

# Teoria Decisória nas Organizações: rumo a um quadro teórico integrado de Organização<sup>1</sup>

Michael Grothe-Hammer<sup>2</sup>

Héloïse Berkowitz<sup>3</sup>

Olivier Berthod<sup>4</sup>

## Resumo:

Neste texto são desenvolvidas as bases para uma Teoria Decisória nas Organizações (TDO). Abordagens importantes, como a teoria dos sistemas sociológicos, a da organização parcial e meta-organizacional, ou a organizacionalidade, compartilham a suposição de que as decisões são um componente central das organizações. Entretanto, os estudos sobre organização ainda falham em explicar plenamente o papel das decisões no seu surgimento e na sua continuação. No entanto, enquanto as sociedades pré-modernas poderiam contar com ordens institucionalizadas na forma de tradições e autoridade, o mundo contemporâneo repousa sobre uma miríade de decisões para lidar com as complexidades sociais. Assim, desenvolvemos, de forma integrada, uma Teoria Decisória nas Organizações (TDO) na qual articulamos vários conceitos da teoria da organização, apresentando a organização tanto como um sistema de decisões quanto como uma ordem social decidida. Assumindo, adiante, a organização como *continua*, distinguimos entre ‘organizacionalidade entitativa’, ou seja, os graus de organizacionalidade no nível da entidade, e ‘organizacionalidade estrutural’, ou seja, uma combinação de elementos organizacionais. Esta abordagem constitui um desenvolvimento importante para a Teoria Organizacional (TO) porque nos ajuda a analisar a complexa estratificação e o entrelaçamento das ordens sociais dentro, fora, entre e como organização(ões), e a identificar pesquisas futuras sobre o ‘aninhamento’ da organização e a manutenção dos limites organizacionais.

**Palavras-chave:** Organização; Decisão; Organização parcial; Meta-organização; Organização; Niklas Luhmann.

## Decisional Organization Theory: Towards an Integrated Framework of Organization

### Abstract:

This paper develops the bases for a decisional organization theory. Important approaches, like sociological systems theory, partial and meta-organization, or organizationality, share the assumption that decisions are a central component of organizations. However, organization studies still fail to account fully for the role of decisions in the emergence and continuation of organization. Yet, while pre-modern societies could rely

<sup>1</sup>Este artigo é uma tradução, com permissão dos autores, da versão original em inglês publicada como capítulo de livro: Grothe-Hammer, M.; Berkowitz, H. & Berthod, O. (*Forthcoming*). Decisional organization theory: an integrated framework of organization. In: M. Godwyn (Ed.), *Research Handbook on the Sociology of Organizations*. Edward Elgar Publishing Ltd. Tradução: Arthur Silvério dos Santos e Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel. Revisão técnica: Prof. Dr. Paulo Rodrigues Cerqueira e Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel.

<sup>2</sup>Doutor (rer. pol.) em Sociologia / Helmut Schmidt University Hamburg, Alemanha (2018). Mestrado em Sociologia / Universidade de Bielefeld, Alemanha (2013). Bacharel em Sociologia / Universidade de Bielefeld, Alemanha (2009).

<sup>3</sup> PhD em Gestão / Ecole Polytechnique (2016). Mestrado em administração de empresas / HEC Paris (2013), Mestrado em gestão internacional / CEMS Global Alliance (2013), Mestrado em História e Geopolítica / Paris Sorbonne (2010).

<sup>4</sup>Doutor (rer. pol.) em Negócios e Economia / Freie Universitaet Berlin, Alemanha (2011). Mestrado em Administração de Empresas / Université Paris Dauphine, França (2006).

on institutionalized orders in the form of traditions and authorities, the contemporary world rests on a myriad of decisions to cope with societal complexities. We develop an integrated, decisional organization theory (decisional OT) in which we articulate several concepts of organization theory, thus presenting organization as both a system of decisions and a decided social order. Looking further at organization as continua, we distinguish between ‘entitative organizationality’, i.e., degrees of organizationality at the entity level, and ‘structural organizationality’, i.e., a combination of organizational elements. This approach constitutes an important development for OT because it helps us to analyze the complex layering and intertwining of social orders inside, outside, among, and as organization(s), and identifying future research on the nesting of organization and the maintenance of organizational boundaries.

**Keywords:** Organization; Decision; Partial organization; Meta-organization; Organizationality; Niklas Luhmann.

### Introdução

As decisões são a pedra angular de muitas perspectivas e teorias da organização. As contribuições clássicas de Barnard (1938), ou March e Simon (1958) e seus trabalhos subsequentes, contribuíram muito para desenvolver uma visão das organizações como sistemas de racionalidade limitada, nos quais os gerentes tentam satisfazer as situações por meio de decisões. Eventualmente, a tomada de decisões organizacionais se tornou um objeto de estudo por direito próprio. O esforço para compreender o que prejudica a viabilidade da tomada racional de decisões tem sido um tema persistente de pesquisa (Brunsson & Brunsson, 2017; Cabantous & Gond, 2011). Por um lado, os modelos políticos (e.g., Allison, 1971; Etzioni, 1967; Lindblom, 1965) lançam luz sobre o papel da participação e da oposição na tomada de decisões organizacionais. Por outro lado, modelos críticos questionam se os tomadores de decisão elaboram alguma tentativa de racionalização no processo (Cohen et al., 1972) e destacam a irracionalidade inerente às organizações (Brunsson, 1985). Entretanto, à medida que surgiram novas teorias de organização, a pesquisa sobre a tomada de decisões organizacionais se tornou

cada vez mais preocupada consigo mesma, a ponto de se tornar um tópico preso em “sua própria letargia” (Langley et al., 1995, p. 261).

No entanto, as decisões estão voltando para o banco da frente. Nas últimas décadas, várias novas formas de organização surgiram (Brès et al., 2018; De Bakker et al., 2013; Schreyögg & Sydow, 2010; Taylor, 2000). As organizações estão se tornando mais fluidas, latentes, modulares, temporárias ou parciais, enquanto a forma burocrática clássica de organização está em declínio (Ahrne et al., 2016; Brès et al., 2018; Schreyögg & Sydow, 2010). Além disso, a pesquisa está reconhecendo cada vez mais o fato de que as organizações organizam suas interações e relações em rede, mercado, meta- e macro-organizações (Ahrne & Brunsson, 2008; Brunsson et al., 2018; Raab & Kenis, 2009). Conceitos bem estabelecidos de burocracia, orientação para objetivos, formalidade, hierarquias e filiação têm sido identificados como inadequados para captar esta realidade empírica em mudança, confrontando estudos organizacionais com severos desafios teóricos (Barley, 2016; Brès et al., 2018; Davis, 2015; Grothe-Hammer & Kohl 2020; King, 2017). Como resultado, muitos estudiosos vêem que a teoria da organização se encontra em uma crise existencial porque ela perde cada vez mais a capacidade de compreender seu objeto central de pesquisa, ou seja, a organização. Em contraposição a este desenvolvimento, alguns estudiosos começaram a buscar novas formas de teorizar o fenômeno da organização. Um resultado disto é um renascimento da ideia de que as decisões são o elemento central da organização.

Contra este cenário, faremos duas coisas neste artigo. Primeiro, reunimos uma visão geral das teorias e perspectivas contemporâneas sobre pesquisa organizacional que compartilham um ponto em comum: um interesse renovado nas decisões como uma unidade central de análise (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016; Apelt et al., 2017). Este “novo decisionismo” (trocadilho pretendido) abrange perspectivas tão diversas quanto a *teoria sociológica dos sistemas sociais* concebida por Luhmann (2018), a abordagem de *organização parcial* introduzida por Ahrne e Brunsson (2011), a corrente de estudos sobre *meta-organizações* (Ahrne, Brunsson & Kerwer, 2016) e o conceito de *graus de organização* (Dobusch & Schoeneborn, 2015). Em segundo lugar, usamos esta visão geral para delinear os pilares básicos de uma teoria unificada. Ahrne, Brunsson e Seidl

(2016) sugeriram que uma perspectiva combinada enraizada nas decisões poderia colocar “os estudos de organização no coração das ciências sociais” e “oferecer insights fundamentais sobre o funcionamento de nosso mundo” (p. 99). Neste artigo, submetemos-nos a esta chamada e queremos mostrar como o cruzamento das quatro perspectivas em uma teoria geral oferece as ferramentas necessárias para explicar como é a organização no Século XXI (Brummans et al., 2014; Schoeneborn et al., 2019; Wilhoit & Kisselburgh, 2015). Especificamente, argumentaremos que as perspectivas acima mencionadas podem ser tratadas como facetas de uma teoria abrangente que captura formas organizacionais tradicionais, bem como formas organizacionais mais esquivas. Tal perspectiva tem o potencial de enfrentar as crises existenciais da teoria da organização, proporcionando uma nova compreensão da organização e de suas implicações para a sociedade moderna. Chamaremos esta perspectiva de *Teoria da Organização Decisória*, ou *TO decisória*, para abreviar.<sup>5</sup>

## PART 1. Definindo a noção de decisão

### 1.1. Quatro perspectivas sob escrutínio

Quatro perspectivas são abordadas neste artigo: a *teoria sociológica dos sistemas sociais*, a abordagem da *meta-organização*, a abordagem da *organização parcial*, e o conceito de *graus de organização*. A *teoria sociológica dos sistemas sociais*, tal como concebida por Niklas Luhmann (2018), baseia-se nos trabalhos clássicos de March e Simon (1993 [1958]) ao adotar a visão de que as decisões são centrais para definir organizações, e que as estruturas organizacionais podem ser entendidas como premissas para essas mesmas decisões. A teoria sociológica dos sistemas sociais define então as organizações como entidades processuais operativamente fechadas, que se distinguem de seus ambientes por consistirem em processos de decisão recursivamente acoplados que reproduzem constantemente esta distinção. Partindo desta visão, os estudiosos têm oferecido, por exemplo, *insights* sobre consultoria em gestão (Czarniawska, 2017; Mohe & Seidl, 2011), em gestão estratégica (Rasche & Seidl, 2017), nos processos organizativos baseados em projetos ou temporários (Grothe-Hammer & Schoeneborn 2019), em identidade organizacional

(Seidl, 2005a), em construção de agências (Blaschke, 2015) e na construção de imagem organizacional (Kühl, 2021).

Baseando-se, parcialmente, em Luhmann, assim como em March e Simon, Ahrne e Brunsson (2005, 2008) introduziram o conceito de meta-organizações para capturar organizações que têm organizações como seus membros. Exemplos de tais meta-organizações são federações esportivas, como a FIFA, organizações internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas, e associações comerciais nacionais, como o Instituto Americano do Petróleo. Ao definirem as meta-organizações, os autores também partem do pressuposto de que as decisões são o elemento constitutivo da organização (Ahrne, Brunsson & Kerwer, 2016). Subscrevendo-se a este ponto de vista, os estudiosos lançaram luz sobre meta-organizações como os grupos multi-*stakeholder* do setor de petróleo e gás (Berkowitz et al., 2017), o (do) setor de financiamento da população (Berkowitz & Souchaud, 2019b), ou a Agência Mundial Antidoping (Malcourant et al., 2015).

Além disso, Ahrne e Brunsson (2011) introduziram a noção de *organização parcial*, argumentando que a organização pode ser definida como um certo tipo de ordem social, ou seja, uma ordem social que é o resultado de decisões. Este tipo de ordem social é entendido como fundamentalmente diferente de outros tipos de ordem social, por exemplo, as instituições. Aplicando esta noção, os estudiosos têm pesquisado uma ampla variedade de fenômenos sociais. Estudiosos, por exemplo, estudaram relações românticas (Ahrne, 2015), coletivos sem filiações de membros (Grothe-Hammer, 2019a), movimentos sociais (Den Hond et al., 2015), e mercados (Ahrne et al., 2015) como instâncias de organização.

Finalmente, alguns pesquisadores começaram a integrar uma visão de organização baseada em decisões com a perspectiva da “Comunicação como Constituinte de Organização” (CCO) (Brummans et al., 2014; Schoeneborn et al., 2014). A este respeito, Dobusch e Schoeneborn (2015) desenvolveram o conceito de *graus de organização*, utilizando assim parcialmente a teoria sociológica dos sistemas sociais e a teoria da organização parcial. Eles introduziram a ideia de que os coletivos podem ser vistos como mais ou menos

<sup>5</sup> Entendemos uma teoria como um conjunto de afirmações conectando diferentes conceitos, que por sua vez definem termos específicos que denotam certos fenômenos (Turner, 2013, pp. 824-865).

organizacionais, desde que apresentem pelo menos instâncias de tomada de decisão interconectadas.

Todas as quatro perspectivas se baseiam no trabalho seminal de March e Simon (1993 [1958]), mas vão além dele em três aspectos cruciais. Antes de tudo, em contraste com March e Simon (1993), que olharam para o comportamento individual de decisão, os trabalhos mais recentes são constituídos a partir de um entendimento baseado na comunicação da noção de decisão (Ahrne et al., 2016; Ahrne & Brunsson, 2019; Apelt et al., 2017; Luhmann, 2018; Schoeneborn et al., 2014). Segundo, enquanto os trabalhos clássicos de March e Simon ofereciam uma perspectiva híbrida entre Comportamento Organizacional (CO) e Teoria da Organização (TO), os trabalhos mais recentes estão meramente preocupados em desenvolver a TO. Terceiro, enquanto March e Simon (1993) declararam que as decisões eram a “construção central” de sua teoria (p. 3), eles de fato não trataram as decisões como o elemento constitutivo da organização (pp. 2, 23). Em contraste, os trabalhos mais recentes, por sua vez, baseiam-se explicitamente no pressuposto de que as decisões são os elementos constitutivos da organização (Ahrne et al., 2016; Ahrne & Brunsson, 2011; Apelt et al., 2017; Dobusch & Schoeneborn, 2015; Luhmann, 2018, p. 2; Schoeneborn et al., 2014).

No entanto, estes quatro debates continuam, até agora, em grande parte, fragmentados. Por exemplo, embora a noção de organização parcial tenha oferecido novos entendimentos sobre a organizacionalidade dos fenômenos sociais, como relações íntimas (Ahrne, 2015) ou mercados (Ahrne et al., 2015), falta-lhe uma conexão com uma teoria de organizações como entidades (Apelt et al., 2017). A teoria dos sistemas modernos (ver Luhmann, 2018), por outro lado, oferece uma elaborada teoria das organizações como entidades processuais, uma teoria que está imersa em uma teoria grande e complexa que adota uma perspectiva multinível. No entanto, esta teoria tende a permanecer em silêncio quando se trata de compreender novas formas de organização que, por exemplo, não dependem de filiação (Grothe-Hammer, 2020).

Apesar desta fragmentação, as quatro perspectivas compartilham da base comum de que a tomada de decisões não é apenas algo que acontece no contexto da organização. Em vez disso, a organização é vista como consistindo em decisões. Vemos esta visão radical de “organização como decisão” como o núcleo conceitual

de todas as quatro perspectivas acima mencionadas. Com base nesta visão, nas páginas seguintes, obteremos uma perspectiva teórica integrada na qual as quatro correntes de pesquisa podem ser tratadas como facetas de um todo integral.

## 1.2 O que é uma decisão?

Para lançar as bases de uma teoria de organização integrada das decisões, precisamos esclarecer o que são decisões. Os autores muitas vezes definem uma decisão como “fazer uma escolha entre ações ou posições alternativas” (Cunliffe & Luhman, 2013, p. 45; da mesma forma, Bruch & Feinberg, 2017). Esta linha de trabalho coloca a ênfase na psicologia e na intenção, colocando desafios para a teorização da organização em nível sociológico (Andersen, 2003; Luhmann, 2003; Seidl, 2005b). Para um nível sociológico, o foco em processos cognitivos não fornece uma descrição suficiente de como as decisões acontecem. Por exemplo, as pessoas muitas vezes tomam decisões sem mesmo perceber, ou seja, se fizeram ou não fizeram algo, algo que outros podem então considerar uma decisão da mesma forma. Portanto, as decisões também podem ser entendidas como construções sociais (Abend, 2018); um fenômeno social emergente que ocorre somente quando várias pessoas se relacionam umas com as outras (Luhmann 2018).

De modo clássico, Herbert Simon (1997 [1945]) tratou a tomada de decisões como um evento social. Especificamente, ele descreveu uma decisão como a instância quando um indivíduo seleciona um determinado curso de ação dentro de uma infinidade de ações possíveis. Entretanto, como ele deixou claro, uma decisão não implica necessariamente um “processo consciente ou deliberado” (p. 3) e pode também significar uma simples “ação reflexa” (p. 3). Em sua monografia seminal “Organização”, March e Simon (1958, 1993) se basearam neste entendimento de tomada de decisão. Segundo eles, as organizações surgem por causa da racionalidade limitada dos indivíduos na tomada de decisões. Na opinião deles, as organizações e suas estruturas permitem reduzir a incerteza na tomada de decisões e podem incentivar os indivíduos a tomar certas decisões em vez de outras.

A perspectiva de March e Simon permite analisar o processo de como indivíduos e grupos chegam a determinadas decisões e que elementos

podem influenciar essas decisões. Eles resolveram o problema que veio com a implicação psicológica da intencionalidade (Andersen 2003) e, portanto, uniram as disciplinas de CO e TO, combinando um indivíduo com uma visão organizacional. March e Simon inspiraram todo um fluxo de pesquisa de “tomada de decisão organizacional”, que abrange uma ampla variedade de trabalhos em torno da tomada de decisão individual e em grupo nas organizações (Shapira, 1997).

Entretanto, na compreensão de March e Simon de decisões como sendo meras seleções, praticamente tudo o que alguém faz se torna uma decisão. Embora não queiramos negar o valor analítico desta compreensão da tomada de decisões (e particularmente do processo de chegar a certas decisões), esta noção é bastante arbitrária e não fornece insights em certas peculiaridades sociais e de consequências do fenômeno da própria decisão.

Contra este cenário, afirmamos que os trabalhos mais recentes que podem ser considerados de TO decisória empregam uma compreensão significativamente diferente da noção de decisão. Em vez de tratar as decisões como um evento psicológico ou como uma mera seleção de opções teoricamente possíveis, a TO decisória define as decisões como um *subtipo de comunicação*. Como, por exemplo, Ahrne e Brunsson formulam:

“As decisões organizacionais são comunicações sobre a forma como as pessoas devem agir ou as distinções ou classificações que devem fazer” (Ahrne & Brunsson 2019, p. 7; ver também Ahrne, Brunsson & Seidl 2016; Apelt et al. 2017; Luhmann 2018; Schoeneborn et al. 2014).

A definição de decisões como um certo tipo de comunicação, além disso, enfatiza que as decisões têm características específicas que diferem de outros eventos sociais:

“O que é particular nas decisões é que elas são ‘comunicações compactas’, que comunicam sua própria contingência (‘contingência’ aqui no sentido de ‘também possível de outra forma’). Ao contrário de uma comunicação comum, que comunica apenas um conteúdo específico que foi selecionado (por exemplo, ‘eu te amo’), uma comunicação de decisão comunica também - explícita ou implicitamente - que existem alternativas que poderiam ter sido selecionadas (por exemplo, ‘eu vou empregar o candidato A e não o candidato B’).” (Seidl 2005b,

p. 39).

Como resultado, as decisões são inerentemente paradoxais (Luhmann, 2005; Rasche & Seidl, 2017). Retomando as palavras de Chia, as decisões são “atos de pontuação do fluxo de experiências humanas a fim de facilitar a tomada de sentido e de aliviar nossa ansiedade cartesiana” (Chia, 1994, p. 781). Uma decisão tenta selecionar um determinado curso de ação - um significado particular - enquanto sempre comunica opções não selecionadas e simultaneamente sua (ir-) relevância. Em outras palavras, as decisões sempre fixam e, ao mesmo tempo, abrem um significado (Grothe-Hammer & Schoeneborn 2019) - assim “dramatizam a incerteza” (Ahrne & Brunsson 2011, p. 90). Por conseguinte, as decisões geralmente provocam contestação, porque as opções são sempre visíveis. Ahrne e Brunsson descreveram as decisões como “tentativas” (Ahrne & Brunsson 2008, p. 50), porque tentam selecionar um determinado curso de ação, mas muitas vezes falham ao fazê-lo.

### 1.3 O que é organização e por que ela é relevante?

Apesar de serem inerentemente paradoxais, as decisões oferecem *especificidade, imediaticidade potencial e responsabilidade (accountability)* que nenhum outro tipo de operação social pode proporcionar (Ahrne & Brunsson, 2019). As decisões oferecem a possibilidade de instruções extremamente específicas, especialmente quando começam a construir umas com base nas outras. Além disso, as decisões podem ser tomadas e alteradas imediatamente. Finalmente, as decisões produzem a necessidade de atribuir responsabilidades, de modo que alguém - um indivíduo ou organização - possa ser responsabilizado por elas.

Nossa sociedade moderna depende crucialmente de decisões para funcionar, o que é significativamente diferente das sociedades pré-modernas (Apelt et al. 2017). As sociedades pré-modernas poderiam contar principalmente com a ordem social institucionalizada na forma de tradições e autoridades que surgiram organicamente. É claro que existiam decisões e elas eram relevantes, mas, ao contrário de hoje, elas não forneciam as bases estruturais cruciais para o funcionamento da sociedade. Os líderes políticos geralmente não eram escolhidos, mas impostos pela ordem de nascimento e/ou pela “Vontade de Deus”. A ocupação e o status

geralmente não eram escolhidos, mas atribuídos. A lei [sistema jurídico] não foi positivizada, mas considerada como a lei da natureza (Luhmann 2012, 2013), e assim por diante. Isto começou a mudar no século XVII. A sociedade atual depende de uma miríade de decisões que produzem e lidam com as enormes complexidades da modernidade (Ahrne & Brunsson 2011; Apelt et al. 2017; Luhmann 2013). Sem decisões, as viagens aéreas modernas, a Internet e a produção de energia não seriam possíveis. Isto não significa que os estudiosos da TO decisória devam negligenciar a importância da ordem social institucionalizada na sociedade moderna. A este respeito, os sociólogos têm repetidamente enfatizado a relevância das instituições para a sociedade e organizações modernas (Greenwood et al., 2017). Entretanto, em contraste com tais perspectivas institucionais, os estudiosos da abordagem da TO decisória apontam a importância crucial da *interação* entre a ordem social institucionalizada, por um lado, e os processos decisórios e a ordem social decidida, por outro (Ahrne, 2015; Ahrne et al., 2016; Apelt et al., 2017; Laamanen et al., 2020). Enquanto a ênfase é colocada na noção de decisão para destacar a decisionalidade da organização, os estudiosos da TO decisória também estão muito conscientes de que muitos fenômenos não podem ser reduzidos a decisões e que as decisões só podem ser tomadas no contexto de uma miríade de processos e ordens não decisórias - como a ordem espontânea (Goffman, 1966), as instituições (Ahrne, 2015), ou cultura (Luhmann, 2018). Não obstante, somente as decisões podem - em combinação com formas institucionalizadas e elementares de ordem social - fornecer as complexas estruturas necessárias em qualquer área da sociedade moderna (Apelt et al. 2017; Luhmann, 2018).

No entanto, embora as decisões sejam tão importantes para o funcionamento da sociedade moderna, elas permanecem inerentemente paradoxais, como demonstramos anteriormente. Devido a sua paradoxalidade, as decisões tendem a provocar contestação, ou seja, se alguém não aceita a alternativa certa escolhida (Seidl, 2005b). Assim, muitas vezes as decisões não conseguem obter aprovação e continuam sendo meras tentativas, sem se tornarem premissas para ações subsequentes. Como consequência, a sociedade depende de mecanismos que desparadoxifiquem, em certa medida, o paradoxo inerente de decisões. Em outras palavras, a sociedade depende de certas

maneiras de fixar a seleção de possibilidades específicas, permanecendo aberta para mudar essas mesmas fixações. A este respeito, discutimos aqui dois mecanismos principais de desparadoxificação da tomada de decisões, que podem ser entendidos como *duas formas especiais de ordem social*.

Primeiro, as *organizações* surgiram como um certo tipo de ordem social na forma de entidades processuais cujo modo principal de operação é caracterizado por decisões, por exemplo, empresas, escolas, órgãos públicos e associações voluntárias. As organizações são entidades processuais cujos elementos constitutivos assumem a forma de decisões. As organizações são um fenômeno novo que não existia nas sociedades pré-modernas (Apelt et al. 2017; Luhmann 2020). Elas são, por um lado, um produto da sociedade moderna e foram, por outro, uma condição prévia para o desenvolvimento desta mesma sociedade (Luhmann 2012, 2013; Schoeneborn et al. 2014). Tanto as organizações quanto a sociedade moderna se constituíram.

Em segundo lugar, a sociedade moderna criou manifestações diferentes de outro tipo de ordem social que é aceita como premissa para outras decisões e ações subsequentes, ou seja, certos elementos estruturais que foram criados por decisão e que permanecem decidíveis no processo (Ahrne & Brunsson 2011). Seguindo Ahrne, Brunsson e Hallström (2007), os chamaremos de *elementos organizacionais*. Tais elementos organizacionais podem ser encontrados em todos os domínios da sociedade moderna, por exemplo, na forma de hierarquias, regras, membros, instrumentos de monitoramento e mecanismos de sanções (Ahrne, Brunsson & Seidl 2016). Ao contrário das organizações concebidas como entidades baseadas em decisões, este outro tipo de organização pode ser entendido como um certo estado de organização, ou como um certo tipo de estrutura social - decidida, em vez de institucionalizada - que pode ser encontrada dentro e fora das entidades organizacionais.

Assim, *usamos aqui o termo "organização" para designar um fenômeno importante na sociedade moderna, ou seja, o de desparadoxificação de decisões através da criação de ordens sociais baseadas em decisões*. Usamos o termo ordem social no sentido amplo de fixar um certo significado além de um único evento (Morgner, 2014). Criar com sucesso ordens sociais baseadas em decisões significa alcançar estruturas

sociais específicas e elásticas ou entidades processuais que desparadoxifiquem decisões, aumentando a probabilidade de que as decisões sejam aceitas como premissas para outras ações e decisões. A seguir, delineamos as características dessas duas facetas de organização. A distinção que fazemos aqui é um passo crucial porque torna explícito o que muitos outros teóricos da organização tentaram capturar ao usar o gerúndio (“organizando”) em vez do substantivo ou do verbo apenas. Ambas as facetas podem ser, e empiricamente são, estratificadas e combinadas de múltiplas maneiras, o que permite aumentar ainda mais as possíveis complexidades. A este respeito, a TO decisória, oferece uma perspectiva para analisar uma ampla variedade de fenômenos como combinações de camadas e/ou facetas de organização.

## 2 Conectando organização e decisão

### 2.2 As organizações como entidades baseadas em decisões

A TO decisória oferece uma nova visão de como as organizações surgem e continuam a existir, ou seja, por decisões. Por organizações entendemos um tipo especial de sistema social, ou seja, um sistema que consiste principalmente de processos interligados de tomada de decisão (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016; Luhmann, 2018). Como tal, este tipo de sistema forma uma entidade processual que se distingue de seu ambiente. Assim, nos referimos a tal sistema como “uma organização” - ou “organizações” no plural - em contraste com o termo “organização” acima delineado, sem um artigo e sem um plural. *Uma* organização pode ser, por exemplo, uma empresa, uma escola, uma agência pública, ou uma associação voluntária. A característica especial de tais organizações é que elas confiam nas decisões como seus elementos constitutivos. Esta peculiaridade tem certos efeitos sobre a forma como estes sistemas sociais funcionam:

“Os processos organizacionais... são conceituados como processos de decisões, pelos quais uma decisão exige as decisões subsequentes, resultando em um fluxo de decisões auto-reproduzíveis. Juntos, isto leva a uma visão radical das organizações como sistemas de decisões”. (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 206, p. 95).

Por esta monopolização das decisões como principal modo de operação, cada evento em uma organização pode ser entendido como uma decisão. Como resultado, as decisões sempre desencadeiam novas decisões. Isto não quer dizer que não haveria outros elementos ou eventos nas organizações. Obviamente, nem tudo o que acontece dentro de uma organização se qualifica como uma decisão. O ponto crucial é que as organizações podem tratar todos os eventos que acontecem dentro delas como uma decisão:

“em organizações (...) praticamente todo comportamento - mesmo a operação de máquinas, lidar com consultas ou chegar atrasado ao trabalho - pode, em caso de problematização, ser tematizado como decisões”. (Luhmann 2018, p. 45).

A este respeito, a TO decisória difere significativamente da distinção estabelecida entre decisão e ação na literatura de tomada de decisão organizacional (da tomada de decisão). Nesses trabalhos, a ideia subjacente é que as decisões são primeiro tomadas e depois implementadas (ou não) em ação (Cyert & March, 1963). Uma percepção crucial desta linha de teorização foi que muitas decisões permanecem meramente como conversas e não levam a nenhuma outra ação (Brunsson, 1982; March de 1994, pp. 192-198). Entretanto, a TO decisória chega a outra conclusão. Dentro das organizações, o fato de que uma decisão não termina em uma ação correspondente pode ser considerada uma outra decisão. Esta decisão pode, por sua vez, levar a mais uma decisão, se, por exemplo, a organização decidir que uma determinada regra é inútil e, portanto, precisa ser alterada ou se os instrumentos de monitoramento e possíveis sanções forem ajustados.

Consideremos o exemplo de Luhmann de chegar atrasado ao trabalho. Normalmente, este caso seria interpretado como uma instância de alguma decisão inicial (sobre quando o trabalho deve começar) que não levou a uma ação correspondente (o empregado não apareceu no início pré-determinado do trabalho). Da perspectiva da TO decisória, argumentaríamos que, na maioria dos casos, a organização trataria a instância de chegar atrasado *de fato* como uma decisão (inferindo que o empregado poderia ter chegado a tempo) e reagiria de acordo com outra decisão, por exemplo, repreendendo ou demitindo o empregado.

As implicações desta visão conceitual são abrangentes. Primeiro, isso implica que o não seguimento de uma determinada decisão não é uma falha de organização prévia como tal - como implica a visão convencional - mas uma ocorrência comum que mantém uma grande variedade de processos de decisão (e, portanto, a organização) em andamento. Dentro de uma organização, as decisões produzem decisões. Este processo leva a um fluxo auto-reprodutivo de decisões que constitui e reproduz a própria organização (Grothe-Hammer & Schoeneborn, 2019). Em segundo lugar, implica também que dentro de uma organização até mesmo a rejeição de uma decisão constitui uma decisão. Em contraste com situações fora das organizações, dentro de uma organização, as decisões geralmente só podem ser contestadas, rejeitadas, recusadas ou alteradas por outra decisão. Terceiro, a perspectiva da TO decisória implica que aceitar uma decisão anterior como premissa para ação posterior (por exemplo, aceitar a decisão relativa ao horário de trabalho) também pode ser considerada uma nova decisão, ou seja, a decisão de seguir a decisão anterior (poderia ter-se decidido não seguir a regra). Este último aspecto nos leva à segunda forma de organização que discutiremos na seção seguinte.

### 2.3 Organização como estruturas decididas: elementos organizacionais

Organização, sem o artigo, é mais do que organizações; mais do que um fluxo contínuo de decisões em constante mudança. Frequentemente, as decisões são tomadas de modo que se tornam premissas para decisões subsequentes, produzindo assim estruturas sociais estáveis que são sempre mutáveis, mas que permanecem aceitas por algum tempo. Em particular, é possível decidir sobre recrutamento e colocação de membros (*filiação*), *hierarquias* verticais e horizontais, programas e metas (*regras*) comportamentais, instrumentos de *monitoramento* e *mecanismos de sanção* positivos e negativos (derivados de Ahrne & Brunsson 2011, Ahrne, et al 2016; Apelt et al. 2017; Luhmann 2018).

Tais elementos organizacionais podem ser encontrados dentro, mas também fora das organizações. Desta perspectiva, a teoria da organização não é apenas uma teoria de organizações, mas também uma teoria de organização da sociedade.

Dentro de uma organização, estes tipos de ordem decidida podem ser entendidos como estruturas organizacionais (Apelt et al. 2017) - às vezes referidas como a “organização de uma organização”. As organizações são tipicamente retratadas como empregando todos os cinco elementos. Diz-se que a forma convencional de organização apresenta tradicionalmente os membros, ou seja, as decisões sobre quem pertence ou não à organização. Com base na filiação, a hierarquia é geralmente instituída entre os membros da organização, ou seja, os membros ganham o direito de emitir certas decisões (Child, 2005) sobre outros que, ao contrário, são obrigados a obedecer a essa autoridade (Weber, 1921; cf Williamson, 1975). A filiação e a hierarquia normalmente levam à definição de regras (March et al., 2000; Weber, 1921) que os membros têm que seguir. Estas regras estabelecem um entendimento compartilhado entre os membros sobre os objetivos da organização, os meios para alcançar estes objetivos e comportamentos apropriados (Nielsen, 2018). A existência de regras, além disso, tipicamente implica em sistemas de monitoramento, como sistemas contábeis, para avaliar a conformidade dos membros, mas também o desempenho dos membros com relação a essas regras (Nielsen, 2018). As sanções são então implementadas: elas podem ser positivas, para recompensar um bom comportamento, ou negativas, para sancionar um mau desempenho (Ahrne & Brunsson, 2011).

Entretanto, como Ahrne e Brunsson (2019) apontaram, atualmente muitas organizações se desviam deste entendimento convencional e renunciam a um ou vários dos elementos. Algumas organizações, por exemplo, não empregam membros e utilizam substitutos para administrar as contribuições organizacionais (Grothe-Hammer, 2019a). Outras não fazem uso de sanções ou evitam decidir sobre hierarquias (Ahrne, Brunsson & Seidl 2016). Portanto, muitas organizações podem ser consideradas parcialmente organizadas, uma vez que não apresentam o espectro “completo” de possíveis elementos organizacionais.

Estes elementos organizacionais concebidos como uma forma de ordem social decidida podem ser distinguidos das chamadas formas emergentes ou elementares de ordem social (Ahrne & Brunsson 2011; cf. Luhmann 2020). A ordem social elementar pode ser caracterizada pelo fato de que não comunica outras possibilidades que poderiam ter sido selecionadas

em seu lugar. Neste sentido, a ordem elementar não é decidida, mas acontece que o é. Exemplos de ordem social elementar são as puras redes - ou seja, “estruturas não decididas de relacionamento entre atores sociais” (Ahrne & Brunsson 2019) - e as instituições - ou seja, estruturas sociais que são meramente tidas como garantidas e se desenvolvem lentamente (Czarniawska, 2009; Jepperson, 1991). A ordem social elementar pode ser encontrada em qualquer reino da sociedade e estrutura muitos aspectos de nossas vidas. As instituições nos ajudam a coordenar as interações sociais sem decidir tudo explicitamente o tempo todo. Por exemplo, normalmente não tratamos o fato de nos sentarmos em cadeiras em frente às mesas como uma instância de decisão. E, embora alguns substituam a cadeira por uma bola de sentar<sup>6</sup>, eles não questionam o conceito geral de sentar em frente a uma mesa, a não ser que a dor nas costas provoque uma reflexão sobre suas opções. Tal ordem social elementar também é prevalecente e importante nas organizações. As organizações dependem de uma ampla variedade de instituições que não decidem, mas simplesmente fazem uso - tome a cadeira em frente a uma mesa como um exemplo mais uma vez. Há muita ordem não decidida dentro das organizações que, no entanto, estrutura o processo contínuo de tomada de decisões e desdobra seu significado na interação com a ordem decidida (Kühl, 2021; Laamanen et al., 2020; Luhmann, 2018).

Em contraste com a ordem institucionalizada, os elementos organizacionais são um fenômeno precário. Por um lado, eles duram mais que um único evento de decisão e, por outro lado, permanecem decidíveis em outros eventos de decisão. Em outras palavras, os elementos organizacionais alcançam um estado frágil de manter a seleção de uma determinada forma de agir em suspense, sem se tornarem uma mera tentativa, ao mesmo tempo em que permanecem mutáveis no futuro. Os elementos organizacionais têm que ser produzidos e mantidos em processos sociais contínuos (Grothe-Hammer & Schoeneborn 2019). Uma questão sem resposta, mas crucial, continua sendo como os elementos organizacionais fora das organizações conseguem e permanecem neste frágil estado (Ahrne & Brunsson 2019). De fato, muitas vezes não o fazem. Os elementos organizacionais muitas

vezes se transformam em ordem institucionalizada. O que uma vez foi uma decisão, muitas vezes se torna um dado adquirido - aceito por outros como ordem social, que é o que é “porque é assim” e reproduzido através da mímica, limitando assim as possibilidades de mudança social e complexidade. Contra o pano de fundo desta discussão, propomos pensar em *uma* organização e na organização não como classificações limpas, mas sim como dois emaranhados *continua*.

### PARTE 3. ORGANIZAÇÃO COMO CONTINUA: GRAUS DE ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, conceitualizamos as duas formas de organização identificadas como *continua*. Distinguimos notavelmente entre ‘organizacionalidade entitativa’ como sendo constituído de um conjunto de características (tomada de decisão interligada, ator e identidade) que definem um coletivo como uma entidade no sentido de *uma* organização, e ‘organizacionalidade estrutural’, para descrever os diferentes graus de combinação de elementos organizacionais (filiação, hierarquia, regras, monitoramento e sanção). O Quadro 1 sintetiza estas dimensões.

Quadro 1: Organizacionalidade entitativa e estrutural (inspirada em Grothe-Hammer, 2019b, p. 329)

<b>Organização entitativa (Organizacionalidade entitativa)</b>	<b>Organizacionalidade estrutural</b>
<i>(no nível da entidade)</i>	<i>(combinação de elementos organizacionais)</i>
Processo interconectado de tomada de decisão Atorialidade <sup>7</sup> Identidade	Filiação Hierarquia Regras Monitoramento Sanção

Fonte: elaboração própria.

#### 3.1 Graus de organização no nível de entidade: organizacionalidade entitativa

Dobusch e Schoeneborn (2015) argumentam que a organização pode ser tratada como um fenômeno gradativo. Em particular, eles afirmam que uma ampla

<sup>6</sup> [NT – nota dos tradutores] Bolsa de pilates ou de yoga.

<sup>7</sup> [NT] o neologismo ‘atorialidade’, no original “atorhood”, foi aqui empregado para se referir a capacidade de performar uma ação por parte de um agente ou ator, ou seja, a capacidade de se tornar ator.

variedade de coletivos sociais com membros claros ou pouco claros pode ser entendida como “organizacional” em graus variados, no nível da própria entidade, apesar de sua fluidez inerente. Chamamos isto de “organizacionalidade entitativa”. Com base em Dobusch e Schoeneborn (2015), propomos que as entidades, ou seja, os coletivos, no sentido de serem sistema autônomos, possam alcançar três graus de organização: primeiro, processos decisórios interligados; segundo, a ‘atoralidade’ [ou a condição de ser ator]; e terceiro, a identidade.

De acordo com Dobusch e Schoeneborn (2015), as entidades podem se tornar mais ou menos organizacionais dependendo de certas características. Referindo-se a Ahrne e Brunsson (2011), assim como Luhmann, eles vêem os processos interligados de *tomada de decisão* como o nível básico de organização, o que reflete a ideia acima delineada de organizações como entidades baseadas em decisões. Em outras palavras, pode-se assumir um primeiro grau do que chamamos de organizacionalidade entitativa quando há evidência de um sistema de tomada de decisão.

Em muitos casos, as organizações chegam a um estado em que são percebidas e tratadas externamente como atores que tomam decisões e aos quais as decisões podem ser atribuídas. Assim, Dobusch e Schoeneborn (2015) identificaram a *condição de ator* como um segundo grau possível de organização que vem com características e consequências adicionais. A condição de ator implica que um coletivo é constituído como uma pessoa coletiva que pode ser dirigida por outros e que pode atuar como autor de ações e afirmações. Estas características têm grandes implicações. Uma vez que um coletivo age e se comunica como ator, ele pode tomar decisões por direito próprio e pode ser responsabilizado pelas decisões que lhe são atribuídas (Krücken & Meier, 2006).

Como terceiro grau de organização possível, Dobusch e Schoeneborn (2015) identificaram a “*identidade*”. Este grau implica que um coletivo começa a produzir autodescrições comunicando o que ele representa. Dobusch e Schoeneborn (2015) ilustram isto, usando o coletivo “Anônimo”, que é um coletivo hacker online com membros pouco claros e sem status legal, mas capaz de produzir atos de fala como “Nós, a superconsciência coletiva conhecida como Anônimo” (p. 1023). Portanto, são produzidas semânticas que são usadas pelo coletivo para se referir a si mesmo - uma

identidade decidida - para atender demandas externas (Kühl, 2021; Seidl, 2003). Estas autodescrições são decididas e não devem ser confundidas com a identidade coletiva geral, que pode ter muitas facetas (cf. Seidl, 2003). Entretanto, assim que uma entidade começa a produzir autodescrições, parte de sua identidade torna-se uma questão de decisão e, portanto, adquire as características paradoxais de uma ordem decidida. Tais autodescrições afetam até mesmo os processos internos de decisão porque estes processos começam a levar em conta as autodescrições (Christensen et al., 2013; Kühl, 2021).

De acordo com Dobusch e Schoeneborn (2015) um coletivo social pode então ser tratado como mais ou menos organizacional, dependendo da presença e extensão dessas características. Nós nos referimos a isto como “organização entitativa” porque cada grau se refere a certas características de um coletivo social. Com base nessas percepções, derivamos a figura 1, que retrata os três diferentes graus de organização como círculos cinzentos. As setas indicam as decisões interconectadas que constituem a organização como uma entidade em um nível básico.



Figura 1: Graus de organizacionalidade entitativa

Fonte: elaboração própria.

### 3.2 Graus de organização em termos de elementos organizacionais: organizacionalidade estrutural

Inspirados por Dobusch e Schoeneborn (2015), Ahrne, Brunsson e Seidl (2016) sugeriram a aplicação da ideia geral de organizacionalidade também ao conceito de elementos organizacionais. Portanto, nos referimos a esta versão de organizacionalidade como “organizacionalidade estrutural”. A suposição básica subjacente à organizacionalidade estrutural é que o uso

de elementos organizacionais significa a produção de algum grau de expectativa. Por exemplo, se hierarquias são aceitas como premissas para outras decisões, torna-se expectável (mas não predeterminado) que decisões emitidas por uma hierarquia sejam aceitas; e, se regras são aceitas como premissas, torna-se expectável (mas não predeterminado) que estas sejam seguidas. Esta expectativa pode, portanto, ser considerada escalável. Quanto mais elementos forem utilizados e quanto mais elaborados forem, mais expectativa e, portanto, mais complexidade é gerada.<sup>8</sup> Assim, os elementos organizacionais também podem ser entendidos como um *continuum* que é escalável em dois aspectos.

Em primeiro lugar, é possível utilizar combinações variáveis dos cinco elementos organizacionais. É possível decidir sobre apenas um, ou mais, ou até sobre todos os cinco elementos (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016). Assim, em muitas organizações, bem como em organizações externas, apenas alguns ou mesmo um elemento pode ser usado para estruturar os processos de decisão. Por exemplo, em certos grupos de amizade, muitas vezes podemos encontrar apenas um elemento organizacional. Enquanto em tal grupo, podemos não encontrar membros decididos (quem pertence ao grupo provavelmente é elementar), hierarquias decididas, instrumentos sancionadores decididos, ou dispositivos de monitoramento decidido, pode haver um conjunto de regras como a decisão de que toda quarta-feira à noite, é a Noite de Pôquer. Em famílias nucleares, geralmente podemos encontrar hierarquias institucionalizadas (pais responsáveis), filiação institucionalizada (os filhos pertencem aos pais e vice-versa) e monitoramento comportamental institucionalizado (pais e filhos vivem juntos). Entretanto, normalmente também podemos encontrar um conjunto de regras decididas (por exemplo, a criança adolescente tem que estar de volta a casa antes das 22 horas) e instrumentos sancionatórios decididos (as crianças podem ser fundamentadas pela violação de certas regras). Em outras relações sociais, é até possível identificar a existência dos cinco elementos organizacionais, mesmo que estes não constituam uma organização, como em alguns mercados (Brunsson et al., 2018).

Em segundo lugar, o grau de decisão *dentro de* certos elementos organizacionais pode variar

significativamente (Berkowitz & Bor, 2018). Por exemplo, a adesão pode ser usada apenas como um vínculo administrativo, mas também pode ser associada a certos direitos de decisão e/ou certas expectativas, e cobrir períodos de tempo variáveis (Grothe-Hammer, 2019a, 2020). As hierarquias podem ser planas e, no entanto, apresentar uma diferenciação horizontal elaborada, ou apenas uma vertical, ou uma combinação de ambas. E assim por diante.

As organizações, assim como outros ambientes sociais fora das organizações, podem ser analisadas como mais ou menos organizadas em relação ao número de elementos possíveis utilizados e em relação ao grau de elaboração desses elementos. Por que isso é importante? Neste ponto, nossas observações básicas sobre as características das decisões tornam-se novamente relevantes. As decisões e estruturas sociais baseadas em decisões têm certas características e consequências. Um cenário social altamente estruturado por decisões, apresenta um alto grau de paradoxalidade. Assim, podemos compreender melhor certos fenômenos sociais analisando-os em termos de sua organizacionalidade estrutural e os efeitos relacionados.

Tomemos o exemplo dos rankings de revistas científicas no campo de estudos de negócios e gestão. Há algumas décadas, o ranking de periódicos era uma ordem social institucionalizada. Como lembra Barley (2016), “todos sabiam que publicar em ASQ, AJS ou ASR era uma pena no boné, mas as revistas não eram classificadas explicitamente”. (p. 3) Em outras palavras, a reputação existente das revistas era algo que tinha surgido organicamente ao longo do tempo e que não foi decidido na forma de uma classificação explícita. Hoje em dia, existe uma miríade de classificações de periódicos. Eles são ordens decididas na forma de sistemas de monitoramento decididos. Essas classificações incluem e classificam os periódicos com base em determinados fatores decididos, tais como fator de impacto e reputação dos pares. Como uma ordem decidida, os rankings de periódicos acionam imediatamente o que as decisões sempre acionam: rejeição (Seidl 2005b). De fato, a literatura está repleta de exemplos em que os estudiosos reclamam destas classificações (e.g., Willmott, 2011). Entretanto, estes rankings são produzidos por organizações -

<sup>8</sup> É importante notar que a expectativa não é determinista. A ordem decidida pode ser projetada para ser bastante flexível e pode mudar rapidamente no processo de decisão.

certas associações acadêmicas ou universidades - que conferem a estes rankings algum grau de legitimidade. O efeito é que tais classificações são em todos os casos parcialmente aceitas como premissas para outras decisões por pelo menos algumas organizações. Por conseguinte, a rejeição destas classificações não levou a uma queda, mas à criação de cada vez mais classificações - um fenômeno que pode ser explicado através das características básicas das decisões: as decisões provocam rejeição, mas se certas decisões são aceitas como ordem, uma rejeição desta ordem facilita apenas novas decisões. Por exemplo, o ranking alemão VHB-JOURQUAL foi explicitamente criado porque estudiosos da Associação Acadêmica Alemã de Pesquisa Empresarial rejeitaram os rankings existentes como inadequados e imprecisos (Hennig-Thurau et al., 2004).

Como mostra este exemplo, a análise de certos fenômenos como fenômenos organizacionais pode permitir novos e novos entendimentos de uma grande variedade de fenômenos sociais. Além disso, surgem mais questões de pesquisa em potencial que podem ser abordadas em estudos futuros. Como tais cenários podem garantir que algumas decisões sejam aceitas para que a expectativa seja alcançada? Onde são tomadas essas decisões? Quem é responsável pelas decisões e quem pode ser responsabilizado? Todas essas perguntas surgem com a introdução de elementos de decisão em um ambiente social e no qual as decisões começam a contrariar a ordem “natural”, ou elementar das coisas. Até agora, esta abordagem tem sido utilizada em estudos de casos qualitativos (Grothe-Hammer, 2019b) para investigar as complexidades dos fenômenos organizacionais. No entanto, permanece em aberto a questão de saber se esta organizacionalidade estrutural pode de alguma forma ser medida em termos quantitativos para permitir estudos comparativos em larga escala das populações organizacionais.

### 3.3 Combinando as duas facetas da organização (organizacionalidade)

Embora ambos os entendimentos de organicidade se desenrolem vagamente (Ahrne & Brunsson 2011; Ahrne, Brunsson, & Seidl 2016; Dobusch & Schoeneborn 2015), os debates correspondentes têm permanecido em grande parte fragmentados até agora. Os estudiosos se voltam para a visão entitativa ou estrutural de organizacionalidade, mas raramente combinam ambos os aspectos (Grothe-Hammer, 2019b). Entretanto, argumentamos que, com base em uma TO decisória integrada<sup>9</sup>, podemos combinar frutuosamente ambas as visões para obter percepções mais profundas. Empiricamente, toda organização precisa de pelo menos algumas decisões sobre elementos organizacionais, enquanto elementos organizacionais fora das organizações são produzidos principalmente por organizações ou pelo menos em contextos organizacionais, como representa a figura 2. Na figura 2, os grandes círculos e flechas circulares adaptados da figura 1 retratam entidades processuais que consistem de decisões e sendo reproduzidas por elas. As setas menores e bidirecionais ilustram que as organizações decidem sobre os elementos organizacionais, enquanto os elementos organizacionais moldam simultaneamente as decisões (setas grandes) das organizações. Combinando ambas as noções de organização, pode-se obter uma perspectiva analítica diferenciada sobre os fenômenos sociais.

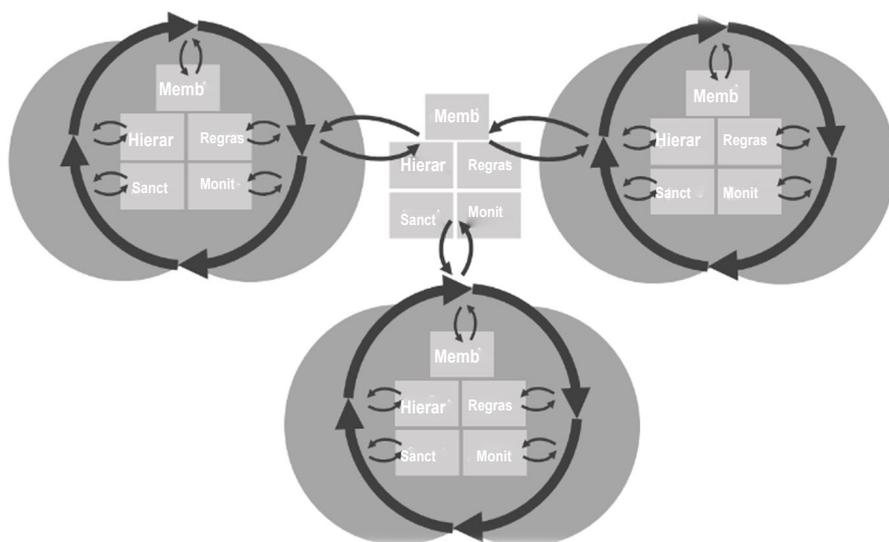


Figura 2: Organizacionalidade dentro e fora das organizações  
Fonte: elaboração própria.

Qualquer grau de organizacionalidade entitativa pode apresentar qualquer grau de organizacionalidade

<sup>9</sup> [NT] Teoria organizacional integrada da tomada de decisões.

estrutural. Como mencionado acima, torna-se possível analisar qualquer fenômeno em termos de organizacionalidade. Tomemos os mercados, por exemplo. Enquanto os mercados são frequentemente vistos como o oposto das organizações (Williamson 1975), a TO decisória nos permite ver que alguns mercados são mais fortemente organizados do que muitas organizações. Por exemplo, os mercados de certificação e credenciamento na União Europeia são completamente organizados no sentido de que todos os elementos organizacionais estão presentes, mas é claro que eles não constituem organizações (Brunsson et al., 2018). Portanto, estes mercados são um exemplo de um baixo grau de organização entitativa, mas de um alto grau de organização estrutural.

Por outro lado, existem organizações que alcançam a condição de atores e produzem auto-descrições decididas de sua identidade - e, portanto, têm um alto grau de organizacionalidade entitativa - mas que apresentam apenas alguns poucos elementos organizacionais em um nível muito baixo de decisão. Um exemplo seria a Iniciativa Empresarial Global para os Direitos Humanos, uma associação formal de empresas que constrói as capacidades dos membros sobre o respeito e o desempenho dos direitos humanos, mas não tem quase nenhuma decisão sobre hierarquia, regras, monitoramento e sanções (Berkowitz et al, 2017). Em outras palavras, embora os mercados de nosso exemplo não constituam organizações, eles estão organizados como organizações fortemente estruturadas, e, embora algumas organizações apresentem todas as características de organizacionalidade entitativa, elas podem ser surpreendentemente pouco organizadas no nível dos elementos organizacionais.

Assim, torna-se possível analisar como as organizações organizacionais e outros ambientes sociais são em termos estruturais. Até que ponto é elevado o grau de organizacionalidade em termos de elementos organizacionais? A este respeito, a perspectiva da TO decisória abre a possibilidade de comparações organizacionais. Pode-se, por exemplo, perguntar como estão organizadas certas organizações, tipos de organizações ou outras formas de coletivos sociais em comparação umas com as outras. Esta visão, por exemplo, poderia lançar mais luz sobre a relevância da atorialidade e da autodescrição das organizações. Por exemplo, o que os atores organizacionais pouco estruturados podem alcançar em comparação com

outros ambientes sociais que talvez estejam fortemente estruturados em termos de elementos organizacionais, mas que não constituem organizações? Será que estes aspectos são equivalentes, até certo ponto, do ponto de vista funcional? Uma organização pode substituir a falta de certos elementos organizacionais alcançando a condição de ator e autodescrições decididas?

A partir dessa visão processual, uma combinação da noção de organização da entidade com a perspectiva dos elementos organizacionais permite uma análise sistemática da complexa interação de ambos ao longo do tempo (ver Grothe-Hammer, 2019b). A complexidade dos elementos organizacionais só se desdobra através de processos de decisão. Estes processos produzem, reproduzem e alteram estes mesmos elementos, e são guiados por eles também. Tal visão suscita uma grande variedade de questões de pesquisa, como por exemplo: Como os diferentes elementos organizacionais se relacionam uns com os outros nos processos organizacionais? Quais os efeitos que os tipos de elementos organizacionais têm sobre os processos de decisão das organizações e entre elas? Como os elementos organizacionais mudam no processo através do tempo e como o efeito de certos elementos muda ao longo do tempo? Como as decisões se relacionam com os tipos elementares de ordem social e como os processos de decisão se relacionam com a ordem elementar para a ordem decidida?

### 3.4 Estratificando Organizações: Meta-organizações

Estas considerações teóricas se aplicam a uma grande variedade de fenômenos e ajudam a captar graus ainda mais amplos de organizacionalidade, incluindo organizações de membros individuais, bem como organizações cujos membros são organizações - ou seja, meta-organizações. A ideia básica da teoria da meta-organização é que as organizações podem ser estratificadas. Muitas organizações, se não a maioria delas, são membros de outras organizações. Portanto, a constituição de tais meta-organizações requer um certo grau de organizacionalidade. Especificamente, as meta-organizações dependem do elemento organizacional da filiação, uma vez que têm organizações como membros. Além disso, as meta-organizações são entidades organizacionais que são constituídas por decisões - caso contrário, um coletivo inter-organizacional constituiria

apenas uma rede não direcionada com pouca capacidade de decisão em nível de rede e, portanto, com características significativamente diferentes. Finalmente, as organizações que se tornam membros de uma meta-organização devem ser identificáveis como atores distintos (isto é, ser o destinatário de uma atuação externa atribuída) por outras organizações para se tornarem objeto de uma decisão de associação. Portanto, tal estratificação de organizações umas sobre as outras já implica em certos graus mínimos de organizacionalidade.

Contra o pano de fundo da TO decisória, a estratificação das organizações acarreta certas consequências. Uma meta-organização centraliza algum grau de autoridade decisória. O elemento organizacional de associação geralmente implica que os membros aceitam, ou fingem aceitar, que sua organização tem o direito de emitir decisões em seu nome. Quando se trata de meta-organizações, isto significa que uma organização membro deve estar disposta a aceitar que as decisões são tomadas em seu nome pela meta-organização. Por conseguinte, “uma meta-organização e suas organizações membros competem por identidade, autonomia e autoridade” (Ahrne & Brunsson, 2008, p. 61).

Entretanto, a distribuição de direitos para emitir certas decisões também é uma questão de decisão em ambos os níveis organizacionais. As organizações membros participam dos processos de decisão meta-organizacionais e, portanto, participam também das decisões sobre a distribuição dos direitos de decisão. Além disso, as meta-organizações normalmente concedem direitos de decisão a certas organizações membros para tomar decisões para a meta-organização (ver, por exemplo, Berkowitz & Souchaud, 2019b).

Quando uma organização adere a uma meta-organização, outra ordem organizacional é colocada em cima de sua própria ordem. Ao reunir organizações como membros, as meta-organizações transformam parte de seu ambiente externo em um ambiente (organizacional) interno (Berkowitz & Bor, 2018). Consequentemente, as meta-organizações e suas organizações membros são de alguma forma simultaneamente internas e externas umas às outras. Portanto, as meta-organizações produzem desafios em termos de limites organizacionais e responsabilidade.

Até agora, os estudiosos têm lutado para entender esta característica meta-organizacional básica e as

amplas implicações que ela implica. Por exemplo, Ahrne e Brunsson (2008, p. 64) argumentaram que as meta-organizações colocam uma nova fronteira “em torno” dos limites de suas organizações membros. Entretanto, este entendimento implicaria que as organizações-membro se tornariam subsistemas de uma organização-membro global, como em uma relação entre filiais e uma organização-mãe. Obviamente, este não é o caso. Ninguém assumiria que a Associação Alemã de Futebol é uma subsidiária da Fédération Internationale de Football Association (FIFA), ou que uma organização intergovernamental possui ou controla seus estados membros. Outros estudiosos argumentaram que as organizações permanecem fora de suas meta-organizações e que ambos os níveis apenas se relacionam um com o outro. Entretanto, esta visão tende a negligenciar o fato de que as meta-organizações e seus membros interferem diretamente um com o outro internamente. Por exemplo, a FIFA toma decisões para suas organizações membros e as organizações membros participam diretamente desses mesmos processos de decisão. Portanto, como podemos compreender melhor o funcionamento básico desta inter-relação? O que significa quando escrevemos que as organizações pertencem (apenas) parcialmente a uma meta-organização?

Poder-se-ia argumentar que, já em organizações individuais, os membros individuais são sempre simultaneamente internos e externos. Neste sentido, os membros são sempre incluídos apenas parcialmente (Bencherki & Snack, 2016). No entanto, no caso das meta-organizações, existem diferenças cruciais. Uma única pessoa pode ser vista como uma entidade psicológica que participa de processos sociais, mas não é constituída de elementos sociais. Portanto, uma pessoa pode participar de processos sociais, mas estes processos sociais são diferentes dos psicológicos (Grothe-Hammer & Schoeneborn, 2019). Como consequência, os membros individuais podem ser vistos como internos no sentido de que participam dos processos internos da organização. Eles também permanecem externos no sentido de que continuam sendo entidades distintas que operam usando uma lógica diferente. Entretanto, no caso das meta-organizações, tanto as organizações membros quanto a meta-organização são organizações e, portanto, ambas apresentam os mesmos tipos de processos e elementos

sociais que começam a se sobrepor assim que uma se une à outra.

A este respeito, argumentamos que nossa estrutura integrada da TO decisória oferece uma melhor compreensão dos elementos básicos da teoria da meta-organização. Com base em nosso antigo trabalho de base, podemos entender uma organização como uma entidade processual baseada em processos de decisão em andamento. Em princípio, organizações distintas sempre têm seus processos de decisão e estruturas organizacionais distintas. Como tal, é relativamente fácil distinguir, por exemplo, o fabricante de automóveis BMW da Daimler Benz. Entretanto, ao aplicar a noção de entidades processuais ao fenômeno das meta-organizações, torna-se imediatamente óbvio que a habitual distintividade das organizações não está presente. Embora continue sendo fácil distinguir a meta-organização de suas organizações membros em geral, em um nível processual ambas ficam entrelaçadas. Enquanto as organizações podem ser caracterizadas como um fluxo contínuo de processos decisórios interligados que constroem seus limites por estas mesmas decisões, uma meta-organização implica que um outro fluxo de tomada de decisão vem em outra corrente que interfere diretamente com a primeira. Em constelações meta-organizacionais, muitos processos de decisão que ocorrem em um nível também pertencem simultaneamente a outro nível. Por exemplo, Grothe-Hammer (2019b) mostrou que as decisões em um nível meta-organizacional também podem ser tratadas como decisões de membros-organizacionais. Os processos de decisão em nível meta-organizacional estão em parte ligados aos processos de decisão em nível de membro. Como ambos os níveis de organização apresentam o mesmo tipo de processo social (decisões) e se sobrepõem, a meta-organização pode tomar decisões diretamente em nome de suas organizações membros e vice-versa. Muitas meta-organizações se tornam assim membros de níveis ainda mais altos de meta-organizações, ou seja, meta-meta-organizações e mais, adicionando mais camadas organizacionais que interferem umas com as outras. A Figura 3 ilustra esta estratificação múltipla de organizações como entidades processuais que se internalizam parcialmente entre si.

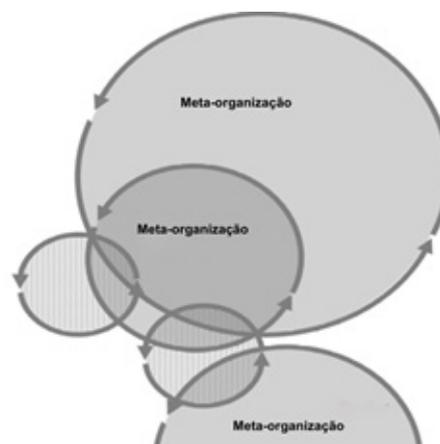


Figura 3: Camada de organizações

Fonte: elaboração própria.

Organizações em camadas não apenas implicam em múltiplos processos de decisão distintos que interferem uns com os outros, mas também implica em múltiplas camadas de estruturas organizacionais, ou seja, elementos organizacionais. Meta-organizações e suas organizações membros têm, cada uma, seus próprios elementos organizacionais internos estruturando seus processos de decisão. Esses elementos organizacionais tornam-se inter-relacionados. Tipicamente, as meta-organizações fornecem alguns elementos organizacionais para seus membros, produzindo assim as estruturas organizacionais de suas organizações-membro. Este é, por exemplo, o caso de associações esportivas como a FIFA - na verdade uma meta-meta-meta-meta-organização. A FIFA emite regras para os jogos de futebol empregados por todas as camadas de organizações membros como estruturas organizacionais. Entretanto, o grau de organização estrutural pode variar significativamente (Berkowitz & Bor, 2018). Enquanto a FIFA é um exemplo de uma meta-organização relativamente “forte” que apresenta todos os cinco elementos organizacionais, outras meta-organizações podem ser bastante “fracas” e desfrutar de pouca autonomia para tomar decisões para seus membros, apresentando assim poucos elementos organizacionais a mais do que os membros básicos. Por exemplo, uma resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas necessita dos votos de nove membros e pode ser vetada por um único membro permanente (EUA, Rússia, China, França, Reino Unido).

Sejam fortes ou fracas, a maioria das meta-organizações tem em comum o fato de apresentarem mecanismos de tomada de decisão conjunta (Ahrne

& Brunsson, 2005). Como suas decisões interferem diretamente na autonomia de decisão de suas organizações membros, as meta-organizações garantem a legitimidade das decisões muitas vezes através de tomadas de decisão inclusivas (cf. March de 1994, pp. 167-168). Por exemplo, na FPF, uma meta-organização que reúne não apenas plataformas de financiamento de multidões, mas também organizações da sociedade civil, todos os participantes têm o mesmo peso nos votos da diretoria, sejam eles plataformas ou sociedade civil (Berkowitz & Souchaud, 2019b). Ao fazer isso, estas meta-organizações lidam com o paradoxo inerente das decisões, o que implica a probabilidade de contestação das decisões. Quando a meta-organização integra as organizações membros como atores no processo de tomada de certas decisões (e criação de ordem decidida), a atribuição de responsabilidade por essas decisões é distribuída entre todos os membros. Como resultado, é mais provável que uma organização membro aceite tais decisões, já que participou de sua tomada de decisão. Isto é particularmente visível nos casos em que as organizações membros concordam em autorregular, por exemplo, no VPSHR, uma meta-organização dedicada à proteção dos direitos humanos na indústria extrativa (Berkowitz et al., 2017).

Diz-se frequentemente que a colaboração inter-organizacional emerge onde organizações isoladas não podem resolver um problema por si só. Este entendimento implica que as organizações participantes precisam desenvolver uma nova solução em conjunto. Em vez disso, propomos que as organizações em camadas permitam expandir o alcance dos processos organizacionais internos e decidam ordens para níveis muito além das possibilidades de organizações únicas. Por exemplo, ao reunir empresas e ONGs, algumas meta-organizações como a Iniciativa de Transparência da Indústria Extrativa (EITI), permitem que os membros - aqui empresas extrativas - internalizem seu ambiente enquanto neutralizam conflitos com certas partes interessadas - aqui ONGs (Berkowitz & Dumez, 2015). Além disso, a maioria das organizações adere a múltiplas meta-organizações: a empresa francesa de petróleo e gás Total, por exemplo, faz parte de uma associação comercial nacional, a UFIP, de associações comerciais internacionais incluindo a Associação Internacional de Produtores de Petróleo e Gás, de associações intersetoriais incluindo a Iniciativa Empresarial Global para os Direitos Humanos, e assim

por diante (Berkowitz & Dumez, 2015). Em razão disto, organização torna-se extremamente complexa, combinando múltiplos processos de decisão distintos e múltiplas ordens decididas em uma entidade unificadora que oferece a seus membros capacidades de coordenação que outras formas de coletivos sociais não oferecem.

#### PARTE 4. Perspectivas e potencias de pesquisas futuras

Neste artigo, temos defendido e desenvolvido uma estrutura integrada, chamada TO decisória. A TO decisória se baseia em diferentes perspectivas que compartilham a suposição de que as decisões são o componente central das organizações. Reunindo a teoria do sistema sociológico, a teoria da organização parcial e meta-organizacional e o conceito de graus de organização (organizacionalidade), nossa estrutura é responsável pelos diferentes papéis da decisão no surgimento e continuação da organização. Isto nos leva a conceber a organização tanto como um sistema de decisões quanto como estruturas decididas. Distinguímos entre 'organizacionalidade entitativa', ou seja, graus de organizacional no nível da entidade, e 'organizacionalidade estrutural', ou seja, a combinação de elementos organizacionais. Através desta análise, mostramos que a organização é estratificada em diferentes níveis e entrelaça ordens sociais diferentes e múltiplas. Este trabalho tem várias implicações teóricas, que abrem potenciais de pesquisa futuros a serem desenvolvidos a seguir.

##### 4.1 Organização aninhada?

Antes de mais nada, enquanto a estratificação das organizações já oferece um nível de complexidade decisiva sem precedentes, as possibilidades de aumentar as complexidades organizacionais vão ainda mais longe. As entidades organizacionais não apenas se estratificam umas sobre as outras, mas também produzem uma miríade de ordens decididas para seus ambientes externos. Chamamos este fenômeno de aninhamento da organização. As organizações individuais e meta-organizações produzem elementos organizacionais para si mesmas, umas para as outras e outras; e, por sua vez, também estão incorporadas em uma ampla variedade de tais ambientes de elementos organizacionais. Estes arranjos altamente inter-relacionados de organizações

e organização podem constituir o que Brunsson et al. (2018) chamam de macro-organizações - um conjunto altamente complexo de organizações e elementos organizacionais estratificados.

Ao aninhar a organização, as complexidades organizacionais são elevadas ainda mais a um nível extremo e podem criar novas relações de co-dependência entre atores inesperados (Berkowitz & Souchaud, 2019a; Nielsen, 2018). Os processos de decisão e as ordens decididas crescem tão fortemente inter-relacionados que se tornam difíceis de imaginar. No empréstimo de multidões, por exemplo, o encaixe da organização permite a engenharia da sabedoria coletiva, mas implica uma co-dependência de decisão entre plataformas de empréstimo de multidões, a multidão de investidores, empresários e contadores (Berkowitz & Souchaud, 2019a). Entretanto, as organizações mantêm suas características de decisão - imediatismo, especificidade, responsabilidade (ver seção 1.3) - e, portanto, seu frágil estado de decisão. Até agora, não está claro como estas configurações mantêm sua estabilidade e elasticidade ao mesmo tempo. Questões de pesquisa sobre como as decisões são aceitas como premissas para outras decisões nestes ambientes e como elas mudam ainda não foram respondidas.

#### 4.2 Manutenção dos limites?

Essas configurações altamente complexas de formas de organização em camadas e aninhadas levantam questões de limites organizacionais. Normalmente, podemos usar a filiação e os membros como um indicador dos limites da organização (Luhmann, 1996). Entretanto, em configurações complexas de camadas e aninhadas, os membros se multiplicam e são negligenciados ao mesmo tempo. Mencionamos anteriormente o enfraquecimento da filiação como uma ferramenta explicativa para a compreensão das organizações. Nas sociedades contemporâneas, as organizações multiplicam as filiações em muitas meta-organizações diferentes, meta-meta-organizações, e muito mais. Ao mesmo tempo, algumas organizações parecem frequentemente se abster de decidir sobre filiação individual - algumas nem mesmo têm membros próprios (Grothe-Hammer 2019a). Além disso, as organizações e meta-organizações tipicamente pertencem a ambientes parcialmente organizados estruturados através de elementos organizacionais,

por exemplo, mercados, campos e redes, nos quais a filiação também não é decidida. No entanto, estes ambientes são altamente organizados e aninhados uns nos outros. A adesão, portanto, não é mais adequada para explicar o aninhamento da organização em ordens decididas em vários níveis.

Por outro lado, os graus de organização tendem a mostrar que os limites organizacionais são mais ou menos definidos, dependendo da força da organizacionalidade. Em um nível organizacional básico, os limites organizacionais podem ser vistos como constituídos pelos processos de decisão organizacional. Enquanto estes processos se tornam inter-relacionados em configurações em camadas e aninhadas, os processos de decisão dentro de uma organização geralmente ainda se conectam a suas próprias decisões. Entretanto, em alguns casos pode ser uma questão empírica se ainda existem processos de decisão distintos que são identificáveis ou se uma organização foi de alguma forma absorvida por outra.

A atuação - como outro grau de organizacionalidade - também é um marcador de fronteiras organizacionais. Quais decisões e ordens decididas são atribuídas a um ator organizacional e quais não são? Além disso, uma identidade coletiva - como o terceiro grau - produzirá limites organizacionais específicos que diferem dos meros processos de filiação ou decisão no caso de organizações sem a condição de ator, por exemplo. A responsabilidade e a responsabilidade em relação ao ambiente externo também tendem a produzir limites organizacionais específicos. Em resumo, a participação e a criação de múltiplas ordens decididas mostram a permeabilidade dos limites organizacionais entre a organização-membro e a multiplicidade de outras ordens decididas às quais ela pertence.

Como tal, a estratificação e o aninhamento da organizacionalidade contribuem não apenas para a complexificação da ação coletiva, mas também para uma extensão de um campo de responsabilidade pelas decisões. Se os limites organizacionais são permeáveis, uma organização pode se tornar responsável pelas decisões por “capilaridade”. Isto tem muitas implicações na teoria da organização, bem como no comportamento organizacional e levanta várias questões que podem constituir locais potenciais para pesquisas futuras.

### 4.3 A relação entre decisões e não decisões

As complexidades reais dos fenômenos organizacionais não se desdobram apenas na combinação de decisões e na ordem decidida, também composta por não-decisões, e na ordem não-decidida. As organizações normalmente contam com uma miríade de ordens sociais institucionalizadas sobre as quais elas constroem suas decisões. As organizações geralmente não precisam decidir se precisam de escritórios, mesas, cadeiras ou computadores - em vez disso, elas se baseiam nestas instituições e decidem quantos escritórios precisam, onde devem estar localizados, de que tamanho eles devem ser e a quem os alugarão. Elas decidem quais cadeiras, mesas e computadores compram, e assim por diante - sem ter que decidir que eles precisam dessas coisas em primeiro lugar. Sem as ordens institucionais subjacentes, as organizações estariam perdidas em complexidade. A este respeito, Göran Ahrne (2015) apontou que elementos organizacionais podem ser contrastados com outras formas não decididas de estrutura social. Em um nível mais generalizado, ele identificou a *afiliação, expectativas, poder, visibilidade e consequências* como os elementos fundamentais das relações sociais. Os elementos organizacionais descrevem os tipos decididos desses elementos, mas qualquer uma dessas categorias apresenta uma miríade de estruturas sociais autoemergentes. Estes elementos não decididos de ordem social são altamente relevantes em todas as áreas da sociedade - dentro e fora das organizações - e as decisões e elementos decididos ocorrem somente em relação a estes tipos de ordem.

As organizações também dependem de muitos tipos de não-decisões. Os tomadores de decisão geralmente confiam e se referem a outras formas de comunicação, a certos fatos, como por exemplo, resultados de pesquisas ou relatórios empresariais, com base nos quais tentam racionalizar as decisões. Quanto mais elaborados os fatos referidos, mais complicado se torna o processo de decisão. As decisões estão sempre inseridas em um cenário maior de processos sociais altamente inter-relacionados. Tomemos como exemplo a previsão do tempo. Muitas organizações, tais como restaurantes, bares de praia, clubes esportivos ou escolas, confiam na previsão do tempo - uma comunicação sobre o provável futuro do tempo - para tomar suas decisões. Da mesma forma, os médicos dependem de todo

tipo de informação que podem reunir para chegar a decisões. E assim por diante. As complexidades reais dos fenômenos sociais se desdobram apenas na complexa interação de decisões e não decisões, e ordem decidida e não decidida (Laamanen et al., 2020). A este respeito, a TO decisória argumenta que os estudiosos têm se concentrado demasiadas vezes em apenas um desses lados (Ahrne et al., 2016; Apelt et al., 2017). Entretanto, para compreender os fenômenos sociais em toda sua complexidade, é importante não favorecer um lado em detrimento do outro e, em vez disso, levar ambos adequadamente em conta. Estudos futuros podem explorar como as peculiaridades de um se relacionam e dependem das peculiaridades do outro, e vice-versa.

### Referências Bibliográficas

- Abend, G. (2018). Outline of a sociology of decisionism. *The British Journal of Sociology*, 69(2), 237–264.
- Ahrne, G. (2015). The partial organization of intimate relations. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(11), 7–19.
- Ahrne, G., Aspers, P., & Brunsson, N. (2015). *The Organization of Markets*. *Organization Studies*, 36(1), 7–27.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 429–449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (Eds.). (2019). *Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life*. Cambridge University Press.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Hallström, K. T. (2007). Organizing organizations. *Organization*, 14(5), 619–624.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93–101.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2017). On the fruitfulness of the concept of partial organization: A rejoinder to Apelt et al. *European Management Journal*, 35(3), 297–299. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.003>
- Allison, G. T. (1971). *The essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Harper Collins.

- Andersen, N.Å. (2003). The undecidability of decision. In T. Bakken & T. Hernes (Eds.), *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective* (pp. 235–258). Abstrakt forlag.
- Apelt, M., Besio, C., Corsi, G., von Groddeck, V., Grothe-Hammer, M., & Tacke, V. (2017). Resurrecting organization without renouncing society: A response to Ahrne, Brunsson and Seidl. *European Management Journal*, 35(1), 8–14.
- Barley, S. R. (2016). 60th Anniversary Essay: Ruminations on How We Became a Mystery House and How We Might Get Out. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 1–8. <https://doi.org/10.1177/0001839215624886>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bencherki, N., & Snack, J. P. (2016). Contributorship and partial inclusion: A communicative perspective. *Management Communication Quarterly*, 30(3), 279–304.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Partial Meta-Organizing: A typology of meta-organizational forms. *International Sociology Association*, July.
- Berkowitz, H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2017). Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 753–769.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année Sociologique*, 65(2), 333–356.
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019a). Collective intelligence and co-dependent organization: The role of chartered accountants in crowdlending. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 25(3), 41–67.
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2019b). (Self-)regulation in the sharing economy: Governing through partial meta-organizing. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 961–976.
- Blaschke, S. (2015). It's all in the network: A Luhmannian perspective on agency. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 463–468.
- Brès, L., Raufflet, E., & Boghossian, J. (2018). Pluralism in Organizations: Learning from Unconventional Forms of Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 364–386.
- Bruch, E., & Feinberg, F. (2017). Decision-making processes in social contexts. *Annual Review of Sociology*, 43, 207–227.
- Brumans, B., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. In L. Putnam, & D. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 173–194). Sage.
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2017). *Decisions – The complexities of individual and organizational decision-making*. Edward Elgar Publishing.
- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29–44.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization*. John Wiley & Sons.
- Brunsson, N., Gustafsson, I., & Hallström, K. T. (2018). Markets, Trust, and the Construction of Macro-Organizations. In N. Brunsson & M. Juttersström (Eds.), *Organizing and Reorganizing Markets* (pp. 136–152). Oxford University Press.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's eternal retour. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Chia, R. (1994). The concept of decision: A deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, 31(6): 781–806. *Journal of Management Studies*, 31(6), 781–806.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and practice*. Blackwell.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1–25.
- Cunliffe, A. L., & Luhman, J. T. (2013). *Key concepts in organization theory*. Sage.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In J. B. Miner (Ed.), *Essential theories of process and structure* (Vol. 2, pp. 169–187).
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423–441.
- Czarniawska, B. (2017). Bruno Latour and Niklas Luhmann as organization theorists. In *Management Research* (pp. 73–86). Routledge.
- Davis, G. F. (2015). Editorial Essay: What Is Organizational Research For? *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 179–188. <https://doi.org/10.1177/0001839215585725>

De Bakker, F. G., Den Hond, F., King, B., & Weber, K. (2013). Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead. *Organization Studies*, 34(5–6), 573–593.

Den Hond, F., De Bakker, F. G., & Smith, N. (2015). Social movements and organizational analysis. In D. Della Porta & M. Diani (Eds.), *The Oxford handbook of social movements* (pp. 291–305). Oxford University Press.

Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizationality: The communicative constitution of Anonymous. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005–1035.

Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27, 385–392.

Goffman, E. (1966). *Behavior in public places: Notes on the social organization of gatherings* (1. paperback ed., 24. printing). The Free Press.

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.

Grothe-Hammer, M. (2019a). Membership or Contributorship? Managing the inclusion of individuals into organizations. In G. Ahrne & N. Brunsson (Eds.), *Organization outside organizations. The abundance of partial organization in social life* (pp. 84–112). Cambridge University Press.

Grothe-Hammer, M. (2019b). Organization without actorhood: Exploring a neglected phenomenon. *European Management Journal*, 37(3), 325–338.

Grothe-Hammer, M. (2020). Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 482–495. <https://doi.org/10.1002/sres.2683>

Grothe-Hammer, M., & Schoeneborn, D. (2019). The Queen Bee Outlives Her Own Children: A Luhmannian Perspective on Project-Based Organizations (PBOs). In C. Vásquez & T. Kuhn (Eds.), *Dis/organization as Communication: Exploring the Disordering, Disruptive and Chaotic Properties of Communication* (pp. 60–79). Routledge.

Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Schrader, U. (2004). VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(6), 520–545.

Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalization. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Theory* (pp. 143–163). University of Chi-

cago Press.

King, B. G. (2017). The Relevance of Organizational Sociology. *Contemporary Sociology*. <https://doi.org/10.1177/0094306117692563>

Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, 241–257.

Kühl, S. (2021). *Organizations: A Short Introduction* (Large type / Large print Edition). Organizational Dialogue Press.

Laamanen, M., Bor, S., & Den Hond, F. (2019). The dilemma of organization in social movement initiatives. In G. Ahrne & N. Brunsson (Eds.), *Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life* (pp. 293–317). Cambridge University Press.

Laamanen, M., Moser, C., Bor, S., & den Hond, F. (2020). A partial organization approach to the dynamics of social order in social movement organizing. *Current Sociology*, 68(4), 520–545. <https://doi.org/10.1177/0011392120907643>

Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool. *Organization Science*, 6(3), 260–279.

Lindblom, C. E. (1965). *The intelligence of democracy*. The Free Press.

Luhmann, N. (1996). Membership and motives in social systems. *Systems Research*, 13(3), 341–348.

Luhmann, N. (2003). Organization. In T. Bakken & T. Hernes (Eds.), *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*. (pp. 31–52). Abstrakt forlag.

Luhmann, N. (2005). The paradox of decision making. In D. Seidl & K. H. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 85–106). Malmö: Liber.

Luhmann, N. (2012). *Theory of society. Volume 1*. Stanford University Press.

Luhmann, N. (2013). *Theory of society. Volume 2*. Stanford University Press.

Luhmann, N. (2018). *Organization and decision*. Cambridge University Press.

Luhmann, N. (2020). Organization, membership and the formalization of behavioural expectations. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 425–449.

Malcourant, E., Vas, A., & Zintz, T. (2015). World Anti-Doping Agency: a meta-organizational pers-

- pective. *Sport, Business and Management*, 5(5), 451-471.
- March, J. G. (1994). *A Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules*. Stanford University Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Basil Blackwell.
- Mohe, M., & Seidl, D. (2011). Theorizing the client—Consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization*, 18(1), 3–22.
- Morgner, C. (2014). The theory of love and the theory of society: Remarks on the oeuvre of Niklas Luhmann. *International Sociology*, 29(5), 396–404.
- Nielsen, K. R. (2018). Crowdfunding through a partial organization lens—The co-dependent organization. *European Management Journal*, 36(6), 695–707.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 198–210.
- Rasche, A., & Seidl, D. (2017). A Luhmannian perspective on strategy: Strategy as paradox and meta-communication. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). CROSSROADS—Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0561>
- Seidl, D. (2003). Organisational identity in Luhmann's theory of social systems. In T. Bakken & T. Hernes (Eds.), *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*. (pp. 123–150). Abstrakt forlag.
- Seidl, D. (2005a). *Organisational identity and self-transformation: An autopoietic perspective*. Routledge.
- Seidl, D. (2005b). The basic concepts of Luhmann's theory of social systems. In D. Seidl & K. Becker (Eds.), *Niklas Luhmann and organization studies* (Vol. 14, pp. 21–53). Copenhagen Business School Press.
- Shapira, Z. (Ed.). (1997). *Organizational decision making*. Cambridge University Press.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*. A study of decision-making processes in administrative organization. The Free Press.
- Taylor, J. R. (2000). Thinking about organization in a new way: An inquiry into the ontological foundations of organization. *Electronic Journal of Communication*, 10(1).
- Turner, J. H. (2013). *Theoretical sociology: 1830 to the present*. SAGE Publications.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr: Tübingen.
- Wilhoit, E. D., & Kisselburgh, L. G. (2015). Collective Action Without Organization: The Material Constitution of Bike Commuters as Collective. *Organization Studies*, 36(5), 573–592. <https://doi.org/10.1177/0170840614556916>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Free Press.
- Willmott, H. (2011). Journal list fetishism and the perversion of scholarship: Reactivity and the ABS list. *Organization*, 18(4), 429–442.