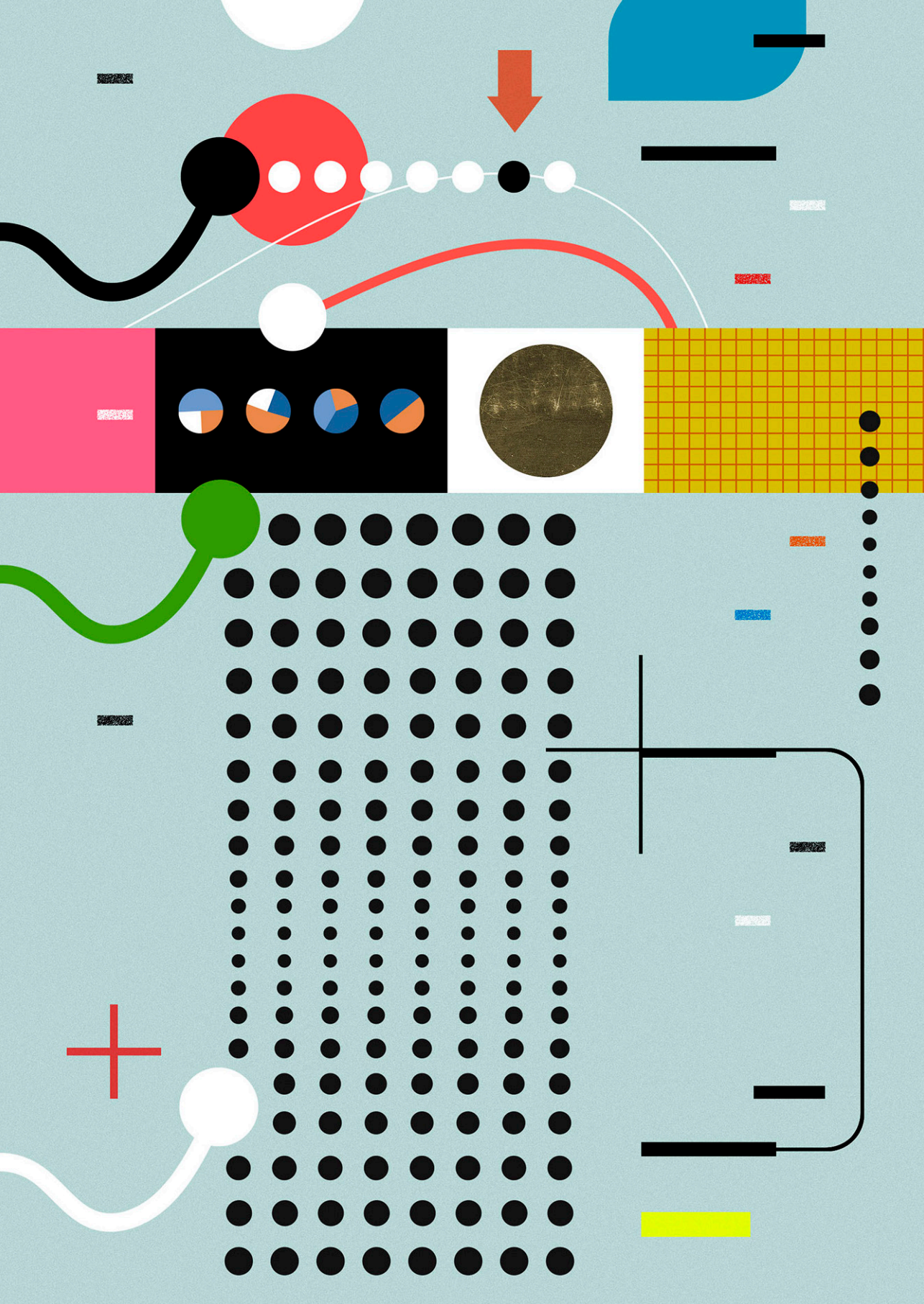




Conciliando os conceitos de rotinas organizacionais e instituições: uma abordagem teórica

Conciliating the concepts of organizational routines and institutions: a theoretical approach

RODRIGO MENDES GANDRA

Doutor em Ciências, Políticas Públicas,
Estratégias e Desenvolvimento pela
UFRJ.

Rio de Janeiro – RJ – Brasil

orcid.org/0000-0002-4269-2805

rodgandra@gmail.com

Resumo

A despeito dos avanços nos debates acadêmicos sobre as rotinas organizacionais e sobre as instituições, ainda não há consenso a respeito de seus conceitos, características e papéis. Entretanto, o estudo destes temas é de fundamental importância para compreender como os agentes tomam decisões que afetam o comportamento das organizações. Desta forma, através de revisão bibliográfica, este trabalho apresenta as controvérsias em torno dos dois temas para assumir uma posição própria. Além disso, o estudo em questão avança na compreensão da relação existente entre as rotinas organizacionais e as instituições, uma vez que este assunto é ainda pouco explorado na literatura. Assim, o objetivo é mostrar que as rotinas são um tipo especial de instituições operando dentro das organizações, servindo de elo de transmissão das alterações que ocorrem no ambiente organizacional para o institucional e vice-versa.

Palavras chave: rotinas organizacionais, instituições, organizações

Abstract

Despite advances in academic debates about organizational routines and institutions, there is still no consensus regarding their concepts, characteristics and roles. However, the study of these themes is of fundamental importance to understand how agents make decisions that affect the behavior of organizations. In this way, through bibliographic review, this work presents the controversies around the two themes in order to take a position of its own. In addition, the study in question advances the understanding of the relationship between organizational routines and institutions, since this subject is still little explored in the literature. Thus, the objective is to show that routines are a special type of institutions operating within organizations, serving as a link for transmitting changes that occur in the organizational environment to the institutional environment and vice versa.

Keywords: organizational routines, institutions, organizations



<http://dx.doi.org/10.51861/ded.dmvdo.1.007>

Recebido em: 7 de setembro de 2021. Aprovado em: 16 de dezembro de 2021.

INTRODUÇÃO

De acordo com March e Simon (1993), as escolas adeptas à Teoria Econômica Ortodoxa consideram que as decisões das firmas são ações tomadas de forma automática através de um único procedimento: o da maximização. Entretanto, os teóricos desta corrente não prestam atenção aos diversos processos pelos quais as decisões são amadurecidas até serem concretizadas.

Quando se observa o ambiente organizacional, nota-se que as decisões são construídas gradualmente levando em consideração os seguintes aspectos: as organizações possuem objetivos, metas e culturas diferentes; as decisões envolvem múltiplos processos técnicos e gerenciais; os processos organizacionais envolvem diversas pessoas com características cognitivas peculiares; os processos organizacionais envolvem diversas disciplinas e características específicas ao segmento de negócio em questão; cada organização está inserida em um contexto complexo único (e.g., econômico, institucional etc); e, a depender do segmento, o contexto complexo está em constante mutação, oferecendo riscos e incertezas aos *decision makers*.

Recorrendo à Teoria Evolucionária de Nelson e Winter (1982), muitas das decisões tomadas dentro das organizações se dão através de diversos tipos de rotinas organizacionais que, por sua vez, são construídas e moldadas a partir de fatores internos e externos às organizações.

Este trabalho resume aspectos levantados por GANDRA (2019) e oferece uma visão dos avanços acadêmicos sobre o conceito, as características e os papéis das rotinas organizacionais. Oferece também uma visão sobre o conceito de instituições, mostrando suas similaridades e os limites em comparação ao conceito de rotinas organizacionais. Assim, através de revisão bibliográfica, o objetivo é mostrar que as rotinas são um tipo especial de instituições operando dentro das organizações, servindo de elo de transmissão das alterações que ocorrem no ambiente organizacional para o institucional e vice-versa. Este elo não claro nas literaturas sobre: Teoria Evolucionária, Nova Economia Institucional (NEI) e Economia Política Institucional (EPI). Sendo assim, este trabalho vem contribuir na construção desta ponte entre as correntes de pensamento, melhorando a explicação de como eventos internos das organizações interagem as instituições e organizações externas.

A ORIGEM DO CONCEITO DE ROTINA ORGANIZACIONAL

O conceito de rotina organizacional foi pioneiramente desenvolvido nas Ciências Econômicas por Nelson e Winter (1982) que, posteriormente, foi aprofundado por diversos adeptos. Pode-se dizer que a Teoria Evolucionária de Nelson e Winter explora como as empresas canalizam as ações de diversos indivíduos heterogêneos em objetivos comuns para obter resultados econômicos. Pondo-se em oposição à Teoria Econômica Ortodoxa, inspirando-se nas ideias de Schumpeter (1942), sobre as causas das mudanças econômicas, e inspirando-se nas ideias de Herbert Simon

(sobre a racionalidade humana limitada), o ponto de interesse deles era desenvolver uma teoria evolucionária das capacidades e do comportamento das firmas que operam em um ambiente de mercado.

Para Nelson e Winter (1982), as firmas são motivadas pelos lucros e comprometidas com a busca de maneiras de aumentá-los, mas não através de maximização dos resultados. Para eles, o “sucesso” da firma é sobreviver e crescer. Neste processo de luta pelo “sucesso”, as firmas acabam formando espécie de “genética organizacional”. Isto é, elas acabam preservando as características organizacionais e habilidades de gerar produtos e auferir lucros que são transmitidas ao longo do tempo. Para eles, o termo evolucionário inclui a preocupação com as mudanças de longo prazo, cujo foco está na resolução de problemas dinâmicos de crescimento.

O termo rotina foi desenvolvido por Nelson e Winter (1982) para designar os padrões recorrentes, repetitivos e específicos para decidir sobre: aspectos de produção, mobilização e desmobilização de recursos, nível de estoque, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, gasto em publicidade, investimentos em ativos de capital etc. Obviamente que eles reconhecem a possibilidade de haver uma série de comportamentos que não se baseiam em rotinas organizacionais. Toda via, eles destacam que as rotinas organizacionais são cruciais na Teoria Evolucionária, pois: assumem a função dos genes na biologia, em que as características encontradas no organismo determinam o seu comportamento em conjunto com o meio ambiente; são hereditárias, em que os organismos assumem características de seus antecessores; e são selecionáveis no sentido de que organismos detentores de rotinas organizacionais podem obter mais sucesso que outros.

Segundo Nelson e Winter (1982), as rotinas definem uma lista de funções que determina o que a organização faz (frente aos fatores externos e internos), de forma que se pode agrupá-las em três classes:

- **Rotinas Operacionais** que relacionam o que a organização faz a qualquer momento dado seu estoque de equipamentos e outros fatores de produção fixos que não podem ser aumentados no curto prazo;
- **Rotinas de Investimentos** que dizem respeito às decisões de aumento ou redução do estoque de capital a cada período; e
- **Rotinas de Buscas** que modificam vários aspectos das próprias rotinas organizacionais ao longo do tempo, através de processos “guiados por regras”. Estas rotinas são fruto de uma reflexão interna de como a firma se comportará e onde ela atuará estrategicamente.

Assim, o compromisso da Teoria Evolucionária é mostrar a trajetória das organizações ao longo do tempo ocorre, majoritariamente, por decisões amparadas pelas rotinas organizacionais.

OS DESDOBRAMENTOS DO CONCEITO DE ROTINA ORGANIZACIONAL NA LITERATURA RECENTE

Becker (2003 e 2004) afirma que, desde 1982, quando Nelson e Winter estabeleceram o conceito de rotina como centro de análise das unidades organizacionais e das mudanças econômicas, houve a adesão de muitos pesquisadores a este programa de pesquisa. Apesar da disseminação acadêmica da teoria, muitas ambiguidades sobre o conceito de rotina surgiram, bem como os seus propósitos e efeitos nas organizações. A fim de acelerar o entendimento sobre as rotinas organizacionais, esta seção resume as visões recentes encontradas na literatura e as avalia criticamente a fim de obter um entendimento próprio sobre o tema.

Becker (2010) afirma que a “ordem” tem um papel fundamental em todos os campos das Ciências Sociais, mas que o conceito de rotina não tem recebido muita atenção fora destes campos. Segundo Becker (2010), uma vez que as rotinas organizacionais são onipresentes nas organizações, entendê-las é entender as organizações. Analogamente, Hodgson (2010) defende que é difícil identificar uma organização sem rotinas organizacionais. De maneira geral, as rotinas organizacionais são os blocos de construção das organizações pois, elas moldam as formas pelas quais as organizações realizam suas tarefas e tomam decisões. Sendo assim, serão resumidas a seguir as definições, as características, os papéis das rotinas organizacionais.

As definições do conceito de rotinas organizacionais

Segundo Feldman et al. (2016, p. 505), “*research on routines has grown in recent years as scholars have increasingly recognized the centrality of this organizational phenomenon*”. Entretanto, Becker (2004) e Hodgson (2010) afirmam que a definição conceitual de rotina ainda sofre divergências e continua nebuloso. Milagres (2011) adverte que a maioria dos estudos que utilizam o termo não explicita o conceito empregado e outros o fazem de maneira abrangente tornando difícil identificar o que está sendo analisado de fato.

Para Nelson e Winter (1982), as rotinas organizacionais são habilidades de uma organização que são realizadas sem plena consciência, isto é, sem atenção ou controle deliberado da administração superior. Para eles, as rotinas organizacionais podem ser consideradas como o “modo de fazer as coisas”. Becker (2004 e 2010), por sua vez, argumenta que o termo rotina organizacional refere-se a uma ampla gama de regularidades na economia e, observando a literatura, foi possível identificar três tipos de conceitos mais frequentes listados a seguir.

Na primeira interpretação, as rotinas organizacionais podem ser entendidas como Regularidades Comportamentais (*behavioral regularities or recurrent behavioral patterns*), descritas como padrões de interação recorrentes que, segundo Becker (2004, p. 664), aparece na literatura empírica como padrões de comportamento (*behavior patterns*). Feldman (2000, p. 611) compartilha do mesmo entendimento ao afirmar que: “*organizational routines are repeated patterns of behavior that are*

bound by rules and customs and that do not change very much from one iteration to another". Cohen et al. (1996, p. 3) assumem esta visão, pois eles focam nos padrões de ações que podem ser chamados de rotinas organizacionais: "*our clear principal focus is on action patterns that can be called 'routine'*". Pentland et al. (2012), Pentland e Hærem (2015) e Feldman et al. (2016) sugerem que as rotinas organizacionais podem ser consideradas como *recognizable, repetitive patterns of action*.

Na segunda interpretação, as rotinas organizacionais podem ser entendidas como Regularidades Cognitivas (*cognitive regularities or rules or procedures*), tais como as regras, os padrões, os procedimentos, as políticas, os códigos etc. Esta concepção apresenta uma visão mais formal e objetiva. Milagres (2011) ressalta que Cyert e March (1963) são importantes representantes deste entendimento de que as rotinas organizacionais são entendidas como procedimentos operacionais.

Uma terceira interpretação mais recente apontada por Hodgson (2003 e 2010), Hodgson e Knudsen (2004a e 2004b) e Knudsen (2010) vem ganhando importância na academia. Esta visão sugere que as rotinas organizacionais não são comportamentos, mas sim, Capacidades de Comportamentos Armazenados (*stored behavior capacities, or disposition, or potential behavior*). Nesta ótica, as rotinas organizacionais envolvem conhecimento, memória e hábitos individuais que podem ser acionados conforme a necessidade gerando um comportamento sequencial. Assim, as rotinas organizacionais podem ser entendidas como um repertório de possíveis comportamentos disponíveis para serem acionados a depender das circunstâncias, do contexto e das necessidades.

Tal como Nelson e Winter (1982) traçaram as similaridades conceituais entre as habilidades e as rotinas organizacionais, Hodgson (2010) também buscou inspiração na Filosofia, Psicologia e Ciências Sociais para traçar o paralelo. Para ele, o hábito (no âmbito individual) é uma capacidade ou tendência que pode ou não ser expressa em comportamento. O hábito e o comportamento não são a mesma coisa, porque quando se adquire um hábito, não necessariamente se coloca em uso o tempo todo. O hábito seria uma propensão em se comportar de determinada forma, ou seja, o hábito aciona ou causa determinado comportamento. A obtenção das habilidades (*skills*) depende primeiro da aquisição de hábitos. Assim o conhecimento e a habilidade envolvem a capacidade de endereçar problemas complexos e identificar rapidamente maneiras de resolvê-los, no qual a experiência e a intuição são cruciais. A habilidade depende do hábito de se realizar determinada tarefa de forma repetitiva.

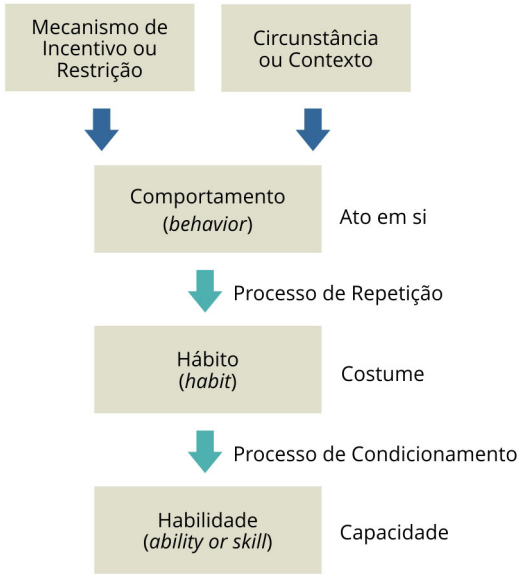
Sobre os motivos dos indivíduos repetirem comportamentos e pensamentos, Hodgson (2010) e Knudsen (2010) afirmam que as pessoas podem fazê-los através da: restrição ou constrangimento; e incentivo. Como exemplo, Knudsen (2010) afirma que uma restrição ou constrangimento natural pode forçar uma repetição. Para ele, por causa das restrições inatas, a capacidade humana de processar e analisar informações é limitada. Desta forma, os indivíduos adquirem os hábitos para orientar escolhas através da satisfação (e não da otimização). Quando o indivíduo

se satisfaz com determinada atitude para resolver um problema, ele tende a repetir o comportamento para resolver problemas similares. Estas atitudes, através da repetição, se tornam hábitos que podem ser abandonados quando não oferecem mais respostas satisfatórias para novos problemas.

Pelo lado do incentivo, Knudsen (2010) ressalta que as recompensas imediatas advindas de determinados comportamentos reforçam as repetições que, por sua vez, geram hábitos. Quando as pessoas percebem o ônus e o bônus de determinado comportamento, elas podem evitar ou repetir. Além disso, Hodgson (2010) e Knudsen (2010) defendem que os hábitos são adquiridos socialmente e não geneticamente. Como os hábitos são construídos na vida social, diante de uma incerteza quanto aos benefícios, as pessoas podem se inspirar no comportamento das outras (ou imitar), de forma que os hábitos passam a ser contagiosos.

De forma resumida, a reprodução do comportamento gera os hábitos (costumes) que, de tanto serem acionados, geram um processo de condicionamento (ou adestramento) podendo se tornar uma habilidade. Interpretando o raciocínio de Hodgson (2010) pode-se dizer que, quando se adquire uma certa proficiência no hábito, surge a habilidade que é capacidade ou disposição acionar determinado comportamento tal como ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Interpretação de Hodgson (2010) para distinguir os conceitos de comportamento, hábito e habilidade



Fonte: Elaboração própria.

Milagres (2011, p. 168) destaca que, na visão de Hodgson, os hábitos “são definidos como repertórios submersos de comportamento potencial e podem ser

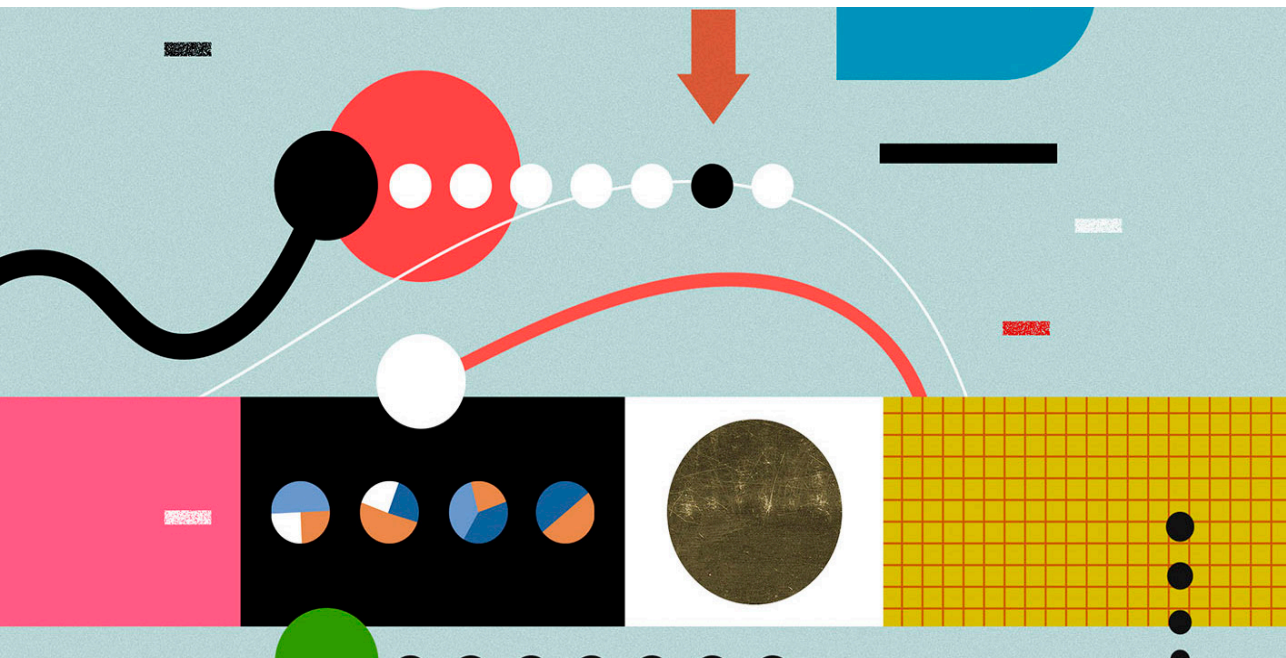
colocados em ação por estímulo ou em um contexto específico (HODGSON, 2001, p. 107)” (MILAGRES, 2011, p. 168). Knudsen (2010, p. 129) afirma que sem os hábitos, os comportamentos e os pensamentos seriam erráticos.

Becker (2010) constata que Knudsen (2010) também chega à mesma conclusão por caminhos diferentes. Para Knudsen (2010), a característica que torna a rotina organizacional a desempenhar o papel equivalente dos genes na Teoria Evolucionária de mudança econômica e cultural é justamente o fato dela ser a causa (disposição) dos comportamentos, ao invés do próprio comportamento.

Embora Hodgson (2010, p. 18) faça a distinção de forma didática entre comportamento, hábito e habilidade, ele conclui que rotina é análoga ao hábito. Esta posição parece um tanto confusa quando comparada à visão de Nelson e Winter (1982) que colocava a rotina como algo análogo à habilidade. Se a rotina é uma capacidade ou disposição, como o próprio Hodgson afirma, então ela deveria ser análoga à habilidade e não ao hábito. A Figura 1 deixa clara esta distinção.

Hodgson (2010) enfatiza que, no trabalho de Nelson e Winter (1982), a rotina é apresentada, hora como comportamento repetitivo; hora como disposição. Em Nelson e Winter (1982, p. 116-117), as rotinas organizacionais são similares às habilidades e, conforme exposto anteriormente, eles definem habilidade como “a capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado (...)”. Então a ideia de rotina como disposição para um comportamento potencial já era prevista por eles também.

Hodgson (2010) ainda faz uma análise crítica da posição de Nelson e Winter (1982) em referir a rotina como genes. Está claro para ele que a rotina não é gene e que não é replicada biologicamente, mas embora ela possa ser replicada (socialmente) não pode ser ao mesmo tempo a estrutura geradora e o resultado da



própria estrutura. Isto é, para Hodgson (2010), as causas não são os eventos, eles são mecanismos geradores que funcionam sob condições específicas e que criam determinados eventos.

Becker (2010) argumenta que os três conceitos sobre rotinas organizacionais listados acima geram relações mais ou menos estáveis entre situações e opções de comportamentos dos organismos. Contudo, Becker (2010) argumenta os três conceitos não podem ser reduzidos à um único conceito. Sendo assim, Hodgson (2010) resolve a questão através categorização dos conceitos em duas dimensões (potencial e real), de forma que os três conceitos acima podem ser classificados em dois grupos:

- comportamentos correntes envolvendo as Regularidades Comportamentais; e
- comportamentos potenciais envolvendo as Regularidades Cognitivas e as Capacidades de Comportamentos Armazenados.

A diferença entre habilidades para as rotinas organizacionais reside no nível de análise. Os hábitos e as habilidades individuais representam os microfundamentos na formação das rotinas organizacionais. Para Knudsen (2010), enquanto os hábitos pertencem a uma disposição individual, as rotinas organizacionais são disposições no âmbito organizacional.

Não se pode dizer que as definições acima são definitivas. Segundo Becker (2003), o conceito de rotina cobre todos os aspectos da evolução: hereditariedade, capacidade de sofrer mutação e ser objeto de seleção. Assim, as rotinas organizacionais seriam as unidades de análise de uma perspectiva evolucionária da economia, isto é, elas são as causas centrais de determinados fenômenos empresariais e socioeconômicos devido aos papéis que desempenham nas organizações.

Sendo assim, adere-se à visão de Hodgson (2010) e Knudsen (2010), no qual as rotinas organizacionais podem ser definidas como estruturas ou capacidades geradoras de padrões comportamentais dentro de uma organização, ou como uma espécie de “genótipo”, cujo “fenótipo” é acionado conforme as circunstâncias ou as necessidades. Mas difere-se aqui da visão dos autores no aspecto de que as rotinas organizacionais são análogas aos hábitos no âmbito individual. Assume-se que as rotinas organizacionais sejam análogas às habilidades, tal como foi introduzido originalmente por Nelson e Winter (1982).

As características gerais das rotinas organizacionais

A Tabela 1 resume as características das rotinas organizacionais encontradas na literatura.

Tabela 1 - Resumo das características das rotinas organizacionais

Características	Descrição	Referências
Padronizadas (<i>patterns</i>)	Historicamente o conceito de rotina é claramente referido como “padrões de interação recorrentes”, ou “padrões de atividades coletivas recorrentes”.	Nelson e Winter (1982), Becker (2004)
Coletivas (<i>collective</i>)	“The second feature of organizational routines concept that sets it apart from other, collective-level concepts is to relate the individual level to the collective level. Organizational routines capture stable structures in collective actions that emerge from the interrelating of individual action”. (BECKER, 2010)	Levitt e March (1988), Nelson e Winter (1982), Becker (2004 e 2010)
Recorrentes (<i>recurrence</i>) / Repetitivas (<i>repetitive</i>) / Persistentes (<i>persistent</i>)	A repetição é uma característica importante das rotinas, pois garante a consistência e a previsibilidade. A recorrência é também um conceito chave, pois seria estranho chamar de rotina algo que acontece apenas uma vez.	Becker (2001; 2003; 2004), Winter & Szulanski (2002), Knudsen (2010), Milagres (2011)
Não-deliberadas (<i>non-deliberative or mindlessness</i>) ou deliberadas (<i>effortful accomplishment</i>)	Becker (2004) ressalta que o tema mais divergente entre os autores é se as rotinas são não-deliberadas (<i>non-deliberative or mindlessness</i>) ou são deliberadas (<i>effortful accomplishment</i>). Becker (2004) afirma que a linha que divide as duas visões é a verificação empírica. A visão não-deliberada é sustentada pela literatura conceitual e visão deliberada é sustentada pela literatura empírica.	Proponentes das rotinas Não-deliberadas: Nelson (1995), Dosi <i>et al.</i> (2000), Nelson e Sampat (2001). Proponentes das rotinas deliberadas: March e Simon (1993), Cohen <i>et al.</i> (1996)
Dependentes do contexto (<i>context-dependent</i>), incorporadas (<i>embedded</i>) e específicas (<i>specific</i>)	As rotinas são incorporadas nas organizações em contextos específicos. Esta ideia é consistente com a noção de que regras gerais e procedimentos devem ser implementados de acordo com os diferentes contextos, estruturas, culturas e especificidades dos negócios.	Teece e Pisano (1994), Becker (2001; 2003; 2004), Howard-Grenville (2005), Milagres (2011), Bertels <i>et al.</i> (2016)
Dependentes do contexto anterior (<i>path dependent</i>)	É amplamente aceito na literatura acadêmica que as rotinas são moldadas historicamente por suas trajetórias.	Teece <i>et al.</i> (1997), Becker (2001; 2003; 2004), Milagres (2011), Pentland <i>et al.</i> (2012)
Engatilhadas (<i>triggered</i>)	As rotinas são interligadas entre si, sendo assim, elas podem ser acionadas ou engatilhadas por outras rotinas.	Cohen <i>et al.</i> (1996), Becker (2003), Nelson & Sampat (2001)
Decompostas (<i>decomposed</i>)	Feldman e Pentland (2003) e Miner <i>et al.</i> (2010) afirmam que as rotinas de alto nível (<i>higher-level routine</i>) podem abranger diversas outras sub-rotinas (<i>lower-level micro-routines</i>). De forma geral as rotinas podem ser decompostas hierarquicamente nos âmbitos: estratégico, tático e operacional.	Miner <i>et al.</i> (2010), Feldman & Pentland (2003), Greve (2010)

Fonte: Elaboração própria.

Os papéis e propósitos das rotinas organizacionais

A Tabela 2 resume os papeis das rotinas organizacionais encontrados na literatura.

Tabela 2 - Resumo dos papéis e propósitos das rotinas organizacionais

Papeis e Propósitos	Descrição	Referências
Coordenação e Controle <i>(Coordination and Control)</i>	As rotinas ajudam a melhorar o fluxo de informações eliminando os ruídos, padronizando os canais de comunicação, alinhando comportamentos e linguagens. As rotinas auxiliam na coordenação as atividades provendo coerência, sequências lógicas e uniformidade nas ações dos indivíduos.	March e Simon (1993), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982), Langlois (1992), Teece <i>et al.</i> (1997), Becker (2003 e 2004), Milagres (2011)
Redução de Conflitos ou Promoção de Trégua <i>(Truce)</i>	As rotinas criam referenciais de comportamento para redução de potenciais conflitos. As rotinas sinalizam os comportamentos aceitos pela organização para minimizar os conflitos. Para Simon (1993), este conceito pode estar relacionado ao altruísmo.	March e Simon (1993), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982), Simon (1993), Becker (2004), Milagres (2011), Bertels, <i>et al.</i> (2016)
Economia de Recursos Cognitivos <i>(Economizing on Cognitive Resources)</i>	As rotinas permitem economizar esforços mentais ajudando no processamento de informações e na capacidade limitada de tomada de decisões. As empresas podem desenvolver padrões e rotinas com objetivo de permitir o alinhamento dos incentivos, monitorar as atividades e realizar controles dos comportamentos dos colaboradores através de uma estrutura organizacional enxuta.	Simon (1957), March e Simon (1993), Becker e Knudsen (2005), Becker (2004), Milagres (2011)
Promoção de Estabilidade <i>(Stability)</i>	O papel mais conhecido das rotinas é o da promoção da estabilidade organizacional. Neste aspecto, as rotinas restringem ou incentivam certos comportamentos dos agentes. Enquanto uma determinada rotina existente oferecer resultados satisfatórios, nenhuma solução cognitiva consciente é acionada para encontrar outra maneira de executar as tarefas e atingir os objetivos.	March e Simon (1993), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982), Heiner (1983), Nelson (1994), Becker (2001, 2003 e 2004), Zollo e Winter (2002), Milagres (2011), Feldman <i>et al.</i> (2016)
Promoção de Mudanças Dinâmicas <i>(Dynamic Changes)</i>	Um dos achados empíricos mais relevantes é a noção de que as rotinas podem promover mudanças endógenas nas organizações. Se as rotinas promovem estabilidade, há também indicações de que elas mudam de acordo com as experiências, com o aprendizado organizacional e com o contexto externo à organização. Elas podem estar relacionadas também aos processos de buscas por inovações deliberadas das organizações. Neste sentido, a literatura aponta a existência de Rotinas de Buscas dedicadas à alcançar, selecionar e reter novos procedimentos para obter vantagens competitivas.	Nelson e Winter (1982), Teece <i>et al.</i> (1997), Becker (2001, 2003 e 2004), Zollo e Winter (2002), Milagres (2011), Teece (2007, 2014 e 2017), Feldman <i>et al.</i> (2016)

Tabela 2 (cont.) - Resumo dos papéis e propósitos das rotinas organizacionais

Papeis e Propósitos	Descrição	Referências
Armazenagem de Conhecimento (<i>Knowledge Storage</i>)	As rotinas podem ser consideradas como repositórios de conhecimentos nas organizações. Uma característica importante da rotina é capacidade de incorporar conhecimentos explícitos (documentados) e implícitos (tácitos).	Nelson e Winter (1982), Teece <i>et al.</i> (1997), Becker (2001, 2003 e 2004), Hodgson (2003 e 2010), Hodgson e Knudsen (2004a e 2004b), Knudsen (2010), Milagres (2011), Teece (2007, 2014 e 2017)
Papel Constitutivo (<i>Constitutive Role</i>)	As instituições e as rotinas absorvem uma “dimensão simbólica” que inclui determinados “valores” ou “visões de mundo”. Uma vez que as rotinas podem carregar valores culturais e ideológicos, os indivíduos as respeitam, não por coerção, mas por princípios.	Chang e Evans (2005)
Redução de Riscos e Incertezas (<i>Risk and Uncertainty Reducing</i>)	A redução da incerteza pode ser vista como um dos papéis mais importantes das rotinas organizacionais. Para Simon (1959), diante da racionalidade limitada, as escolhas realizadas pelos homens de negócio estão baseadas em regras de decisão simples, uma vez que eles não possuem todas as habilidades requeridas para lidar com todas as informações disponíveis. As decisões são então baseadas em um repertório de rotinas, no qual os agentes buscam experiências passadas e aplicam às situações ou aos problemas do presente por meio de tentativas e erros. Um importante trabalho sobre a relação entre rotinas e incertezas conclui: “(...) <i>greater uncertainty will cause rule-governed behavior of exhibit increasingly predictable regularities, so that uncertainty becomes the basic source of predictable behavior</i> ”. (HEINER, 1983)	Simon (1959), March e Simon (1993), Cyert e March (1963), Nelson e Winter (1982), Heiner (1983), March e Shapira (1987), Becker (2003), Becker e Knudsen (2005), Greve (2010), Knudsen (2005)

Fonte: Elaboração própria.

A RELAÇÃO ENTRE AS ROTINAS ORGANIZACIONAIS E AS INSTITUIÇÕES

Nesta seção são efetuadas: uma analogia entre os conceitos de rotinas organizacionais e instituições, permitindo uma compreensão das semelhanças e diferenças entre os dois conceitos; e uma reflexão sobre a relação entre as mudanças institucionais e as mudanças nas rotinas organizacionais.

O conceito de rotinas organizacionais entendido como um tipo especial de instituições

Baseado nos trabalhos da Nova Economia Institucional (NEI) de North (1981, 1990, 1991, 1994, 2005) e nos trabalhos de Heiner (1983), Nelson e Sampat (2001), Chang

e Evans (2005) e Hodgson (2006) nota-se que as rotinas organizacionais e as instituições servem ao mesmo propósito: reduzir os riscos e as incertezas; reduzir os custos de transação; facilitar a comunicação entre os agentes; aumentar a coordenação e controle; armazenar conhecimento; e aumentar a estabilidade no comportamento dos participantes (restringindo e incentivando). Ou seja, ambos os conceitos podem ser entendidos como mecanismos criados e acordados por grupos de pessoas para:

1. estabelecer uma determinada ordem, estabilidade, coordenação e controle social, político e econômico; e
2. explicar, até certo limite, a consistência do comportamento social ou a consistência da interação entre as pessoas.

Para North (2005), a ordem implica na redução das incertezas, onde a criação das instituições fornece maior previsibilidade sobre os resultados das interações humanas. Heiner (1983) também sustenta que as instituições são mecanismos de regras sociais (*social rule-mechanisms*) que servem para manter uma certa regularidade na interação entre os agentes.

Entende-se aqui que, a diferença entre os conceitos de rotinas organizacionais e de instituições pode ser expresso da seguinte forma: o primeiro atua no âmbito micro (dentro das organizações); e o segundo atua no âmbito macro (fora das organizações). Sendo assim, entende-se que as rotinas organizacionais são espécies de instituições que vigoram entre os participantes de uma mesma organização podendo assumir o caráter formal e informal. Desta forma, será apresentado o conceito de instituições para que fique mais clara a relação com o conceito de rotina. Quer se mostrar que, dentro da própria organização há instituições (chamadas de rotinas organizacionais) para resolver conflitos de interesses, gerar estabilidade, reduzir incertezas e alinhar objetivos. Esta ideia de que a rotina é uma espécie de instituição que opera coletivamente de forma micro dentro da firma é sustentada por Becker (2010, p. 5): “*the first comes clearly, if we consider the concept of organizational routines as a part of the family of concepts such as institutions, norms or conventions*”.

Assim, quaisquer mecanismos inventados pelos homens para auxiliá-los na criação e manutenção de uma determinada ordem sistêmica, na comunicação e na redução das incertezas, podem ser entendidos como instituições. No entanto, é importante destacar que, de acordo com Hodgson (2010), as instituições não são os atos em si, mas as capacidades de agir em determinados contextos. Eis alguns exemplos de instituições: leis, diretrizes, contratos, mercados, moedas, línguas, sistemas de medida, burocracias, regras, protocolos, procedimentos, padrões, normas, acordos, convenções, portarias, costumes, tradições, códigos de ética, sistemas informatizados, rotinas organizacionais etc.

A despeito da controvérsia sobre as possíveis definições de organização e instituição, considera-se aqui a abordagem de Douglass North como a mais pragmá-

tica, dado que o seu foco foi apresentar (sob uma perspectiva histórica) como as instituições influenciam o desempenho econômico das sociedades. “*Institutions provide the incentive structure of an economy; as that structure evolves, it shapes the direction of economic change towards growth, stagnation, or decline*”. (NORTH, 1991, p. 97).

North (1991) apresenta historicamente que, no desenvolvimento do comércio de longa distância, diversos mecanismos (instituições) foram criados pelas pessoas com a finalidade de facilitar as transações. Ele define instituições como as restrições e regras construídas pelos seres humanos de forma a estruturar e ordenar as interações sociais, econômicas e políticas. Elas podem ser restrições informais (costumes, tradições, sanções e códigos de conduta) ou regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade).

Para North (1990), por problemas de complexidade e falta de capacidade computacional e por questões de realidades mutáveis, os agentes são incapazes de tomar decisões ótimas. A existência da incerteza dificulta as possibilidades de transações econômicas entre pessoas, no que diz respeito ao conhecimento *ex ante* das possibilidades de escolhas e de interações entre os agentes. Estas incertezas geram custos de transação que podem ser divididos em: custos de *measurement* (relacionados à dificuldade de os agentes conhecerem os fatos objetivamente e os detalhes das transações); e custos de *enforcement* (relacionados à incerteza dos agentes em relação às questões de direito de propriedade).

Neste quadro de incertezas, se algum tipo de arcabouço de proteção dos direitos dos agentes não estiver presente, a possibilidade de troca fica prejudicada. Sendo assim, North (1990) considera que as instituições servem para atenuar os problemas derivados da incerteza restringindo as escolhas, reduzir os custos de transação e facilitar a coordenação econômica e social. A partir dos estímulos oferecidos pela Matriz Institucional, surgirão diversas organizações que atuarão na busca de diversos objetivos ou propósitos. Segundo North (1991, p. 109): “*The institutional matrix consists of an interdependent web of institutions and consequent political and economic organizations that are characterized by massive increasing returns. That is, the organizations owe their existence to the opportunities provided by the institutional framework*”.

Para North (1990 e 1994) as organizações são constituídas por grupos de indivíduos unidos para atingir objetivos comuns, diferenciando o conceito de organizações do conceito de instituições. Os seja, as organizações são os principais agentes de uma sociedade e dentro dessa categoria North (1990, p. 5) faz a seguinte distinção: “*political bodies (political parties, the Senate, a city council, a regulatory agency), economic bodies (firms, trade unions, family farms, cooperatives), social bodies (churches, clubs, athletic associations), and educational bodies (schools, universities, vocational training centers)*”.

Fazendo uma metáfora com os jogos esportivos, se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato

da sociedade. “Conceptually, what must be clearly differentiated are the rules from the players. The purpose of the rules is to define the way the game is played. But the objective of the team within that set of rules is to win the game”. (NORTH, 1990, p. 3-5) Nelson e Sampat (2001, p. 31) também consideram que o conceito de instituições é: “compatible con la idea de que las instituciones son las reglas del juego, cuando se considera que éstas definen lo que las personas hacen cuando juegan el juego”.

Conforme Gala (2003), ao longo do processo histórico, as diversas organizações podem investir seus esforços das mais variadas maneiras: em atividades econômicas socialmente produtivas, em novas tecnologias de produção, em atividades redistributivas, na formação de monopólios, e na própria alteração das regras do jogo. North (1991) defende que há uma espécie de *path dependence* no processo de desenvolvimento institucional.

No artigo, “What Are Institutions?”, Hodgson (2006) faz críticas às definições de North, quando separa as instituições como sendo as regras do jogo, das organizações que representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade. Ele define as instituições como: sistemas em que são estabelecidas e em que prevalecem as regras que estruturam as interações sociais, ou “a set of rules that structure social interactions in particular ways”. (KNIGHT, 1992, p. 2. *Apud* HODGSON, 2006, p. 21) Sendo assim, língua, dinheiro, leis, sistemas de medida, modos à mesa, firmas, dentre outras organizações são considerados instituições. De forma geral, as instituições permitem ordenar os pensamentos, as expectativas e as ações impondo forma e consistência às atividades humanas. As instituições, ao mesmo tempo em que, restringem o comportamento humano, também o viabilizam e o incentivam. Mesmo que a existência de regras implique em restrições, elas podem permitir escolhas e ações que anteriormente não existiriam. “Regulation is not always the antithesis of freedom; it can be its ally”. (HODGSON, 2006, p. 2).

A Economia Institucional original de Commons (1934) entendia as instituições como um tipo peculiar de estrutura social com o potencial de mudar os agentes, incluindo alterações em seus propósitos ou suas preferências. Para Hodgson (2006, p. 4): “hence an institution is a special type of social structure that involves potentially codifiable and (evidently or immanently) normative rules of interpretation and behavior”. Chang e Evans (2005) entendem que Hodgson segue uma linha mais “culturalista” do institucionalismo, considerando que as pessoas constroem assuas ideias de forma dependente do ambiente institucional.

Criticando North, Hodgson (2006) define o conceito de instituições como sistemas sociais enraizadas por regras, em que as organizações são um tipo especial de instituição, quando envolvem algumas características adicionais, tais como: critérios para estabelecer seus limites e para distinguir os seus membros de não-membros; princípios de soberania sobre quem está no comando (autoridade); e as cadeias de comando delineando as responsabilidades (governança e hierarquia). Hodgson (2006) defende que o problema de separação entre organizações e instituições surge quando se North coloca as organizações como atores. Para

Hodgson, organizações, tais como empresas e sindicatos, são estruturas compostas por atores individuais, muitas vezes com objetivos conflitantes. E quando North (1994, p. 361) escreveu que “organizações são constituídas por grupos de indivíduos unidos para atingir objetivos comuns”, esta definição ignorou o conflito potencial dentro da organização. Então para Hodgson (2006), o tratamento da firma como um ator social abstrai os conflitos internos. Resumindo, Hodgson quis mostrar que, se dentro de uma organização há instituições para resolver conflitos, então uma organização é uma instituição.

Como North foca no desenvolvimento econômico de forma macro, ele pareceu pouco preocupado em analisar os mecanismos internos pelos quais os conflitos de interesses são resolvidos dentro das firmas e como isto afeta as decisões micro-econômicas. Desta forma, tratar as firmas como unidades tomadoras de decisões parece ser suficiente para analisar os fenômenos de desenvolvimento dos países.

Recorrendo à Teoria Evolucionária de Nelson e Winter (1982), deve-se lembrar ainda que, as normas e regras coletivas que operam dentro das organizações podem ser chamadas de “rotinas organizacionais”. Ou seja, as rotinas organizacionais atuam no âmbito micro (dentro das organizações) e a instituições no âmbito macro (fora das organizações). Assim, os conflitos dentro das empresas podem ser resolvidos por rotinas organizacionais formais e informais. Isto é, dentro das organizações, as rotinas organizacionais absorvem os papéis das instituições, logo elas podem ser vistas como um caso especial de instituições.

Quanto ao grau de formalidade das instituições, segundo Hodgson (2006), North não deixa claro sua posição quanto ao assunto. North (1990, 1991 e 1994) escreve restrições formais e informais, ao invés de regras formais e informais. Ele sempre se refere às “regras formais”, mas nunca às “regras informais”. Alguns escritores interpretam: restrições formais como sendo regras, leis, constituições; e restrições informais como sendo normas de comportamento, convenções, códigos de conduta. Isto sugere que as regras são restrições formais. Neste ponto específico, não se pactua com a crítica feita por Hodgson (2006), pois North (1991) deixa explicitamente claro que considera que as instituições podem cobrir as esferas formais e informais.

De acordo com a classificação de escolas “Neo-institucionalistas” na Ciência Política, proposta por Hall e Taylor (2003), North se enquadraria na corrente do “institucionalismo histórico” com um viés mais voltado às escolhas racionais, cuja definição de instituições assume um papel mais formal, tais como: “procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política”. (HALL & TAYLOR, 2003, p. 196) De fato, embora reconheça os aspectos informais, North mantém maior importância às regras formais, principalmente aquelas amparadas pelo Estado, em suas análises. Isto porque as regras, quando amparadas por uma estrutura de poder, são mais efetivas no sentido da obediência se comparada com aquelas normas isentas de sustentação legal.

Hodgson (2006) assume uma concepção de instituições que acomoda a base informal de todo o comportamento estruturado e durável. É por isso que ele define instituições como sistemas duráveis de regras sociais estabelecidas e incorporadas que estruturam as interações sociais, ao invés de simplesmente regras. Para ele, as regras não têm a capacidade de copiar-se diretamente; elas são replicadas e modificadas através de outros mecanismos, como por exemplo pelos hábitos. As regras geralmente nascem do processo de interação social e funcionam quando são incorporadas aos hábitos. Há diversos exemplos de leis ignoradas pelas pessoas, então Hodgson (2006, p. 6) afirma que *“ignored laws are not rules”*. Para que novas leis se tornem regras, elas devem ser incorporadas ao cotidiano comportamental das pessoas através de uma legitimação fruto de uma espécie de “pacto social”. Sendo as rotinas organizacionais uma espécie de instituição, elas não fogem à esta regra.

De acordo com a classificação de escolas Neo-institucionalistas na Ciência Política, proposta por Hall & Taylor (2003), Hodgson se enquadraria mais próximo à corrente do “institucionalismo sociológico”, com uma definição de instituição mais ampla. Os adeptos desta corrente não só incluem as regras, procedimentos ou normas, formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam as ações humanas. Esse enfoque classifica a “cultura” (rede de hábitos e de símbolos) como instituições.

Seguindo esta corrente teórica, no qual Dias (2013) classificou como Economia Política Institucional (EPI), Chang e Evans (2005) defendem que as instituições são:

- restritivas ao comportamento humano;
- permissivas ou habilitadoras do comportamento humano; e
- constitutivas, no qual poucos economistas prestam atenção, assumindo uma “dimensão simbólica” que inclui os valores, ideologias, culturas, que eles chamam de “visões de mundo”. Ou seja, quando o arcabouço institucional é vivido pelas pessoas, elas internalizam as instituições aos seus valores pessoais.

Chang e Evans (2005) e Chang (2006) mostram que as ideias, ideologias e visões de mundo são capazes de gerar mudanças institucionais, contudo, esta relação não é unidirecional. As instituições afetam as formas como as pessoas operam e percebem o mundo através do papel constitutivo. Eles criticam a visão economicista e “instrumentalista de North baseada em *efficiency-driven approaches*. Ou seja, eles discordam do argumento de que as instituições emergem com o único propósito de reduzir as incertezas e os custos de transação. Se esta hipótese fosse verdadeira, não existiriam instituições ineficazes e inúteis. Sendo assim, eles preferem seguir uma linha de *culture-based structured-interest*, assumindo que não existem interesses objetivos que podem ser entendidos independentemente da “visão de mundo” dos atores. Neste aspecto, as mudanças institucionais seriam simultaneamente transformações materiais e simbólicas do mundo. Em suma, as

instituições podem ser alteradas por mudanças nas percepções das pessoas de forma endógena. Através desta abordagem, é possível explicar inclusive a formação de uma nova Matriz Institucional menos eficiente do ponto de vista econômico.

North (1990) já aceitava que as ideologias estão na base da formação das regras formais e informais de uma sociedade. Além disto, com a intenção de incorporar uma perspectiva mais sociológica e cultural, North (2005) afirma que as mudanças econômicas não ocorrem apenas por fatores econômicos, pois deve-se levar em consideração também as mudanças:

- na quantidade e qualidade dos seres humanos;
- no estoque de conhecimento humano; e
- no marco institucional que define a estrutura deliberada de incentivo de uma sociedade.

Ou seja, ele afirma que, para se proteger da incerteza, os agentes criam um conjunto complexo de restrições formais e informais que são embutidas na linguagem, nos artefatos físicos e nas crenças definindo os padrões da interação humana.

Para North (2005), a realidade de um sistema político-econômico não é conhecida pelas pessoas com certeza absoluta, assim, os humanos constroem crenças elaboradas sobre a natureza dessa realidade – crenças que são tanto um modelo positivo da maneira como o sistema funciona, quanto um modelo normativo de como deve funcionar. Embora possam haver discrepâncias nas crenças individuais de cada indivíduo, um sistema de crenças pode ser mantido dentro da sociedade através do consenso ou pacto social. De Azevedo (2015) ressalta que há uma relação intrínseca entre crenças e instituições, onde: quando há crenças conflituosas numa sociedade, as instituições refletirão as crenças dominantes daqueles que ocupam posições que podem afetar as escolhas. As crenças dominantes são “sugeridas” pelos empreendedores políticos e econômicos que se utilizam delas para elaborar políticas e mudanças na Matriz Institucional.

Assim como as instituições, North (2005) acredita que as crenças não são estáticas, pois revisões das percepções da realidade geram novos esforços para mudar a Matriz Institucional. Para North (2005), os modelos mentais e a cultura podem ser continuamente redefinidos através de novas experiências, incluindo contatos com novas ideias e novos aprendizados.

Como o mundo em que vivemos não é ergódico e está sujeito à constantes mudanças, North (2005) acredita que os humanos alteraram o ambiente ao longo do tempo, não só para defender seus interesses, mas para torná-lo mais previsível no acômodo de suas crenças. Sendo assim, ele afirma que incerteza pode ser reduzida de algumas maneiras, quais sejam: aumentando o nível de informação (dada a quantidade existente de conhecimento); aumentando o estoque de conhecimento dentro da estrutura institucional existente, cujas as experiências são filtradas e processadas por uma estrutura cognitiva (pessoal e organizacional) embebida de

crenças e valores culturais; e alterando o quadro institucional, onde a incerteza frente às novas situações envolve crenças, valores e aspectos culturais dos agentes frente à necessidade de reestruturação.

Mas, mesmo que os agentes tentem transformar as incertezas em riscos, sempre haverá uma incerteza residual que fornece a base para as crenças dogmáticas. Se os homens formam suas crenças a partir das percepções sobre o ambiente, North (2005) acredita que estas crenças determinam as escolhas que eles fazem que, por sua vez, estruturam as mudanças no ambiente físico e social. Pode-se resumir a ideia de mudanças institucionais por realidades percebidas e realidades alteradas em North (2005) através do seguinte fluxo de causalidades:

Realidade Percebida => Crenças => Instituições => Políticas => Realidades alteradas.

A relação entre as mudanças institucionais e as mudanças nas rotinas organizacionais

Apesar das peculiaridades nas construções teóricas, pode-se apontar dois aspectos em comum entre as visões de Heiner (1983), North (2005), Chang e Evans (2005) e Hodgson (2006); todos concordam que a:

1. Matriz Institucional também reproduz hábitos e preferências; e
2. estrutura de regras vigentes prevê incentivos e restrições para as ações individuais, podendo gerar alterações na Matriz Institucional.

Heiner (1983), ao desenvolver um modelo de regularidades comportamentais, levou em consideração a importância da estrutura institucional na determinação das relações mercantis e das interações sociais (que envolvem cultura, costumes, normas e comportamentos diversos). No modelo apresentado por ele, a incerteza cresce em função de menores habilidades perceptivas dos agentes, e da maior complexidade no ambiente, sugerindo que as mudanças nos arranjos institucionais também afetam a percepção e o comportamento dos agentes. Ele sugere que, conforme a sociedade cresce, aumenta-se a interdependência entre as pessoas, elevando também a complexidade do ambiente. Consequentemente, a incerteza de determinar as consequências de selecionar ações particulares também cresce para cada agente da sociedade. A maior interação e interdependência vai requer instituições sociais, mercantis e políticas que permitam saber menos sobre o que cada agente faz.

Assim, quando se divide as pessoas em grupos autônomos de decisão com regras de atuação, reduz-se a complexidade nas interações. Os agentes irão cooperar na medida em que eles observam um aumento no bem-estar ou no benefício médio gerado pela cooperação. As instituições assumem o papel de gerar oportunidades previsíveis de reciprocidade mútua e de reduzir a quantidade e a complexidade de informações necessárias que devem ser interpretadas pelos agentes. Isto é, para Heiner (1983), as instituições apresentam a serventia de gerar uma ordem

social, reduzindo as incertezas, isto é, tornando o comportamento dos agentes mais previsível.

Assim como as teorias institucionalistas colocam as instituições e as organizações no centro da atenção para compreender as mudanças e a dinâmica da economia de uma forma macro; a Teoria Evolucionária coloca as organizações e as rotinas organizacionais no centro de atenção para compreender a dinâmica das mudanças de uma forma micro. Nota-se que, tanto as rotinas organizacionais quanto as instituições dispõem dos mesmos atributos: são coletivas, dependem do desenvolvimento passado (*path dependence*), podem ser padronizadas, dependem de repetições para o uso e legitimação, carregam conhecimento, podem ser ou não deliberadas, são processuais, dependem do contexto, podem ser acionadas e podem ser constitutivas. Percebe-se também que, tanto as instituições quanto as rotinas organizacionais servem aos mesmos propósitos, quais sejam: reduzir a incerteza, reduzir custos de transação, facilitar a comunicação e gerar ordem e estabilidade, restringir e incentivar comportamentos coletivos. Além disto, ambas podem assumir o caráter formal ou informal. Sendo assim, as rotinas organizacionais podem ser vistas como uma espécie de instituição que atua gerando ordem e consistência no comportamento dos participantes de uma organização.

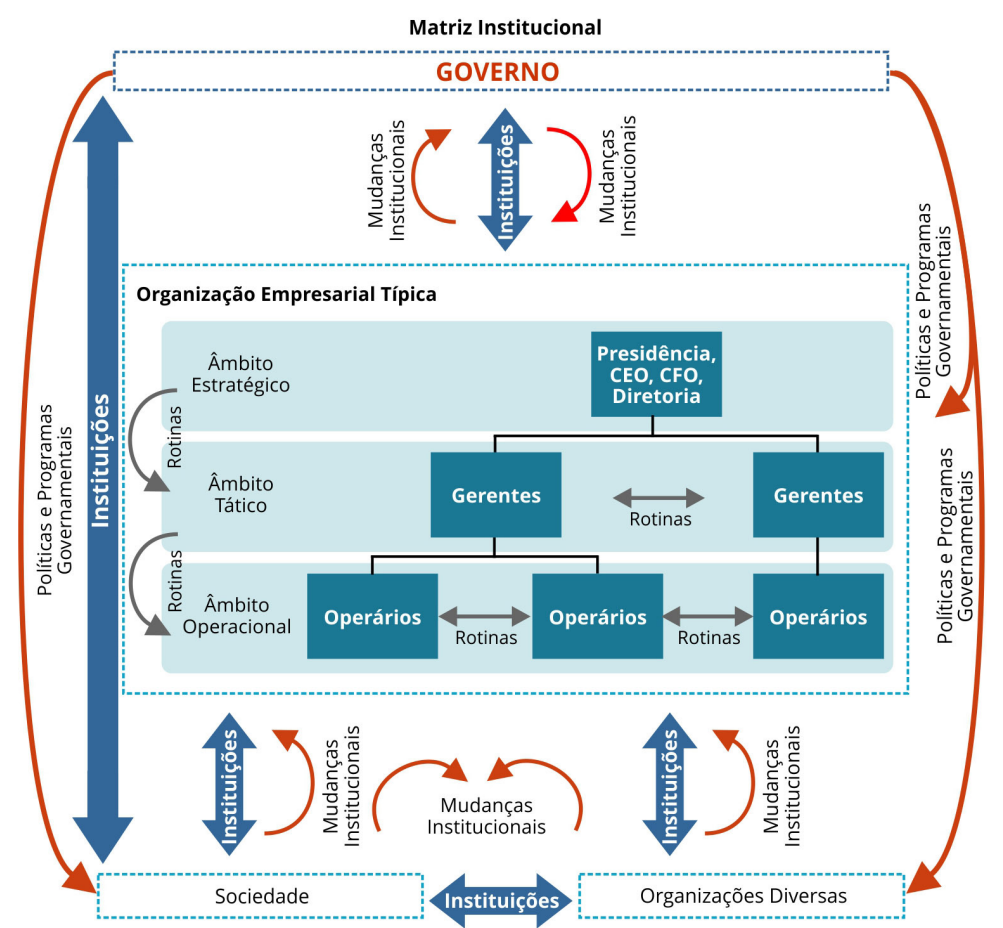
Afim de deixar mais clara a posição assumida, a Figura 2 apresenta um modelo da relação entre organizações, instituições e rotinas. Embora haja diversas formas de organizações, uma “organização típica”, é geralmente estruturada de forma hierárquica, estratificada em três níveis: estratégico, tático e operacional. Esta estratificação hierárquica facilita e aumenta a capacidade de a organização aplicar, verificar e policiar o cumprimento das rotinas organizacionais; bem como facilita a capacidade das rotinas organizacionais estarem em conformidade com os aspectos institucionais. Os níveis mais altos da hierarquia (âmbito estratégico) estabelecem o modelo de gestão de alto nível, determinam a estrutura organizacional, monitoram se as metas estão sendo atendidas e incentivam as ações dos demais membros situados nas estruturas abaixo. Mas não se defende aqui que, as rotinas organizacionais sejam seguidas apenas por existência de uma estrutura hierárquica pois, como dito antes, elas assumem o papel constitutivo, de trégua e, até mesmo, de altruísmo - conforme Simon (1993). O comportamento pessoal (regidos por hábitos e habilidades) influencia o comportamento organizacional e o próprio ambiente interno da organização (cultura organizacional) influenciam a “visão de mundo” dos colaboradores.

A Figura 2 permite ressaltar que as mudanças organizacionais e nas rotinas organizacionais podem vir: de fatores internos à organização, influenciado por hábitos, habilidades e “visão de mundo” dos colaboradores; e de aspectos externos oriundos de mudanças na Matriz Institucional. De acordo com Burlamaqui (2018) e Burlamaqui e Kattel (2018), o caráter evolutivo das instituições afeta o caráter evolutivo das rotinas organizacionais.

Nota-se que os Governos têm o poder de influenciar o ambiente econômico e social através de intervenções diretas nas instituições (mudando regras e leis), ou através de programas e políticas específicas. Estas mudanças institucionais são absorvidas pelas organizações e, a depender das consequências das mudanças, as organizações podem responder através de mudanças nas suas estruturas e nas suas rotinas organizacionais. De acordo com Winter (1964), as rotinas organizacionais estão sujeitas a mudanças se as condições mudarem (dependentes do contexto).

A Figura 2 ilustra ainda que o comportamento de uma organização pode influenciar o comportamento de outras organizações, das pessoas isoladamente na sociedade e da Matriz Institucional. Esta posição é aderente à visão de Nelson e Sampat (2001) e Chang e Evans (2005) que defendem que os fatores culturais, ideológicos e as “visões de mundo” promovidas dentro das organizações são capazes de gerar mudanças institucionais.

Figura 2: Relação entre as organizações, as instituições e as rotinas organizacionais



Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ofereceu uma dos avanços acadêmicos sobre o conceito, as características e os papéis das rotinas organizacionais. Ofereceu também uma visão sobre o conceito de instituições, mostrando suas similaridades e limites em comparação ao conceito de rotinas organizacionais. Assim, o trabalho defende que as rotinas são um tipo especial de instituições operando dentro das organizações, servindo de elo de transmissão das alterações que ocorrem no ambiente organizacional para o institucional e vice-versa. Se isto é factível, o conceito de rotinas organizacionais pode ser considerado também como o elo entre a Teoria Evolucionária à Nova Economia Institucional (NEI) e à Economia Política Institucional (EPI).

Referências

- BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and corporate change*, v. 13, n. 4, pp. 643-678, 2004.
- BECKER, M. C. *Role of routines in organisations: an empirical and taxonomic investigation* (Doctoral dissertation, University of Cambridge), 2001.
- BECKER, M. C. The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982). A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, pp. 643-677, 2003.
- BECKER, M. C. The past, present and future of organizational routines: introduction to the Handbook of Organizational Routines. *The handbook of organizational routines*, p. 3-14, 2010.
- BECKER, M. C. & KNUDSEN, T. The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*, v. 58, n. 6, pp. 746-757, 2005.
- BERTELS, S.; HOWARD-GRENVILLE, J. & PEK, S. Cultural molding, shielding, and shoring at Oilco: The role of culture in the integration of routines. *Organization Science*, v. 27, n. 3, pp. 573-593, 2016.
- BURLAMAQUI, L. Creative destruction as a radical departure: a new paradigm for analyzing capitalism. *Schumpeter's Capitalism, Socialism and Democracy: A Twenty-First Century Agenda*, p. 21-62, 2018.
- BURLAMAQUI, L. & KATTEL, R. Introduction - capitalism, socialism and democracy at 75: new Interpretations and new dimensions. *Schumpeter's Capitalism, Socialism and Democracy: A Twenty-First Century Agenda*, p. 1-18, 2018.
- CHANG, H. J. *The East Asian development experience: the miracle, the crisis and the future*. Zed Books, 2006.
- CHANG, H. J. & EVANS, P. The role of institutions in economic change. *Reimagining Growth: Institutions, Development, and Society*, p. 99-129, 2005.
- COHEN, M. D.; BURKHART, R.; DOSI, G.; EGIDI, M.; MARENGO, L.; WARGLIEN, M. & WINTER, S. Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial and corporate change*, v. 5, n. 3, pp. 653-698, 1996.
- COMMONS, J. R. *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. New York: Macmillan, 1934.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, p. 169-187, 1963.
- DE AZEVEDO, B. *Uma análise antropológica de Douglass North (1973-2009): indivíduo, racionalidade, cultura e instituições*. Tese (Doutorado em Ciências, Estratégias, Políticas Públicas e Desenvolvimento), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- DIAS, G. *Mudança Institucional e Desenvolvimento: O Caso da Indústria do Petróleo no Brasil*. Tese (Doutorado em Ciências, Estratégias, Políticas Públicas e Desenvolvimento) Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

- DOSI, G.; NELSON, R. R. & WINTER, S. G. (Eds.). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford university press, 2000.
- FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, v. 11, n. 6, pp. 611-629, 2000.
- FELDMAN, M. S. & PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, v. 48, n. 1, pp. 94-118, 2003.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T., D'ADDERIO, L. & LAZARIC, N. Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, v. 27, n. 3, pp. 505-513, 2016.
- GALA, P. A teoria institucional de Douglass North. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 23, n. 2, pp. 276-292, 2003.
- GANDRA, R. Rotinas Organizacionais e Decisões de Investimento sob Riscos e Incertezas: uma Análise do Segmento de Exploração e Produção da Indústria de Óleo e Gás. Rio de Janeiro: Tese (Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento - PPED) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2019.
- GREVE, H. R. Organizational routines and performance feedback. *The handbook of organizational routines*, pp. 187-204, 2010.
- HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n. 58, pp. 193-223, 2003.
- HEINER, R. A. The origin of predictable behavior. *The American economic review*, v. 73, n. 4, pp. 560-595, 1983.
- HODGSON, G. M. The concept of a routine. *The handbook of organizational routines*, pp. 15-28, 2010.
- HODGSON, G. M. The mystery of the routine: the Darwinian destiny of an Evolutionary Theory of Economic Change. *Revue économique*, v. 54, n. 2, pp. 355-384, 2003.
- HODGSON, G. M. What are institutions? *Journal of economic issues*, v. 40, n. 1, pp. 1-25, 2006.
- HODGSON, G. M. & KNUDSEN, T. The complex evolution of a simple traffic convention: the functions and implications of habit. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 54, n. 1, pp. 19-47, 2004a.
- HODGSON, G. M. & KNUDSEN, T. The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. *Journal of evolutionary economics*, v. 14, n. 3, pp. 281-307, 2004b.
- HOWARD-GRENVILLE, J. A. The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. *Organization science*, v. 16, n. 6, pp. 618-636, 2005.
- KNUDSEN, T. Organizational routines in evolutionary theory. *The handbook of organizational routines*, pp. 125-151, 2010.
- LANGLOIS, R. N. Transaction-cost economics in real time. *Industrial and corporate change*, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.
- LEVITT, B. & MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual review of sociology*, v. 14, n. 1, pp. 319-338, 1988.
- MARCH, J. G. & SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, v. 33, n. 11, pp. 1404-1418, 1987.
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. *Organizations*. NY: Wiley, New York, 1993.
- MILAGRES, R. Rotinas - uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 10, n. 1, pp. 161-196, 2011.
- MINER, A. S., CIUCHTA, M. P. & GONG, Y. Organizational routines and organizational learning. *The handbook of organizational routines*, pp. 152-186, 2010.
- NELSON, R. R. Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of economic literature*, v. 33, n. 1, pp. 48-90, 1995.

- NELSON, R. R. & SAMPAT, B. N. Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. *Revista de Economía Institucional*, v. 3, n. 5, pp. 17-51, 2001.
- NELSON, R. R. & WINTER, S. G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora Unicamp, 1982.
- NORTH, D. C. Economic performance through time. *The American economic review*, v. 84, n. 3, pp. 359-368, 1994.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. New York, 1990.
- NORTH, D. C. *Institutions*. *Journal of economic perspectives*, v. 5, n. 1, pp. 97-112, 1991.
- NORTH, D. C. *Structure and change in economic history*. Norton & Co, 1981.
- NORTH, D. C. *Understanding the Process of Economic Change*. New Jersey: Princeton University Press, 2005.
- PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S.; BECKER, M. C. & LIU, P. Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, pp. 1484-1508, 2012.
- PENTLAND, B. T. & HÆREM, T. Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 2, n. 1, pp. 465-487, 2015.
- SCHUMPETER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1942.
- SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan, 1957.
- SIMON, H. A. Altruism and economics. *The American Economic Review*, v. 83, n. 2, pp. 156-161, 1993.
- SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, v. 2, n. 1, pp. 125-134, 1991.
- SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American economic review*, v. 49, n. 3, pp. 253-283, 1959.
- TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, v. 53, n. 1, pp. 1-43, 2007.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, pp. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, v. 28, n. 4, pp. 328-352, 2014.
- TEECE, D. J. & PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, pp. 537-556, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, pp. 509-533, 1997.
- WINTER, S. G. *Economic "natural selection" and the theory of the firm*. Institute of Public Policy Studies, University of Michigan, 1964.

