contribui para a formação e mudança de lógicas institucionais.

A análise do hibridismo de lógicas institucionais associado ao processo decisório posiciona melhor a investigação para deflagrar a raiz das contradições e/ou convergências que podem desencadear mudança organizacional e dar ensejo à mudança institucional. Afinal, conforme Chakravarthy e White (2002), pesquisas com foco no processo decisório, preocupam-se com os padrões de decisões e ações que se acumulam no decorrer do tempo, com o “como” e “por que” os padrões evoluem daquela maneira. No presente ensaio, argumenta-se que a pressuposição de dominância carece de contextualização ao longo de outros elementos, que também exercem impacto na atenção dos atores, como a história da organização, as tradições e a ideologia por trás de sua operação. A abordagem de lógicas institucionais híbridas, portanto, pode ser considerada como a representação da exigência de contextualizar melhor as suposições de dominância em lógica institucional.

O hibridismo apresenta relevante papel na transformação das organizações, por meio da integração de novas facetas, ao passo que se preservam aspectos de sua história e de sua ideologia (Rao *et al.*, 2003). Haveman e Rao (1997, 2006) atribuem ao hibridismo de lógicas institucionais o direcionamento do modo e ritmo da mudança; quando houver muitas práticas híbridas, maior a possibilidade de a dinâmica de mudança organizacional e institucional ocorrer como incrementos. O presente ensaio ressalta isso como fenômeno instigante do ponto de vista do processo decisório, porquanto das decisões a respeito de quais elementos de formas organizacionais deverão ser mantidos e substituídos depende a reestruturação das organizações. Considera-se que, em razão do hibridismo de lógicas institucionais, que com frequência, caracteriza alguns campos organizacionais, outras orientações baseadas em lógica institucional tenham influência no processo decisório de uma organização, apesar da dominância da lógica de mercado. Desta forma, conforme Mair, Mayer e Lutz (2015), ao combinar lógicas, os empreendimentos são expostos às demandas conflitantes do seu ambiente e estão propensos a criar tensões internamente porque, para satisfazer demandas institucionais de um lado pode-se requerer a violação do outro. Lidar com estes desafios pode apresentar-se como uma oportunidade de renovação dos estudos de processo decisório.

Portanto, acredita-se que a abordagem de lógicas institucionais pode acrescentar novos elementos ao conhecimento sobre os processos decisórios nas organizações, à medida que reforça o caráter processual e socialmente imerso das decisões, integrando diferentes orientações institucionais e interesses dos atores na dinâmica pela qual as organizações se reestruturam. Esta alegação é reforçada quando dirigida, mais especificamente, à corrente teórica que defende pressupostos de hibridismo de lógicas institucionais. Aderir a estes pressupostos implica em acometimento com perspectiva abrangente com relação às referências adotadas pelos tomadores de decisão e às possibilidades de combinação entre elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição do conceito de lógica institucional para a área de estudo de processo decisório organizacional pode representar uma alternativa para a superação de críticas de reificação, desumanização e o isolamento. Sugere-se que a pesquisa de tomada de decisão, por meio dos pressupostos de lógica institucional, pode ganhar novo ímpeto com a expansão das considerações de racionalidade. Assim, aspectos econômicos e não econômicos que influenciam as decisões podem ser conciliados em um modelo integrado. Para os estudos do processo decisório, mais especificamente, isso apresenta grande vantagem, levando-se em conta que o seu foco está em “como” e “porque” os eventos de decisão transcorreram daquela forma ao longo do tempo, ou seja, reside nas referências das decisões como algo não estático. Na medida em que isso implica uma noção ampla de racionalidade que inclui, além dos microaspectos cognitivos, a macrodimensão cultural, justifica-se a referência ao conceito de lógicas institucionais.

Neste ensaio teórico, considera-se também que uma contribuição para o debate e o desenvolvimento do campo de conhecimento de processo decisório pode ser associada à investigação do processo decisório *in situ* (e.g. Chia, 1994; Jackall, 1988; Hendry, 2000; Langley, 1995). Neste sentido, argumenta-se que o conceito de lógicas institucionais possui implicações ao campo de conhecimento de tomada de decisão, em termos do emprego de uma concepção cultural-cognitiva pluralística. Apoiando-se em Scott (2008), tem-se que a dimensão cultural-cognitiva envolve o reconhecimento de que processos interpretativos internos são perfilados por referências culturais externas. O emprego de uma concepção pluralística traz consigo consequências em termos de conflitos e inconsistências que promovem oportunidades de agência e variedade em práticas, sem deixar de considerar a ação socialmente imersa. Assim, ao passo que os aspectos humanos – relegados pela pesquisa de *mainstream* – podem ser mais bem valorizados em análises mais profundas, *in situ*; estes podem ser abordados de forma consistente por meio da apreciação dos contextos mais abrangentes.

Tratando-se de lógicas institucionais híbridas, Lounsbury (2008) entende que as referências culturais externas proporcionam variedade na orientação cognitiva e, possivelmente, a contestação sobre quais práticas são apropriadas. Neste sentido, a perspectiva de hibridismo de lógicas institucionais é destacada como mais apropriada para abarcar a noção de complexidade institucional. Entretanto, continua sendo pouco estudada, levando-se em conta que, conforme Mars e Lounsbury (2009), o conhecimento dos efeitos do hibridismo de lógicas é ainda incipiente, o que indica uma lacuna que merece ser explorada em maior profundidade. Para o conhecimento em tomada de decisão, a proposta de se considerar o hibridismo representa uma oportunidade para que diferentes racionalidades possam ser exploradas sem julgamentos *a priori* de incompatibilidade, por exemplo.

Os estudos realizados anteriormente sobre lógica institucional apenas constataam o hi-

bridismo em práticas (GLYNN; LOUNSBURY, 2005; HAVEMAN; RAO, 1997) e, assim, sabe-se muito pouco a respeito do processo pelo qual decisões são tomadas neste contexto. O presente ensaio propõe que, por meio da análise mais profunda do processo decisório, estágio comprometido com a adoção de práticas, pode-se engajar na elucidação dos fatores gatilhos do hibridismo em formas organizacionais. Mais estudos poderão contribuir para lançar luz ao papel do hibridismo na mudança de organizações, na medida em que a reorganização depende das decisões sobre quais elementos de formas organizacionais devem ser mantidos e/ou substituídos. Portanto, a pesquisa do processo decisório traz complementação ao conhecimento de lógicas institucionais levando-se em conta a prevalência de pesquisas adotando nível macro de análise. O foco no processo decisório indica orientação para a dimensão intra-organizacional que, conforme Kirshbaum (2010) pode capacitar melhor as pesquisas para conectar o sentido da ação dos gestores com as dinâmicas institucionais que entrecortam a organização.

O desenvolvimento de pesquisas com foco na integração entre essas duas áreas de pesquisa pode beneficiar o conhecimento institucionalista com maior atenção à dimensão micro, aos interesses e à dinâmica política dos atores para mudanças. Confirmando esse posicionamento, Mars e Lounsbury (2009) discorrem que as configurações e dinâmicas em escala ampla desempenham papel chave na estruturação da mudança. No entanto, o entendimento mais compreensivo da mudança institucional e da fusão de lógicas requer atenção mais detalhada às microdinâmicas. Boxenbaum (2004), referindo-se ao hibridismo, comenta que os processos de seleção e combinação estariam sendo deixados inexplorados, refletindo incerteza sobre os processos de nível micro que escoram a mudança institucional.

Com relação às possíveis contribuições práticas de pautar estudos sobre processo decisório pela abordagem de lógicas institucionais, se apoia nas palavras de Thornton (2004, p.21), que clama por maior compreensão de como a cultura influencia a tomada de decisão organizacional. Alega-se que mais conhecimento pode ser formado para melhor direcionar a tomada de decisão e evitar tomadas de decisões fraudulentas. Além do mais, a melhor compreensão de como o fenômeno de hibridismo de lógicas influencia o processo decisório organizacional pode contribuir para que os gestores aperfeiçoem os mecanismos de tomada de decisão e ampliem as chances de sobrevivência da organização, equilibrando as contradições inerentes a sua dinâmica de funcionamento. Ou, ainda, apoiando-se em Greenwood et al. (2011), o estudo mais a fundo dos efeitos de lógicas institucionais nas organizações importa para auxiliar os formuladores de políticas a interpretar as forças que estão direcionando comportamentos em contextos organizacionais para, assim, contribuir para a concepção e implementação de regulações mais apropriadas.

Porém, como reflete Friedland (2012), mesmo que se reconheçam as vantagens para pesquisa institucionalista organizacionais com a aceitação cada vez maior da abordagem de lógicas institucionais, ainda há um longo caminho a se percorrer em termos da superação de limitações vinculadas com o amadurecimento do ramo de conhecimento. O autor comenta que a teoria de lógicas institucionais ainda seria um esboço e, como decorrência, possui pontos omissos e requer mais esforços de especificação e esclarecimento. Uma questão apontada como problemática, por exemplo, diz respeito ao caráter decomponível das lógicas: até que ponto a decomposição de uma lógica não desafia a sua existência? Tal questão direciona atenção para os efeitos do hibridismo de lógicas em longo prazo.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se investigar como o hibridismo se manifesta no processo decisório e como este é influenciado por aquele. Estudos com esta orientação podem resultar em novos avanços ao conhecimento produzido em meio à literatura de

processo decisório, pois permitem explorar como racionalidades diferentes comungam no curso das decisões. Por outro lado, pode-se contribuir para complementar o conhecimento de lógicas institucionais, pois os estudos frequentemente indicam a relação entre lógicas, decisões e formas organizacionais híbridas sem, no entanto, contemplar as dinâmicas deste processo. Assim, deixam de explorar aspectos relevantes para o entendimento mais apurado de como lógicas influenciam respostas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1985 [original 1967].
- BERTERO, C.O. Documentos e Debates: Réplica 2 - O Que é um Ensaio Teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v.15, n. 2, p. 338-342, 2011.
- BESHAROV, M.L.; SMITH, W.K. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*. vol. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.
- BINDER, A. For love and money: organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, v.36, 2007, p. 547-571.
- BORGES, D.E.; DUTRA, L. C. SCHERER, F.L. Meio ambiente e estratégia: um estudo multicase no setor vitivinícola da região central do Rio Grande do Sul sob a perspectiva da teoria institucional. *Revista de Administração da UFSM (REA)*, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, p. 40-54, 2014.
- BOXEMBAUM, E. Institutional innovation: the emergence of a proto-institution. In: *DRUID Summer Conference: Industrial dynamics, innovation and development*. Elsignore, Denmark, 2004, p.1-44.
- CHAKRAVARTHY, B.; White, R. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002, p.183-205.
- CHIA, R. Decision: a deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, v.31, n.6, 1994, p.781-806. elisarvieira@yahoo.com
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*. v.17, p.1-25, 1972.
- COSTA, M. C.; TEIXEIRA, M.G. Institutional logics and social mechanisms: a pragmatic multilevel perspective. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (REA)*, v. 6, n. 2, 2013, p. 415-429.
- CRUBELLATE J. M.; GRAVE P. S.; MENDES A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p.37-60, 2004.
- DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L.G. (ed.). *Institutional patterns and organizations – Culture and environment*. Cambridge, Ballinger, 1988, p. 3-21.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, p.147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. Introduction. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (ed). *The new institutionalism in organizational analyses*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.1-40.

- FLIGSTEIN, N.; DAUTER, L. The sociology of markets. *Annual Review of Sociology*, v.33, 2006, p.105-128.
- FRIEDLAND, R. Book review: the institutional logics perspective – a new approach to culture, structure and process. *Management*, v.15, n.5, 2012, p. 582-595.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R.R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p.232-263.
- GIGERENZER, G. Striking a blow for sanity in theories of rationality. In: AUGIER, M.; MARCH, J.G. (eds.). *Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon*. Cambridge, MA: MIT Press, 2004, p. 389-409.
- GLYNN, M. A.; LOUNSBURY, M. 'From the critics' corner: logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, v.42, n.5, 2005, p.1031-1055.
- GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, v.5, p.1, 2011, p.317-371.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*. v.45, n.1, p.58-80, 2002.
- HALL, R. H. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, n.44, 1996, p. 936-957.
- HAVEMAN, H.A.; RAO, H. Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American Journal of Sociology*, v.102, 1997, p.1606-1651.
- HAVEMAN, H.A.; RAO, H. Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, v.49, 2006, p.974-986.
- HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, v.37, n.7, 2000, p.955-976.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of Strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- HININGS, C.R.; MALHOTRA, N. Change in institutional fields. In: EBNER, A.; BECK, N. *The institutions of the market: Organizations, Social Systems and Governance*. Oxford University Press, 2008, p. 106-128.
- HININGS, C.R.; REAY, T.; SUDDABY, R. Dynamics in institutional fields. In: POOLE, M.S.; VAN DE VEN, A.H. (Eds.). *Handbook of organizational change*. New York: Oxford University Press, 2003.
- HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, v.40, n.3, 1995, p.398-422.
- JACKALL, R. *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press, 1988.
- KIRKPATRICK, I.; ACKROYD, S. Archetype Theory and the Changing Professional Organization: A Critique and Alternative. *Organizations*. v.10, n. 4, p.731-750, 2003.
- KIRSCHBAUM, C. Elementos para uma teoria organizacional intraorganizacional. *Perspectivas Contemporâneas*. Edição especial, 2010, p.5-21.
- KOSTOVA, T., ROTH, K. Adoption of an

- organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, v.45, n.1, 2002, p. 215-233.
- KRAATZ, M.S.; BLOCK, E.S. Organizational implications of institutional pluralism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). *Handbook of organizational institutionalism*. Sage. 2008, p.243-275
- LANGLEY, A. Between “paralysis by analysis” and “extinction by instinct”. *Sloan Management Review*, v.36, n.3, 1995, p.63-76.
- LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up decision making: the view from black stool. *Organization Science*, v.6, n.3, 1995, p.260-279.
- LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. *Journal of Management*, v.25, n.2, 1999, p.161-188.
- LECA, B.; BATTILIANA, J.; BOXENBAUM, E. Agency and institutions: a review of institutional entrepreneurship. *HBS Working Paper Number 08-096*. Published June 12, 2008.
- LENGLER, L. Uma análise do comportamento empreendedor e do processo decisional de presidentes de associações apícolas no rio grande do sul. *Revista de Administração da UFSM (REA)*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 153-170, 2008.
- LOUNSBURY, M. Institutional variation in the evolution of social movements: competing logics and the spread of recycling advocacy groups. In: G. F. Davis, D. McAdam; W. R. Scott; M. N. Zald, (eds.). *Social movements and organization theory*. Cambridge University Press, 2005, p.76-95.
- LOUNSBURY, M. A tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*. v.50, 2007, p.289-307.
- LOUNSBURY, M. Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, organizations and society*. v.33, 2008, p.349-61.
- MAIR, J.; MAYER, J.; LUTZ, E. Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*. v.36, 2015, p.713-739.
- MARCH, J.G. *Decisions and organizations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- MARQUIS, C.; LOUNSBURY, M. Vive la resistance: consolidation and community-level professional counter-mobilization in U.S. banking. *Academy of Management Journal*. v.50, n.4, 2007, p.799-820.
- MARS, M.M.; Lounsbury, M. Raging against or with the private marketplace? Logic hybridity and eco-entrepreneurship. *Journal of Management Inquiry – Editor’s Choice*. v.18, n.1, 2009, p.4-13.
- MEYER, J. W.; JEPPEPERSON, R.L. The “actors” of modern society: the cultural construction of social agency. *Sociological Theory*. v.18, 2000, p.100-120.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. v.83, n.2, 1977, p. 340-63.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. v.16, n.1, 1991, p.145-179.
- RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1983.
- RAO, H.; MONIN, P.; DURAND, R. Institutional change in Toqueville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*. v.108, n.4, 2003, p.795-843.

- REAY, T.; HININGS, C.R. The recomposition of an organizational field: health care in Alberta. *Organization Studies*. v.26, n.3, 2005, p.351-384.
- REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organizations Studies*. v. 30, n.6, 2009, p.629-652.
- REAY, T.; JASKIEWICZ, P.; HININGS, C.R. How family, Business, and community logics shape family behavior and “rules of the game” in an organizational field. *Family Business Review*. First published on March 23, 2015.
- REAY, T.; JONES, C. Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization*. First published on June 19, 2015.
- SCOTT, R. W. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- SECCHI, D. Models of rationality and decision making in organizations. Call for papers for the international *Journal of Organization Theory & Behavior*, <http://www.uwlax.edu/faculty/secchi/dsweb/CFP-IJOTB.pdf>, February, 28. 2011.
- SELTEN, R. What is bounded rationality? In: *Dahlem Conference of May*, 1999. <http://www.wiwi.uni-bonn.de/sfb303/papers/1999/b/bonnsfb454.pdf>, February, 2011.
- SHIPILOV, A.V.; GREVE, H.R.; ROWLEY, T.J. When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. *Academy of Management Journal*. v. 53, n.4, 2010, p.799-842.
- SIMON, H.A. *Administrative Behavior*. New York, NY: Macmillan, 1947.
- SIMON, H.A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. v.69, 1955, p.99-118.
- SIMON, H. A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Tradução Diógenes Machado. São Paulo: Ed. Fundo de Cultura, 1963.
- SIMON, H.A. The logic of rational decision. *The British Society for the Philosophy of Science*. v.16, 1965, p.169-186.
- SIMON, H. A. Administrative behavior. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Macmillan Company & The Free Press, 1968, p.74-79.
- TEIXEIRA, M. G. *A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra*. 2012. 262 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba-PR, 2012.
- THORNTON, P.H. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. v.45, 2002, p. 81-101.
- THORNTON, P. H. *Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. California: Stanford University Press, 2004.
- THORNTON, P. H.; JONES, C.; KURY, K. Institutional logics and institutional change: transformation in accounting, architecture and publishing. In: JONES, C.; THORNTON, P. H. (eds.) *Research in the Sociology of Organizations*. Boston: Elsevier, 2005, p. 125-170.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*. v.105, n.3, 1999, p.801-843.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Orgs.). *The sage handbook of organizational institutionalism*. Sage, 2008, p. 99-129.

THORNTON, P.H., OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. *The institutional logics perspective*. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*. v.28, n.1, 1983, p. 22-39.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 196-219.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Translated by Talcott Parsons. New York: Scribner's, [1930], 1958.