



A ENTATIVIDADE DA DECISÃO: LEVANDO A AGÊNCIA A SÉRIO NOS ESTUDOS DE PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

 Eduardo Guedes Villar¹  Karina de Déa Roglio²

¹ Doutor, Universidade Regional de Blumenau - FURB. Blumenau, Santa Catarina – Brasil. eduardogvillar@gmail.com

² Doutora, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, Paraná – Brasil. karinaroglio@gmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Neste ensaio problematizamos os pressupostos onto-epistemológicos das teorias de processo decisório organizacional, com atenção aos conceitos de ação e decisão.

Abordagem: Baseados na perspectiva epistemológica de transação, nosso objetivo consiste em propor um entendimento da decisão como um elemento relacional da e na ação.

Originalidade/relevância: Com base na sociologia relacional, na perspectiva da transação, e particularmente, na ideia de agência relacional, sugerimos a concepção da entatividade da decisão.

Principais resultados: Esta concepção nos permitiu combinar teoricamente as dimensões processual e performativa do fenômeno de interesse.

Contribuição teórica: Como contribuição, desenvolvemos um quadro teórico-explicativo original, o qual, ao entender a decisão como elemento de diferenciação de organizações em comparação a outros sistemas sociais, permite-nos trazê-la à centralidade de nossos estudos.

Palavras-chave: Decisão. Ação. Agência. Transação. Sociologia relacional.

DECISION ENTITY-NESS: TAKING AGENCY SERIOUSLY IN ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING STUDIES

Abstract

Objective of the study: In this essay, we problematize the onto-epistemological assumptions of organizational decision-making theories, focusing on the concepts of action and decision.

Approach: Based on the epistemological perspective of transaction, we propose an understanding of decision as a relational element of action and in action, constructing an explanation supported on the relational ontological understanding of reality.

Originality/relevance: We introduce the concept of decision entity-ness, based on relational sociology from the perspective of transaction and the idea of relational agency.

Main results: The concept of decision entity-ness allowed us to theoretically combine the processual and performative dimensions of organizational decision-making.

Theoretical contribution: As a contribution, we developed an original theoretical-explanatory framework that emphasizes decision, understanding it as an element that distinguishes organizations from other social systems.

Keywords: Decision. Action. Agency. Transaction. Relational sociology.

LA ENTATIVIDAD DE DECISIÓN: TOMANDO LA AGENCIA EN SERIO EN LOS ESTUDIOS DE PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Resumen

Objetivo del estudio: En este ensayo problematizamos los supuestos onto-epistemológicos de las teorías del proceso de toma de decisiones organizacionales, con atención a los conceptos de acción y decisión.

Enfoque: Partiendo de la perspectiva epistemológica de la transacción, nuestro objetivo es proponer una comprensión de la decisión como elemento relacional de y en acción.

Originalidad / relevancia: A partir de la sociología relacional, en la perspectiva de la transacción, y particularmente, en la idea de agencia relacional, sugerimos la concepción de la entatividade de decisión.

Principales resultados: Esta concepción nos permitió combinar teóricamente las dimensiones procedimental y performativa del fenómeno de interés.

Aporte teórico: Como aporte, desarrollamos un original marco teórico-explicativo, que, al entender la decisión como elemento de diferenciación de las organizaciones frente a otros sistemas sociales, nos permite llevarla al centro de nuestros estudios.

Palabras clave: Decisión. Acción. Agencia. Transacción. Sociología relacional.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Villar, E. G., & Roglio, K. de D. (2022). A entatividade da decisão: levando a agência a sério nos estudos de processo decisório organizacional. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-22, e18815. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18815>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

VILLAR, Eduardo Guedes; ROGLIO, Karina de Déa. A entatividade da decisão: levando a agência a sério nos estudos de processo decisório organizacional. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, p. 1-22. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18815>.

Introdução

[Quando] um signo mediador (a legenda) é performativo (se torna um fato): tome isso a sério. Philippe Lorino (2018, p.27, tradução livre).

A diferença entre ação e decisão é uma questão historicamente discutida (Brunsson, 1982; Mintzberg & Waters, 1990; Chia, 1994). Na literatura sobre organizações, e particularmente nos estudos sobre processo decisório, esses termos foram sequenciados, por exemplo, da seguinte maneira: primeiro o ator (indivíduo, grupo, organização) decide e então age (Simon, 1965, Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976, Langley et al., 1995, Nutt, 2011); ou primeiro age e então, retrospectivamente, racionaliza o processo como uma decisão (Maitlis, & Ozcelik, 2004, Balogun, Pye, & Hodgkinson, 2008, Ericson, 2010).

Segundo Chia (1994), as diferentes perspectivas sobre ação e decisão geraram um debate infrutífero ao desconsiderarem que o próprio entendimento dos conceitos de “ação” e “decisão” tinha problemas em seus pressupostos teóricos (Brunsson, 2007, Tsoukas, 2010). Propomos avançar nessa discussão problematizando (nos termos de Alvesson & Sandberg, 2011) o conceito de agência empregado por diferentes teorias de decisão do campo de organizações, por meio do resgate dos níveis de análise de Dewey e Bentley (1949), a saber: (i) auto-ação, (ii) inter-ação, (iii) trans-ação.

Baseando-nos na perspectiva epistemológica de transação (Dewey & Bentley, 1949, Lorino, 2020), nosso objetivo consiste em propor um entendimento da decisão como um elemento relacional *da* e *na* ação. Para tanto, nós articulamos uma explicação baseando-nos no entendimento ontológico relacional da realidade (Emirbayer, 1997, Dépelteau, 2018a). Nessa perspectiva, a ação deixa de ser um resultado intencional, não-problemático e consequencial do ator humano. Ao invés disso, a ação passa a ser entendida como efeito de um sistema de relações (Burkitt, 2016, 2018) de múltiplos e heterogêneos participantes distribuídos no tempo e no espaço (Latour, 2005, Passoth, Peuker, & Schillmeier, 2012, Sayes, 2014), o que entendemos por agência distribuída (Rammert, 2012).

Neste artigo teórico, introduzimos o conceito de “entatividade da decisão”¹, com base em uma combinação das dimensões relacional, processual e performativa da decisão. Estamos particularmente interessados em compreender a vida social ativa e consequente da decisão no contexto organizacional. Ou seja, como e quando uma decisão situada participa da produção da realidade em questão, e quais são os efeitos de sua participação. O referencial teórico-explicativo oferecido neste estudo representa nossa contribuição para avançar em uma agenda de estudos sobre decisão (Abend, 2018) em estudos organizacionais.

¹ A palavra entatividade refere-se ao termo *entity-ness*, cunhado por Abbott (1995). Sem trazer de volta as ontologias entitativas ou representacionistas (Ver Laroche, 1995; Lorino, 2018), desenvolveremos uma explicação teórica para as participações das decisões no sistema organizacional-social como entidades relacionais.

Fundamentação Teórica

Nesta seção apresentaremos a sociologia relacional como contraponto às perspectivas substancialistas de pesquisa. Em sequência, resgataremos os níveis de análise de Dewey e Bentley (1949) e, baseado-nos na perspectiva epistemológica da transação, vamos detalhar a concepção de agência distribuída. Por fim, usaremos o quadro analítico elaborado para expor os pressupostos onto-epistemológicos das diferentes teorias de decisão.

Sociologia processual-relacional

Todo pesquisador possui uma ontologia (do) social. Mesmo que de maneira implícita, nada pode ser feito/dito sem pressupor a natureza da realidade social a ser examinada (Archer, 2000). De maneira agregada, o substancialismo constitui uma corrente dominante do pensamento sociológico (e organizacional) em que substâncias, de vários tipos (coisas, seres, essências), constituem as unidades fundamentais e ponto de partida de toda investigação (Emirbayer, 1997). Para tanto, o pressuposto fundamental dessa corrente consiste na ideia de que as substâncias vêm primeiro e, subsequentemente, as relações entre elas (Dépelteau, 2013, Dépelteau, 2018b).

Embora o predomínio do pensamento substancialista esteja posto no pensamento sociológico, tem-se buscado alternativas analíticas viáveis que revertam essa suposição básica e retratem a realidade social em termos dinâmicos, contínuos e processuais (Emirbayer, 1997), o que se passou a denominar de sociologia relacional (Dépelteau, 2018d). Vandenberghe (2018: 38) sugere que a sociologia relacional não é nem uma teoria e nem um paradigma, mas um conjunto de teorias com “afinidades seletivas” inspiradas nos trabalhos de Harrison White (análise de rede), Norbert Elias (sociologia figuracional), Pierre Bourdieu (sociologia crítica), John Dewey (pragmatismo), Niklas Luhmann (teoria dos sistemas) ou Bruno Latour (teoria ator-rede).

Apesar da dispersão, fragmentação e heterogeneidade entre os teóricos ao encarar a relacionalidade (Dépelteau, 2018c), há um pressuposto ontológico comum, que pode ser sintetizado na máxima: “*E no início (de qualquer fato social) há a relação*” (Donati, 2011:65, tradução livre). Assim, substâncias (coisas, seres, instituições, organizações) não são anteriores, mas ganham corpo, primeiro, *por meio* e *nas* relações que a elas são atribuídas (Emirbayer, 1997). Passa-se, então, a estudar, perceber e definir fenômenos sociais como processos fluidos, e não como substâncias determinadas (Dépelteau, 2018b).

Dépelteau (2018b) apresenta dois compromissos dos estudos da sociologia relacional, a saber: (i) ampliar/aprofundar o entendimento da vida social, ao estudar as relações entre atores²; (ii) tornar-se mais consciente de que o que acontece na realidade social é fruto das relações e, neste sentido, entende-

² Utilizamos a palavra ator para nos referirmos a elementos humanos e não humanos, uma vez que já nos posicionamos ontologicamente devido à impossibilidade de existirem sujeitos sem antes termos relações. Em outras palavras, o ator é destituído da condição intrinsecamente humana, pois é o resultado, a consequência, o efeito das relações. Na Sociologia Relacional, as expressões “atuante” (Callon & Law, 1995), “transatores” (Dépelteau, 2013) e “interagentes” (Burkitt, 2016) têm um significado próximo. Quando nos referimos a um determinado tipo/efeito de ator, iremos qualificá-lo como tal (por exemplo, ator humano).

se que essa consciência relacional pode melhorar a vida social. Estes compromissos se desdobram, na síntese de Dépelteau (2018a), em cinco princípios da sociologia relacional, os quais destacamos na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Princípios onto-epistemológicos do pensamento relacional

| Princípios | Detalhamento |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Pensamento Processual</i> | A realidade é dinâmica e fluida, uma vez que é um processo composto por subprocessos, sub-subprocessos e assim por diante, emergindo e evoluindo por meio de relações entre ‘entidades’ interdependentes, as quais são, elas próprias, processos. |
| <i>Não-substancialismo</i> | As substâncias não podem ser definidas fora de sua rede de relações, como se pudessem <i>auto-agir</i> ou <i>inter-agir</i> como substâncias ou essências independentes. São, de outra maneira, partes interdependentes dos processos sociais sem serem determinados por eles, uma vez que os coproduzem. |
| <i>Interdependência</i> | Entidades são interdependentes, o que indica que “são o que são” e “fazem o que fazem” porque estão em relação entre si. Suas identidades e ações emergem e se desenvolvem por meio das relações, e não podem ser entendidas adequadamente como se fossem simplesmente provenientes de alguma “essência” pré-relacional, mesmo que tenham suas próprias características como “entidades” distintas (e.g. humanos, não-humanos). |
| <i>Coprodução</i> | Qualquer fenômeno natural ou social é coproduzido por meio de relações entre vários atores humanos e não-humanos, os quais são livres de substancialidade intrínseca. |
| <i>Não-dualismos</i> | Dualismos modernos como corpo-mente, indivíduo-sociedade, objetividade-subjetividade, estrutura-agência, são rejeitados em favor do estudo das relações entre atores (no sentido amplo) que transacionam/mediam entre si em realidades específicas. |

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos princípios introduzidos por Dépelteau (2018b).

No pensamento ocidental há um imperativo moral, absorvido na teoria social (e organizacional), de que os indivíduos devem ser ativos, intencionais, autônomos, independentes, constantemente dispostos e capazes de fazer deliberadamente escolhas em suas vidas (Burkitt, 2016). Por exemplo, ao invés de falar “*Olhe o fluxo incessante da água*” (Elias, 1978), nós dizemos “*Olhe o quão rápido o rio está fluindo*”, ou ainda “*o vento está soprando...*”. Trata-se assim o vento ou o rio como se fossem algo em repouso e estável que, em determinado momento, começa a – e possui a capacidade de – fluir ou soprar. Ou seja, reduz-se um processo (fluxo incessante de água) a condições estáticas (rio), o qual passa a ser um termo autoexplicativo e, então, tido como certo para pessoas que foram socializadas neste pensamento (Emirbayer, 1997). Ao perceber o mundo como sendo composto por substâncias discretas, essencialmente não relacionadas, a ciência busca, em última instância, encontrar um único entendimento de causa e efeito das interações entre diferentes formas (Burkitt, 2016).

A sociologia relacional busca desafiar essa forma de conceber o mundo (e.g. pensamento ocidental, instrumental, consequencialista). Em termos ontológicos, em oposição aos pensamentos individualistas ou holísticos, assume-se a primazia da relação (Emirbayer, 1997) em que nem o indivíduo nem a sociedade existem por si mesmos, exceto por “coimplicação mútua” (Dépelteau, 2018b:39). Sem determinismos ou co-determinismos (Ver Dépelteau, 2013), a sociedade é entendida

como um complexo relacional que emerge das relações entre múltiplos atores e é sustentada, em estabilidades precárias e provisórias, por meio destas relações (Latour, 1988; Dépelteau, 2018c).

No que tange ao aspecto epistemológico, a sociologia relacional busca desafiar teorias (teoria da escolha racional) e concepções estabelecidas (decisão, identidade, poder), e reformular suas explicações em termos relacionais, transacionais e processuais (Vandenberghe, 2018). E, em relação à metodologia, substitui-se os procedimentos de análise linear e/ou de variância por outros que possam alcançar e explicar as relações entre múltiplos atores que estas relações produzem espaço-temporalmente. O foco particular está na interdependência de atores e na dissolução de substâncias em processos e relações (Dépelteau, 2013, 2015). Com esta perspectiva relacional em mente, resgatamos na próxima subseção os níveis (epistemológicos) de análise de Dewey e Bentley (1949).

Agência como transação

Dewey e Bentley (1949) sugerem três níveis de análise: (i) auto-ação, (ii) inter-ação, e (iii) transação, os quais são detalhados na Tabela 2 a seguir com vistas a aprofundar as concepções de agência:

Tabela 2

Níveis epistemológicos de análise e a concepção de agência

| Nível Epistemológico de Análise | Auto-Ação | Auto-Ação | Inter-ação | Trans-ação |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Posicionamento Ontológico | Substancialista | Substancialista | Substancialista | Relacionista |
| Natureza Humana | Voluntarismo | Determinismo | Co-determinismo | Transacional (Pós-humanista) |
| Ação | Indivíduos são vistos como agindo sob seus próprios poderes. | Forças estruturais (padrões sociais) são vistas como que agindo sob seus próprios poderes. | Uma substância (indivíduo) é comparada/ conectada com outra substância (força estrutural) na busca por interconexão causal. | Sistemas de descrição e nomeação são empregados para lidar com aspectos e fases da ação, sem atribuição final a elementos destacáveis ou independentes, e sem isolamento fora do sistema de relações. |
| Agência | Humana – Livre e Intencional | Forças estruturais – Conformidade da ação | Humana – Reflexiva e Condicionada | Distribuída |
| Relação | Indivíduo se relaciona com liberdade e intencionalidade. | O poder causal da estrutura como fenômeno objetivo. | Há a possibilidade de um efeito causal direto entre uma força estrutural e um indivíduo. | Estados de interdependência mais abrangentes nos quais o indivíduo é efeito relacional e se encontra sempre em vários campos de transação. |
| Autores | M. Weber T. Parsons | H. Spencer C. Lévi-Strauss | A. Giddens M. Archer. | M. Emirbayer |
| Exemplo de Teoria Social | Teoria da Ação | Estruturalismo | Teoria da estruturação | Pragmatismo transacional / Sociologia relacional |

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Dewey e Bentley, 1949; Dépelteau, 2013; e Burkitt, 2016.

A auto-ação consiste em um pensamento em que atores (ou coisas, em Dewey e Bentley, 1949) agem sob seus próprios poderes. Em outras palavras, reconhece-se a capacidade intrínseca de agir de

atores/coisas. A abordagem da auto-ação repercute nos estudos sociais (e organizacionais) em duas correntes diametralmente opostas: o voluntarismo e o determinismo.

No voluntarismo, a auto-ação é reconhecida como capacidade de agência em que indivíduos (humanos), de maneira inata, são entendidos como detentores de intencionalidade (Passoth, Peuker & Schillmeier, 2012). Pressupõem-se, para tanto, que indivíduos possuem a capacidade de criar e controlar os seus comportamentos de maneira consciente e, intencionalmente, lhes dar direções. Na teoria da escolha racional, por exemplo, o indivíduo (humano) é entendido como a unidade elementar da vida social, uma vez que possui essa capacidade única e não-problemática de agir de maneira consciente e intencional sobre as coisas (Burkitt, 2016). Assim, a mudança social que se deseja explicar surge como resultado natural da ação livre e intencional de indivíduos (Emirbayer, 1997). Trata-se de um modelo de ação utilitário e orientado a resultado, que postula a existência de um indivíduo solitário que age para atingir seus próprios objetivos individuais. Assim, agência possui uma concepção individualista e calculista da ação, e é a base do pensamento ocidental (Emirbayer & Mische, 1998).

No determinismo, em um entendimento quase que oposto ao do voluntarismo, substituem-se os indivíduos por entidades auto subsistentes como, por exemplo, normas, regras, estruturas, instituições, sistemas sociais, as quais são entendidas como as fontes exclusivas da ação. O pressuposto central desta linha de pensamento consiste em estabelecer entidades duráveis e estáveis como ponto de partida da análise sociológica (Emirbayer, 1997). Este determinismo, invariavelmente, postula que forças internas/cognitivas (e.g. teoria do comportamento humano) ou externas (e.g. estruturalismo), agem sobre os indivíduos que se conformam a essas regras, padrões, normas e papéis já estabelecidos socialmente. Ou seja, se negligencia a possibilidade ou capacidade de ação humana (até então denominada de agência), pois processos e estruturas são tomados como entidades auto atuantes (Dewey & Bentley, 1949) e responsáveis por todo o dinamismo da vida social. A ação passa a ser orientada por normas e estruturas, pois o indivíduo apenas age em conformidade com regras, rotinas, procedimentos que são anteriores a ele, e estão (mais ou menos) fixadas no tempo e no espaço (Dépelteau, 2013; Burkitt, 2016).

Em um segundo nível de análise, Dewey & Bentley (1949) sugerem a perspectiva da *inter-ação* (interação daqui em diante). Neste nível de análise, substâncias são conectadas com outras substâncias em busca de explicações causais, em que as influências podem ser mensuradas e separadas umas das outras. Assim, as substâncias (indivíduos, estruturas) não geram mais sua própria ação (como auto-ação), mas “a ação ganha corpo *entre* as próprias entidades” (Emirbayer, 1997: 285, destaque nosso). Por exemplo: as teorias baseadas em variância trabalham sob o pressuposto de que substâncias fixas (com atributos variáveis) interagem de maneira causal para criar resultados, os quais são mensuráveis/isoláveis em relações de causa e efeito, e passam a ser identificados como atributos das substâncias fixas (Abbot, 1995).

O uso da palavra interação, em Dewey e Bentley (1949), ilustra a possibilidade de uma relação entre a estrutura (macro) e o agente (micro), em que a realidade é efeito da interação entre propriedades

da estrutura social e propriedades da agência humana. Nos estudos sociais, perspectivas co-deterministas desenvolveram suas teorizações a partir deste pressuposto. De acordo com esta abordagem, as substâncias ainda permanecem fixas e imutáveis no processo de interação, ou seja, uma independe da existência da outra. Os efeitos estruturais são reconhecidos, mas os atores não são simplesmente seus portadores como em perspectivas de auto-ação deterministas (Dépelteau, 2013). Sua principal questão é, geralmente, encontrar o equilíbrio certo entre a agência (humana) e a estrutura (forças macrosociais) ou explicar a conexão entre essas duas forças contraditórias.

Mesmo apresentando suas diferenças, as propostas de Giddens (1984) e Archer (2003), por exemplo, aceitam a estrutura como substância externa ao indivíduo, durável e estável no tempo e no espaço, com capacidade de estabelecer padrões paradigmáticos sobre a ação humana (regras e recursos em Giddens ou propriedades culturais e estruturais emergentes em Archer). Neste caso, a dimensão agencial (de agência) reside na implementação condicionada e recursiva de estruturas pelos atores humanos, em que o agente (ator humano reflexivo) escolhe conscientemente um curso de ação em circunstâncias em que poderíamos ter agido de outra maneira (Burkitt, 2016). O ator não possui a liberdade e autonomia das perspectivas voluntaristas de auto-ação, mas a agência ainda é uma capacidade do indivíduo (humano) – reflexivo em Giddens e Archer. Em resumo, o conceito de agência na perspectiva de interação se refere aos efeitos da ação social por meio da qual os indivíduos (humanos) ganham poder para resistir a estruturas restritivas e coercitivas, regras, normas, valores, tradições e padrões culturais (Passoth, Peuker, Schillmeier, 2012). Como problema, os termos que se referem a estrutura evocam imagens de uma estrutura fixa e estável e obscurecem a realidade de constantes mudanças e fluidez das relações sociais (Burkitt, 2018).

Em um terceiro nível de análise, Dewey e Bentley (1949) sugerem a perspectiva da *trans-ação* (transação daqui em diante), em que a análise sociológica é realizada sem a atribuição de aspectos e de fases da ação a atores independentes (auto-ação), ou a elementos ou relações que interagem independentemente (interação). Assim, o pressuposto anterior de que seres humanos interagem com estruturas sociais é, logicamente e empiricamente, impossível.

Na perspectiva da transação não há a atribuição inicial ou final a elementos ou outras substâncias presumivelmente destacáveis ou independentes (e.g. essências ou realidades) e nem é possível o isolamento de relações de tais elementos (Dewey & Bentley, 1949). Os indivíduos simplesmente negociam (transacionam) com outros indivíduos e entidades não-humanas (Dépelteau, 2013: 184).

Nas palavras de Dewey & Bentley (1949:185), entende-se que:

“... a própria vida humana, tanto individual quanto coletiva, consiste em transações em que seres humanos participam, em conjunto de coisas não-humanas do meio e com outros seres humanos, de modo que, **sem essa união de seres humanos e não-humanos, nem poderíamos permanecer vivos, e nem realizar nada.** Desde o nascimento até a morte, todo ser humano é um grupo, de modo que nem ele, nem nada feito ou sofrido por ele, possa ser entendido quando separado do fato de participar do extenso corpo de transações – para o qual um determinado ser humano pode contribuir e modificar, mas apenas em virtude de ser um participante deste conjunto de relações”. (grifo nosso, tradução livre)

Portanto, neste terceiro nível de análise, as relações são entendidas como de natureza preeminente dinâmica, como processos contínuos e em desenvolvimento, e não como vínculos estáticos entre substâncias inertes (Emirbayer, 1997). Sem aceitar a possibilidade de haver qualquer poder causal de estruturas sociais, entende-se que nada é ou pode ser isolado, tudo é social e interdependente, e nada advém simplesmente de nenhuma capacidade interna (Dépelteau, 2013). Assim, alguém/algo raramente age por causa própria, pois é “puxado, empurrado, harmonizado, agitado, persuadido, suplicado por ligações múltiplas. Pode-se dizer que é sempre coautor” (Pham, 2013: 37).

Dessa forma, a “ação”, na perspectiva da transação, recebe uma caracterização mais geral para eventos em que seu processo duracional está sendo estressado (Vo & Kelemen, 2014), e é inseparável da dinâmica de desenvolvimento das situações (Emirbayer, 1997). A agência emerge da relação com os outros à medida que as relações sociais se desdobram através do tempo e do espaço (Burkitt, 2016).

A própria noção de agência precisa ser redefinida em termos relacionais (Emirbayer & Mische 1998, Burkitt 2016, 2018). Quando a agência se desdobra, ela o faz dentro de múltiplas relações sociais que são contraditórias e entre “interlocutores profundamente dialógicos, polifônicos, pessoais e sociais” (Burkitt, 2016: 336) Assim, “a agência não é nem uma capacidade humana e nem uma precondição do social, é um efeito relacional e provisório em seus próprios efeitos” (Passoth, Peuker & Schillmeier, 2012: 4).

Para Rammert (2012), a agência deixa de ser uma condição/capacidade eminentemente humana, e passa a ser entendida como distribuída, múltipla e mediada. As ações são compostas por muitos elementos, e performar estas ações é um processo distribuído entre vários atos e atores. O ator humano isolado e único passa a ser uma ilusão. Essa agência distribuída é constituída pelas atividades distribuídas de múltiplos heterogêneos (humanos, não-humanos, híbridos) e, se opõe, portanto, à noção tradicional de agência humana, que é composta pelo material homogêneo das ações humanas (Rammert, 2012; Sayes, 2014)

Nas palavras de Barad (2003: 822), “o ator humano não é pura causa e nem puro efeito, mas parte de um mundo em seu *vir a ser*”. E, neste sentido, a ação é sempre composta e efeito de elementos heterogêneos; e, portanto, não pode estar restrita a corpos humanos, pois envolve também mecanismos materiais e simbólicos (Rammert, 2012) ou não-humanos (Rudolf, 2012; Sayes, 2014). Assim, há uma profunda incerteza sobre ‘quem’, ou mais corretamente, ‘o que’ está agindo (Latour, 2005).

Na perspectiva transacional, o conceito de agência é mínimo (Sayes, 2014), pois considera em sua análise qualquer entidade (como efeito relacional e provisório) que faz ou promove alguma diferença em outra entidade ou rede de relações. Portanto, “não é uma agência causal no sentido mais estrito que é aludida sob o título de agência em outros paradigmas” (Sayes, 2014: 141).

Ao qualificar a agência como humana, elemento central de toda teoria social humanista, conflacionam-se conceitos como independência, contingência, reflexividade, vontade, livre arbítrio, imaginação, autoconsciência, personalidade, responsabilidade (Passoth, Peuker, & Schillmeier, 2012). Entretanto, a agência, em uma perspectiva relacional e distribuída, é dissociada dos critérios de

intencionalidade, subjetividade e livre arbítrio, pois não faz sentido, na análise relacional, entendê-la como atributo de algo ou alguém (Sayes, 2014). “A agência é apenas a realização (*enactment*) de mudanças iterativas em práticas específicas por meio da dinâmica relacional” (Barad, 2003: 827), ou simplesmente é efeito da relação.

Ação e decisão nos estudos de processo decisório organizacional

É crucial esclarecer como várias teorias de decisão em estudos organizacionais entendem decisão e ação de maneira diferente. Nesse sentido, ainda que cada teoria possua literatura robusta com divergências e discussões internas, a Tabela 3 visa enfatizar as principais diferenças em seus pressupostos onto-epistemológicos sobre ação e decisão.

Tabela 3

Pressupostos onto-epistemológicos dos estudos de processo decisório organizacional

| | (I) Teoria da Escolha Racional | (II) Teoria do Comportamento Organizacional | (III) Modelo Interpretativo | (IV) Dialética |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Nível Epistemológico de Análise | Auto-ação | Auto-ação | Inter-ação | Inter-ação |
| Posicionamento Ontológico | Substancialista | Substancialista | Substancialista | Substancialista |
| Natureza Humana | Voluntarista | Determinista | Determinista | Co-determinista |
| Conceito de Decisão | Decisões são o resultado de um processo de seleção intencional realizado por decisores racionais. | Decisões são resultados dos padrões de comportamento organizacional | Decisões são racionalizações retrospectivas de ações anteriores (princípios explanatórios) necessárias para a construção de sentido individual e coletivo. | Decisão como elemento do discurso subordinado à prática estratégica. |
| Ação | Implementação (posterior à Decisão) | Procedimentos padrões de operação – Orientado por normas | Reflexo de esquemas sociocognitivos | Reflexiva |
| Participantes | Decisor racional | Seguidores de normas (padrões sociais) | Compreensão individual e/ou coletiva | Agentes humanos seguidores de práticas |
| Lógica do Processo | Consequencialista | Apropriação | Plausibilidade (manutenção de uma realidade estável) | Mobilização e legitimidade |
| Base Teórica | Simon (1965) | Cyert & March (1963) | Weick (1969) | Berger e Luckmann (1966) Giddens (1984) |
| Exemplo em Processo Decisório Organizacional | Langley et al. (1995) | March (1994, 1997). | Ericson (2010) | Hendry (2000) |

Fonte: Elaborada pelos autores com base na estrutura de classificação da Tabela 2.

Na teoria da escolha racional (I) a unidade elementar e primária é a ação humana individual e voluntária. Ou seja, o ator é ativo (indivíduo, grupo ou organização) e age de maneira intencional, autônoma, independente, e constantemente está disposto e é capaz de tomar decisões em sua vida. Com a capacidade de auto-ação (Dewey & Bentley, 1949), o ator age sob seus próprios poderes. Portanto, a ação é deliberadamente realizada em função de situações estratégicas que o ator (indivíduo ou organização) enfrenta (Nayak & Chia, 2011), e após um caminho mais ou menos direto entre problemas e escolhas, estas últimas são implementadas (Langley et al., 1995).

Nesta perspectiva teórica, a decisão está dada, é não-problemática e estável, ou seja, os elementos que envolvem a decisão são empiricamente observáveis (objetivamente). Apesar da amplitude dos estudos na área, alguns de seus pressupostos comuns são: (i) pesquisadores podem descrever, de forma realista, o processo de fazer escolhas como eventos discretos definidos em torno de problemas, objetivos e escolhas (*choices*); (ii) decisões são ontologicamente precisas, pois são intencionalmente construídas, ou seja, elas existem, podem ser implementadas e são ferramentas básicas da atividade organizacional; (iii) pesquisadores necessitam identificar uma lógica global no processo decisório, ou várias lógicas paralelas, partindo da ideia de que existe uma forma universal de racionalidade (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976; Langley et al., 1995, Nutt, 2011).

Cabantous e Gond (2011) chamam atenção para a força da teoria da escolha racional sobre a realidade, em que mesmo abordagens que buscaram desafiar o modelo de ator-racional, apesar de problematizarem o caminho direto entre problema e escolha e a unicidade de interesses e objetivos (e.g. Cohen, March, & Olsen, 1972), mantêm inalterados os pressupostos mais profundos sobre a decisão, o processo e a realidade. Em outras palavras, o processo decisório é, essencialmente, tido como certo (*taken for granted*), e a própria possibilidade de explicar o que está em investigação (a decisão) acaba excluído dos projetos de pesquisa.

Na segunda perspectiva (II), representada pela Teoria do Comportamento Organizacional (Cyert & March, 1963), o pressuposto de auto-ação também permeia o pensamento social. Contudo, os teóricos desta perspectiva (neofuncionalistas, estruturalistas e teóricos de sistemas) postulam, ao invés de indivíduos autônomos, macro substâncias reificadas (sociedades, culturas, sistemas sociais) como fontes exclusivas de ação. Como pressuposto básico, essas entidades duráveis e coerentes constituem os pontos de partida legítimos de ação, ou seja, é determinista. Tanto processos como estruturas são tomadas como entidades auto atuantes, as quais são responsáveis por todo o dinamismo da vida social. A ação passa a ser orientada por normas (March, 1988), pois o indivíduo apenas age em conformidade com regras, rotinas, procedimentos que são anteriores a ele e estão (mais ou menos) fixadas no tempo e no espaço.

Allison (1971) destacou um exemplo clássico do emprego empírico desta abordagem (Teoria do Comportamento Organizacional) nos estudos de processo decisório ao analisar a Crise dos Mísseis de Cuba. Esse autor descreve o comportamento do governo americano diante do impasse como resultado dos padrões estabelecidos pelos diversos departamentos do governo americano. Para Allison “líderes

governamentais podem perturbar substancialmente, mas raramente controlam, com precisão, o comportamento específico de uma organização” (Allison & Zelikow, 1999: 143). Ou seja, ao invés de indivíduos conscientes, racionais e claramente intencionados (como em I), a ação é resultado da coordenação de procedimentos, padrões de operação, regras de conduta, programas corporativos e rotinas previamente estabilizadas.

Como pressupostos, têm-se que: (i) organizações são grupos de indivíduos que agem de maneira regular com a estrutura estabelecida; (ii) as organizações existentes e seus procedimentos e rotinas bem definidos restringem o comportamento humano; (iii) a cultura organizacional molda o comportamento dos indivíduos dentro da organização de maneira que estes se conformam com as normas formais e informais existentes; (iv) as decisões são escolhidas pelo reconhecimento da situação e sua correspondência (*matching*) com padrões familiares de regras e rotinas existentes; (v) as decisões, de maneira objetiva e não problemática, possuem caráter estruturante, pois provém padrões de conduta para ações futuras (March 1988, 1994, Cohen, 2007).

Salientamos que, apesar de parecerem diametralmente opostas, as abordagens da Teoria da Escolha Racional e do Comportamento Organizacional ilustram a concretude da perspectiva substancialista que permeia o pensamento ocidental (Emirbayer, 1997; Nayak & Chia, 2011). Estas substâncias pré-formadas (em diversos tipos) constituem a unidade fundamental e ponto de partida de qualquer ação. O processo é reduzido a condições estáticas e, portanto, é substancializado para as pessoas que cresceram com esta linguagem. Por virtude, a decisão se torna um termo autoexplicativo, usado para rotular e estabilizar uma ampla variedade de histórias e relações.

Como alternativa das análises baseadas nas perspectivas I e II, sugere-se uma desconstrução das ontologias de decisão (Chia, 1994). Nesta perspectiva (III), o processo decisório passa a ser entendido como uma série de atos pré-definidos que, de maneira interligada, vão pontuando o fluxo das experiências humanas, a fim facilitar a construção de sentido (*sensemaking*) (Weick, Sutcliffe & Obsfeldt, 2005; Balogun, Pye, & Hodgkinson, 2008). Nesta perspectiva interpretativa do processo decisório o ator conecta a experiência momentânea com a experiência passada para encontrar algumas pistas para entender o que ocorre atualmente (Weick, 1995). A ideia de retrospecto, portanto, desempenha um papel importante, pois o sentido é construído com base em ações anteriores e por situações que já aconteceram (Ericson, 2010).

Por fim, na perspectiva dialética (IV), Hendry (2000) sugere que a decisão é um elemento do discurso, operando no nível estrutural de reprodução social e no nível instrumental como uma comunicação intencional, constituindo o meio pelo qual as escolhas são iniciadas, autorizadas e conhecidas. Esta abordagem está intimamente relacionada com a proposta de Berger e Luckmann (1966) sobre a construção social da realidade. Assim, tanto as decisões quanto as razões para as decisões são vistas como fluidas e socialmente construídas. Não existe uma decisão racional correta, coisificada. Mesmo elevando o processo decisório a estas abstrações prospectivas (interpretação; discurso),

continuam individualizando a decisão, em uma ontologia de substância, e por vezes subordinando-a a outros “processos”.

Nesta abordagem (IV), as entidades ainda permanecem fixas e imutáveis no processo de interação, ou seja, uma independe da existência da outra. Busca-se nesse sentido combinar as concepções de organizações sendo incorporadas em contextos sociais mais amplos e desenvolvimentos recentes no estudo da cognição individual (Gavetti, Levinthal, & Ocasio, 2007). A noção de organização está focada na dialética ou justaposição entre agência e estrutura (Poole, Seibold, & McPhee, 1985, Calabretta, Gemser, & Wijnberg, 2016). Os atores, como agentes, também podem influenciar e alterar as estruturas das quais fazem parte por meio de suas ações intencionais. Em certo sentido, os atores são partes não reflexivas de uma estrutura, mas (como agentes) também agem reflexivamente para influenciar a estrutura que os compreende (Denis, Dompierre, Langley, & Rouleau, 2011; Merkus, De Heer, & Veenswijk, 2014).

Com a análise destas quatro perspectivas teóricas do processo decisório, pudemos verificar que elas não alcançaram o nível analítico transacional do fenômeno, conforme Dewey & Bentley (1949). Nesse sentido, acreditamos que o desenvolvimento de uma perspectiva transacional-relacional da decisão pode: (i) dar voz a elementos até então silenciados em análises de processo decisório anteriores (artefatos, teorias, híbridos); (ii) buscar explicações que respeitem as dimensões espaço-temporais dos processos, sem reduzi-los ou mesmo excluí-los; e (iii) dar novamente centralidade à decisão como elemento que diferencia as organizações de outros sistemas sociais (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016), sem assumir os pressupostos das teorias de decisão já estabelecidas.

A entatividade da decisão: uma aproximação transacional

Neste estudo sobre o processo decisório em uma abordagem transacional³, partimos da problematização de seus elementos mais básicos: (i) o decisor, (ii) a decisão, (iii) o processo decisório. Na Tabela 4, apresentamos o pressuposto onto-epistemológico de nossa proposta.

³ Mantivemos o rótulo de transação de Dewey e Bentley, mas considerando o seu desenvolvimento posterior na Sociologia Processual-Relacional (Dépelteau, 2018d; Lorino, 2020; Morgner, 2020).

Tabela 4

Pressupostos onto-epistemológicos da entatividade da decisão

| | Entatividade da decisão |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nível de análise epistemológico | Transação |
| Posição ontológica | Relacional |
| Natureza humana | Distribuída (Mediada) |
| Concepção de decisão | As decisões são entidades relacionais forjadas em um processo de mediação de múltiplos atores distribuídos em trajetórias espacial e temporalmente dispersas. Além disso, também participam e transformam a rede relacional que os gerou. |
| Ação | Experiências contínuas |
| Participantes | Heterogêneos (humanos, não-humanos, híbridos) |
| Lógica do processo | Transformação infinita em movimentos de abrir e fechar |
| Base teórica | Dewey e Bentley (1949), Emirbayer (1997), Dépelteau (2018a). |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base na agência distribuída (Rammert, 2012), inclui-se atores não-humanos, como artefatos, textos e teorias no processo de análise (Cabantous & Gond, 2011). Leitores menos acostumados com esta perspectiva – ontologicamente falando – frequentemente estão sujeitos a realizar dois erros de entendimento ou má interpretação. Primeiro, pode-se transferir a capacidade agencial humana (reflexiva, intencional) para atores não-humanos. Segundo, pode-se concluir que estamos afirmando que coisas não-humanas (máquinas, ferramentas), por si só, são capazes de agir sobre as pessoas e, portanto, também decidir.

Em uma perspectiva transacional, não podemos confiar em identidades estáveis alocadas a humanos ou não-humanos. Com a primazia da relação, há uma enorme incerteza sobre *quem*, ou mesmo *o que* está agindo (Sayes, 2014). A figura do decisor único, seja um indivíduo, grupo ou organização, amplia-se para uma rede de relações que mediam/transacionam o processo contínuo do fazer organizacional. Assim, pensar, agir e decidir não são mais atributos conferidos aos seres humanos, mas, ao contrário, são gerados em redes que perpassam e se ramificam entre atores múltiplos e heterogêneos.

O decisor (indivíduo humano das teorias de ontologia substancial) seria apenas um elemento da rede, apesar de poder figurar como único. Via de regra, esse decisor é alguém que, relacionalmente, toma a voz e fala em nome de um sistema relacional específico (Callon, 1986). Esse olhar relacional impede um salto para conclusões gerais, segundo as quais os humanos são necessariamente dotados das qualidades de um sujeito voluntariamente livre, autônomo e ativo em suas consequências.

Na perspectiva transacional, como nenhuma substância é discreta ou claramente separada de seu contexto relacional, pode-se afirmar que a ação é mediada de igual maneira por todos os elementos da rede. A partir de uma ontologia plana, a realidade social é produzida por relações entre relações (Dépelteau, 2018d). Portanto, esses elementos não têm fronteiras bem estabelecidas; são conjuntos de relações e, portanto, coexistem e se coproduzem em igualdade (Lorino, 2020).

Neste sentido, como qualquer outro fenômeno social com relativa estabilidade, uma decisão não é feita de relações. A decisão não possui relações; ela é, ontologicamente falando, relação (Donati, 2011). Contudo, quando entra no sistema de relação (transacional) que lhe deu causa, a decisão pode ser considerada uma partícula ou entidade (White, 1992; Abbott, 1996), portanto, apoiando nossa proposta da entidade de decisão. A entatividade não se relaciona com solidez ou objetividade, mas com durabilidade e potencial de participação mediada. Ou seja, apesar de sua origem relacional (efeito) e sua condição frágil e provisória, as decisões como entidades fazem a diferença como quase-sujeitos ou quase-objetos (Krarup & Blok, 2011), uma vez que transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado e/ou os elementos que deveriam transportar (Latour, 2005).

Abbott (1996: 836) sugere que “o que faz a diferença” (*matters*) dentro de um processo ou espaço relacional pode se tornar uma entidade, mas para isso precisa apresentar suas características particulares: (i) coerência, no sentido de regularidade interna que permite sua recorrência; e (ii) autoridade causal, ou seja, assumir uma posição de independência como local de causalidade, com a capacidade (pelas relações que lhe sustentam), de criar um efeito no resto do processo social que vá além dos seus efeitos. Neste sentido, a coerência da decisão, enquanto entidade, advém de ser um termo autoexplicativo e objetivamente aceito na sociedade ocidental organizacional (Cabantous, Gond, & Johnson-Cramer, 2010). Sua autoridade causal consiste em ter a capacidade de apagar as trajetórias e relações que lhe deram causa, e representá-las de maneira não problemática (Villar, Roglio & Rese, 2020).

White (1992) sugere que alguns conjuntos transacionais podem ser considerados entidades, mas não todos. Para o autor, uma entidade é qualquer fonte de ação não intrínseca e não explicável pelas regularidades biofísicas, à qual os observadores podem atribuir significado. O termo se aproxima da ideia de não-humanos discursivos empregada na sociologia relacional por Rudolf (2012: 54), para quem “não-humanos discursivos estão envolvidos em processos de construção de sentido juntamente ao sentido”. Assim, o que se denomina de entidade é, ontologicamente falando, “um campo social e um processo próprio”, evoluindo por meio de uma cadeia de transações (Dépelteau, 2018d: 513).

Em uma perspectiva espaço-temporalmente estendida, o elemento produzido por uma rede heterogênea de relações (i.e., “a decisão X”) passa a ter efeito sobre essa própria rede de relações. Em outras palavras, é performativa sobre os próprios meios que lhe permitem existir (Lorino, 2018). Ao sugerir a entatividade da decisão, podemos novamente trazer para a centralidade dos estudos organizacionais o fenômeno de decisão, o qual diferencia as organizações de outros sistemas sociais (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016), sem reificar o fenômeno ou excluí-lo, e sem assumir os pressupostos das teorias anteriores.

O conceito de entatividade da decisão revela três princípios filosóficos: (i) relacionalidade, (ii) processualidade e (iii) performatividade. De acordo com Vandenberghe (2018: 47), “o que aparece como uma partícula sólida também é uma onda”. Como uma onda, a realidade é um processo aberto e contínuo

que pode ser estabilizado nas coisas e seres apenas parcialmente, momentaneamente e precariamente. E então, integra-se a partícula “coisificada” no espaço e no tempo.

Na Tabela 5 apresentam-se os princípios do proposto conceito de entatividade da decisão:

Tabela 5

Princípios da entatividade da decisão

| Princípio | Pressuposto | Detalhamento |
|-------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Relacionalidade</i> | Decisão-em-relação | A decisão como entidade é o resultado dos relacionamentos dos quais faz parte. Não existe independentemente e antes de qualquer relação e não tem capacidade interna (mesmo que pareça ter), pois seus efeitos são definidos relacionalmente. |
| <i>Processualidade</i> | Decisão-em-vista | A decisão é um efeito precário e provisório das relações, num movimento infundável de abrir e fechar. Em vez de tempos fixos e absolutos, representados por setas, a ação é um processo incorporado temporalmente. |
| <i>Performatividade</i> | Decisão-no-processo | A decisão como entidade relacional afeta a rede, uma vez que participa dos relacionamentos que a criaram. A decisão não é um elemento “vazio”, uma vez que também faz a diferença e transforma por meio de relações a realidade organizacional em curso. |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Partindo do pressuposto da relacionalidade, a ideia de **decisão-em-relação** permite compreender a decisão como entidade relacional. Em outras palavras, o foco passa a ser as relações que a geraram e a sustentam, bem como sua participação na trama relacional. Não há, portanto, existência prévia, objetiva e estável de qualquer decisão (ou qualquer elemento) que perdure fora da situação relacional (Lorino, 2018). A relação é o fenômeno dado, é a matéria-prima (Morgner, 2020), portanto a unidade de análise parte das relações, e “o tomar decisão” consiste na transformação dessa relação.

Podemos ilustrar essa suposição com o conhecido exemplo sobre o caçador, a caça e a caçada apresentado por Dewey e Bentley (1949). Os autores sugeriram que “ninguém seria capaz de falar com sucesso do caçador e da caça como isolados no que diz respeito à caçada” (Dewey & Bentley, 1949: 141). Da mesma forma, a decisão deve ser analisada em seu uso social e situado (Abend, 2018). Assim, não há tomadores de decisão sem participação em um processo de decisão e sem relação com algo a ser decidido. Além disso, uma decisão (-em-relação) não pode ser reduzida ou isolada. Do mesmo modo como a caça tem sua história, seus procedimentos, suas armas e tecnologias (Dewey & Bentley, 1949), “a decisão tomada” carrega (e é carregada por) outras entidades relacionais rotuladas como teorias, ferramentas, textos, procedimentos, cerimônias etc., que também estão conectadas e entrelaçadas em relações espaço-temporalmente distribuídas. Como explica Rorty (1999: 53), “tudo o que pode servir como o termo de uma relação pode ser dissolvido em outro conjunto de relações e assim por diante, continuamente”.

No que se refere ao segundo pressuposto – **decisão-em-vista** –, a processualidade está relacionada com a transformação permanente das relações e entidades participantes, sem atribuição definitiva a elementos fixos. A decisão é um efeito precário e provisório das relações, não uma coisa social externa. Embora o fluxo de devir nunca desapareça, as vivências passadas e as perspectivas futuras precisam ser cortadas do *continuum* da experiência para se tornarem elementos relacionais do presente (Chia, 1994, Hernes, 2014). É um movimento permanente de abrir e fechar (Lorino, 2018), uma vez que mesmo convergências limitadas e frágeis para manter a comunicação e a cooperação, abrem novas possibilidades de diferenciação. A decisão produz o terreno para novas realidades que não teriam surgido sem a decisão. Ao fixar um significado, vários novos entendimentos possíveis podem ser construídos sobre essa fixação, abrindo assim o significado novamente, indefinidamente.

Nas teorias de decisão (ver Tabela 3), espaço e tempo são tratados como uma estrutura absoluta, fixa ou formal, e às vezes separada do próprio processo. A evidência perfeita da exclusão do espaço e da imobilização do tempo em etapas bem definidas pode ser observada nas perspectivas de tomada de decisão substancialistas. Via de regra, o tomador de decisão parte de um problema (que é bem conhecido), estabelece uma meta (eminente clara) e cria múltiplas alternativas (caminhos pavimentados) para atingir o objetivo planejado. Em seguida, o tomador de decisão escolhe a alternativa que tem mais probabilidade de maximizar ou satisfazer os resultados e atingir os objetivos, que posteriormente serão implementados de forma não problemática. Na perspectiva transacional, a decisão como processo inacabado e indefinido não pode ser tomada como início ou fim, ponto de partida ou resultado, pois é um fluxo relacional (Dawson, 2014; Cabantous & Sergi, 2018).

Usando o exemplo de Latour (2012), a melhor prova de que a decisão se trata de uma entidade altamente peculiar no contexto organizacional é quando nos reunimos em uma sala específica para decidir como levar essa organização ao tempo $t+1$. Normalmente, não se faz isso para “as pedras, para as canecas e para os tapetes” (Latour, 2012: 166). Há um hiato, um intervalo tão grande entre o tempo $t-1$ (passado), tempo t (o ponto de referência do presente) e o tempo $t+1$ (amanhã), que nos reunimos para levar a organização para um passo mais além, para além do intervalo, para além do hiato. A organização não vai por si só, ela não salta o intervalo espaço-temporal pela força da sua própria inércia. “Ao contrário dos corpos celestes, não há inércia nenhuma numa organização. Se deixa de carregá-la: ela cai morta” (Latour, 2012: 166, grifo nosso). Neste sentido, a decisão configura-se como um dos elementos entitativos de transporte, que carrega o significado no tempo e no espaço juntamente com a rede de relações que lhe deram causa (todo o conjunto de atores que deram vida à reunião do exemplo).

No terceiro pressuposto, exploramos a performatividade como dimensão filosófica de análise. Portanto, as decisões estão **no-processo** como recursos e não como fontes de ação organizacional (Lorino, 2018). Sua performatividade advém da visão de que a decisão situada transforma a ação ao enunciar significados (mediação), e ela mesma é transformada no processo (mediada).

Simplificando, a decisão, como qualquer elemento humano ou não humano, também participa da produção contínua da realidade. Assim, a suposição de que a decisão vem antes ou depois da ação é

estéril e limitante, pois também implica a ação. De forma performativa, a decisão tem um poder de ação não intrínseco sobre os indivíduos, artefatos e rotinas que se organizam em torno deles. Ressaltamos mais uma vez que é necessário dissociar os preceitos de intencionalidade, refletividade, e racionalidade do conceito de agência para compreender a agência distribuída. Nessa perspectiva, a ação é um efeito do múltiplo relacional. A capacidade de agência vem desse processo relacional em que humanos e não humanos estão entrelaçados e relativamente comprometidos.

A explicação da agência, portanto, não poderia ocorrer sem incluir todo o arranjo relacional na análise (Burkitt, 2018). A decisão como entidade relacional que se alimenta e é alimentada por uma rede heterogênea – que a mantém por mais ou menos tempo – não pode ser apenas um produto, um resultado. Em uma ontologia plana e simétrica, a decisão (entidade) está em pé de igualdade com humanos e não humanos que, por meio de movimentos de mediação, “produziram” e sustentam essa entidade. Assim, a própria decisão (entidade quase-objetiva) tem capacidade de agência (relativa e relacional) sobre a rede. A decisão, inserida no sistema de relações, participa do processo de produção mediada da ação.

Considerações finais

Neste artigo teórico, nós exploramos em profundidade a concepção de agência para elaborar um entendimento da decisão como um elemento relacional *da e na* ação, diferenciando-nos das abordagens prospectivas e retrospectivas da decisão e do dualismo decisão-ação. Empregamos a sociologia relacional e a perspectiva analítica de transação para introduzir a concepção da entatividade da decisão, que se baseia nos princípios da relacionalidade, processualidade e performatividade.

Este estudo avança em relação às teorias de processo decisório organizacional ao explicar a ação além de uma capacidade exclusivamente humana. Apresentamos um conceito transacional (em termos onto-epistemológicos), que difere das propostas voluntaristas, deterministas e co-deterministas da área. Além disso, em consonância com a proposta de trazer o elemento de decisão de volta ao centro dos estudos sociológicos (Abend, 2018) e organizacionais (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016), a entatividade da decisão estabelece um quadro teórico-analítico que permite compreender teórica e metodologicamente a participação do fenômeno na realidade organizacional, sem objetificá-la ou reificá-la.

Referências

- Abbott, A. (1995) Things of Boundaries. *Social Research*, 62(4), 857–82.
<https://www.jstor.org/stable/40971127>
- Abend, G. (2018). Outline of a sociology of decisionism. *The British Journal of Sociology*, 69(2), 237–264. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12320>
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34 (2), 93-101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.003>

- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision* – explaining the Cuban Missile Crisis. Harper Collins Publishers.
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (extended version). New York: Longman Publishing.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330882>
- Archer, M. S. (2000). *Being Human: The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer M. S. (2003). *Structure, Agency and the Internal Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Balogun, J., Pye, A., & Hodgkinson, G. P. (2008). Cognitively skilled organizational decision making: making sense of deciding. In Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (Eds.) *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford University Press, USA.
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs*, 28(3), 801-831. DOI: <https://doi.org/10.1086/345321>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin, UK.
- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29-44. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00058.x>
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision-making*. New York: Oxford University Press.
- Burkitt, I. (2016). Relational agency: Relational sociology, agency and interaction. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 322-339. DOI: <https://doi.org/10.1177/1368431015591426>
- Burkitt, I. (2018). Relational Agency. In F. Dépelteau (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 523-538). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. *Organization Science*, 22(3), 573-586. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0534>
- Cabantous, L., Gond, J. P., & Johnson-Cramer, M. (2010). Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations. *Organization Studies*, 31(11), 1531-1566. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840610380804>
- Cabantous, L., & Sergi, V. (2018). Seeing the potentialities at the intersection: A reflection on performativity and processuality mindsets. *M@n@gement*, 21(4), 1229-1243. <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1229.htm>
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2016). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>

- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(S1), 196-233. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>
- Callon, M., & Law, J. (1995). Agency and the hybrid collectif. *The South Atlantic Quarterly*, 94 (2), 481-507. DOI: <https://doi.org/10.1515/9780822382720-006>
- Chia, R. (1994). The concept of decision: A deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, 31(6), 781-806. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00639.x>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), p. 1-25. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Dawson, P. (2014). Reflections: on time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285-308. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.886870>
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0501>
- Dépelteau, F. (2013). What Is the Direction of the ‘Relational Turn’? In: C. Powell & F. Dépelteau, F. (Ed.). *Conceptualizing Relational Sociology: Ontological and Theoretical Issues*, Palgrave Macmillan: New York, 163-185.
- Dépelteau, F. (2015). Relational sociology, pragmatism, transactions and social fields. *International Review of Sociology*, 25(1), 45-64. DOI: <https://doi.org/10.1080/03906701.2014.997966>
- Dépelteau, F. (Ed.), (2018a) *The Palgrave Handbook of Relational Sociology*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 686 pp.
- Dépelteau, F. (2018b). Relational Thinking in Sociology: Relevance, Concurrence and Dissonance. In F. Dépelteau (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 3-33). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Dépelteau, F. (2018c). The Promises of the Relational Turn in Sociology. In F. Dépelteau (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. I - XXI). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Dépelteau, F. (2018d). From the concept of ‘trans-action’ to a process-relational sociology. In Dépelteau, F. (Ed.). (2018). *The Palgrave handbook of relational sociology*. London: Palgrave Macmillan, pp. 499-519).
- Dewey, J., & Bentley (1949) *Knowing and the Known*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Donati, P. (2011). *Relational sociology: a new paradigm for the social sciences*. London: Routledge.
- Elias, N. (1978). *What Is Sociology?* New York: Columbia University Press.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2), 281-317. DOI: <https://doi.org/10.1086/231209>
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023. DOI: <https://doi.org/10.1086/231294>

- Ericson, M. (2010). Towards a sensed decision-making approach: From déjà vu to vu jàdé. *Management Decision*, 48(1), 132 – 155. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741011014490>
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school’s past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523-536. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277>
- Giddens A (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-978. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Krarup, T. M., & Blok, A. (2011). Unfolding the social: quasi-actants, virtual theory, and the new empiricism of Bruno Latour. *The Sociological Review*, 59(1), 42-63. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2010.01991.x>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.260>
- Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science*, 6(1), 62-75. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.62>
- Laroche, H. (2014). La décision comme production d'ordre dans les organisations. *Connexions*, 1, 11-18. <https://www.cairn.info/journal-connexions-2014-1-page-11.htm>
- Latour, B. (1988). *The pasteurization of France*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2012). “What’s the story?”: Organizing as a mode of existence. In Passoth, J., Peuker, B., & M. Schillmeier. (Eds.). *Agency without Actors? New Approaches to Collective Action*. London: Routledge, pp. 163-177.
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press. 347 pp.
- Lorino, P. (2020). Trans-Action: A Processual and Relational Approach to Organizations. In Morgner, C. *John Dewey and the Notion of Trans-action* (pp. 83-109). Palgrave Macmillan, Cham.
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0070>
- March J. G. (1988). *Decisions and organizations*. Oxford: Brackwell.
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press.
- March, J. G. (1997). Understanding how decisions happen in organizations. In: Shapira, Z. (Ed.). *Organizational decision making*. Cambridge University Press, pp. 9-32.
- Merkus, S., De Heer, J., & Veenswijk, M. (2014). Decision-making as performative struggle: Strategic political-executive practices influencing the actualization of an infrastructural development.

Journal of Organizational Ethnography, 3(2), 224-245. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2012-0058>

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069001100101>
- Morgner, C. (2020). Reinventing Social Relations and Processes: John Dewey and Trans-Actions. In Morgner, C. *John Dewey and the Notion of Trans-action*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 1-30.
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: Tsoukas, H.; & Chia, R (Ed.). *Philosophy and Organization Theory* (Research in the Sociology of Organizations, v. 32). London: Emerald Group Publishing Limited. 281 – 309.
- Nutt, P. (2011). Making Decision-Making Research Matter: some issues and remedies. *Management Research Review*, 34 (1), 5-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171111096441>
- Passoth, J., Peuker, B., & Schillmeier, M. (Eds.). (2012). Introduction. In Passoth, J., Peuker, B., & M. Schillmeier. (Eds.). *Agency without Actors? New Approaches to Collective Action*. London: Routledge, pp. 1-11.
- Pham, Q.N. (2013). Enduring bonds: politics and life outside freedom as autonomy. *Alternatives: Global, Local, Political*, 38(1), 29–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/0304375412465676>
- Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1985). Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech*, 71(1), 74-102. DOI: <https://doi.org/10.1080/00335638509383719>
- Rammert, W. (2012). Distributed agency and advanced technology: or how to analyze constellations of collective inter-agency. In Passoth, J., Peuker, B., & M. Schillmeier. (Eds.). *Agency without Actors? New Approaches to Collective Action*. London: Routledge, pp. 89-112.
- Rorty R. (1999). *Philosophy and Social Hope*. Penguin Books. 288 pp.
- Rudolf, F. (2012). Questioning the human/non-human distinction. In Passoth, J., Peuker, B., & M. Schillmeier. (Eds.). *Agency without Actors? New Approaches to Collective Action*. London: Routledge, pp. 54-66.
- Sayes, E. (2014). Actor–Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency? *Social Studies of Science*, 44(1), 134-149. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306312713511867>
- Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- Tsoukas, H. (2010) Strategic decision making and knowledge: a Heideggerian Approach. In: Nutt, P. C. & Wilson, D. C. *Handbook of Decision Making*. United Kingdom: Wiley, 2010.

- Tsoukas, H. (2017). Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 54 (2), 132-153. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12219>
- Vandenberghe, F. The Relation as Magical Operator: Overcoming the Divide Between Relational and Processual Sociology. In F. Dépelteau (Ed.), *The Palgrave Handbook of Relational Sociology* (pp. 35-57). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Villar, E. G.; Rese, N.; Roglio, K. D. (2020). (Trans)Formative Trajectories of Decisions: An Analysis from The Translation Perspective. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17 (3), 361-391. DOI: <https://doi.org/10.4013/base.2020.173.01>
- Vo, L. C., & Kelemen, M. (2014). John Dewey (1859–1952). In Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (Eds.). *The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies*. Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1969) *The social psychology of organizing.*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (v. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obsfeldt, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, 16 (4), 409-421. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- White, H. C. (1992). *Identity and Control: A Structural Theory of Social Action*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.