

## AS ANÁLISES INSTITUCIONALISTAS NAS ORGANIZAÇÕES E O CONCEITO DE «INSTITUCIONAL»

A apreensão global desse vasto campo de estudos que designamos por teorias e análises institucionalistas revela-se tarefa difícil, senão mesmo impossível. W. Richard Scott diagnostica muito bem a situação quando afirma que «embora haja alguns temas recorrentes e básicos (...) nas actuais teorias institucionais das organizações, quando alguém anuncia que está a desenvolver uma análise institucional a questão seguinte é: *usando que versão?*» (Scott, 1987: 501). Por essa razão, iremos passar em revista os seguintes pares de distinções que operam no campo institucionalista, o estruturam e lhe dão vigor: a) organizações e instituições; b) institucionalismo e neo-institucionalismo; c) ambientes técnicos e ambientes institucionais das organizações; d) micro e macro-institucionalismo; e) actores individuais e actores colectivos da institucionalização; f) instituições e extituições. Em todos estes pares de distinções acabaremos por nos referir, directa ou indirectamente, aos aspectos simbólicos das organizações e dos seus ambientes, o que corresponde, afinal, aos nossos interesses actuais de investigação.

### Organizações e instituições

Esta primeira distinção pretende salientar o efeito diferenciador que o *institucional* provoca no amplo espectro das organizações. Começamos por realizar uma aproximação ao conceito de instituição. Uma instituição, num sentido lato, é um conjunto de hábitos estabelecidos de pensamento que são comuns à generalidade dos

indivíduos (Veblen); a tipificação recíproca [ou a definição] de acções habituais (Berger e Luckmann); o estado final de um processo de institucionalização ou a repetição ritual de um padrão (Tolbert e Zucker); as regras culturais que conferem sentido e valor a entidades e actividades particulares (Meyer, Boli e Thomas); a emergência de poderosas forças sociais como a competição, o estado ou as burocracias profissionais que tornam as organizações cada vez mais semelhantes entre si (Powell e DiMaggio); ou, ainda, a rede simbólica que combina uma componente funcional e uma componente imaginária, reenviando essa rede simbólica para outra coisa que não o simbólico (Castoriadis). A terminar, uma definição de W. Richard Scott, por ele próprio apresentada como uma «omnibus definition of institution», isto é, talvez a mais abrangente e consensual das definições: «As instituições consistem em estruturas e actividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social» (1995: 33).

Esta breve súpula de traços definidores de «instituição», a que voltaremos mais à frente, configura um universo semântico que inclui, entre muitos outros, os actos de tipificar e repetir regras, padrões ou hábitos, com vista a gerir e controlar funções e representações, salvaguardando-se, deste modo – e ao longo do tempo – múltiplos sentidos, valores e interesses materiais.

Pela nossa parte, consideraremos neste artigo que institucionalizar é produzir uma *distinção de sentido*, a qual se repete como procedimento organizado e, ao repetir-se, sedimenta-se e adquire um estatuto, uma legitimidade consentida aos olhos de comunidades existentes ou dos próprios indivíduos, implicando ainda – para além da duração, da diferenciação e da organização de sentido – que, mediante regras, se normalizem e sancionem os desvios ao instituído. Estará, aliás, por inventar o modelo de instituição que, desejando perdurar, não crie os seus sistemas de regulação normativa ou simbólica, bem como os regimes de sanção dos desvios e de recompensa das conformidades. Então, institucionalizar é *criar um campo de constrangimentos* com um regime sancionatório mais ou menos sistematizado. De outro modo, como perdurar?

Reservamos um uso mais circunscrito para o termo «instituir», distinguindo-o de «institucionalizar». Enquanto *institucionalizar* é um processo, por vezes acidentado e polémico, que conduz à afirmação de um instituído, *instituir* será o acto legalmente válido, legítimo, pelo qual se funda, por exemplo, uma organização. Para nós, o conceito de «institucionalizar» é mais amplo do que o de «instituir», sobretudo quando atribuímos a este último uma acepção formal e, por vezes, quase exclusivamente jurídica. Jepperson afirma que «é arbitrário identificar a institucionalização com organizações formais, [pois] temos boas razões para considerar, por exemplo, a votação ou o casamento como instituições, e estas não são instituições formais» (Jepperson, 1991: 149). Deixando cair a barreira da legalidade, Jepperson vai ainda mais longe ao considerar que «mesmo elementos ilegítimos podem claramente ser também instituídos (o crime organizado, a corrupção política, a fraude, etc).<sup>1</sup>

Numa obra já antiga, Selznick salienta um aspecto que nos interessa particularmente quando procuramos distinguir uma organização institucionalizada de outras que não são. Diz ele que: «(...) instituição é uma organização *embebida em valor* («infused with value»), para além dos requisitos técnicos da função que preenche» (Selznick, 1957: 17 – sublinhado nosso). É por isso que, em

<sup>1</sup> Para uma melhor especificação do que pode ser incluído na categoria de «instituição», ver o excelente artigo de Ronald Jepperson (1991: 144 e seguintes), «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: David Powell; Paul DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. The University of Chicago Press, 1991.

Selznick, organizações como escolas, hospitais ou igrejas são *as* verdadeiras instituições, pois é aí que, nas palavras do autor, melhor se sente «a flavour of immortality».

Institucionaliza-se, antes do mais, uma autoridade, uma relação de forças, um poder, seja este político, económico, familiar, médico, escolar ou de influência pessoal. Devemos, portanto, retirar às instituições o halo de perenidade que parecem, por vezes, ostentar. As instituições, mesmo as públicas ou as estatais, são tão contingentes como as empresas ou quaisquer outras organizações. Não há nenhuma necessidade trans-histórica ou meta-cultural para o instituído. Sabemos como o poder atravessa as organização, de alto a baixo, e também em toda a linha de distribuição horizontal das funções. O organograma de uma empresa ou de um grupo económico é, ele próprio, uma instituição transitória que resulta de correlação de poderes (em resultado de reestruturações internas, da fusão ou da compra de empresas) e de arranjos funcionais.

Não há, então, formas puras quer de organização, quer de instituição. Preferimos sustentar, aliás, que a instituição é apenas um *tipo* de organização. Numa tipologia algo simplificada, que aplicámos num estudo anterior<sup>2</sup>, teríamos assim: a) as organizações não institucionalizadas; b) as organizações institucionalizadas; c) e as instituições propriamente ditas. Considerando, a mero título de exemplo, «casos» que referenciámos nesse estudo, diríamos que uma jovem empresa do sector dos sistemas de informação como a SysGlobal, ou uma agência de publicidade como a Novapublicidade, podem ser incluídas no primeiro tipo de organização, com a ressalva de que nenhuma organização pode verdadeiramente deixar de desenvolver um perfil institucional; quanto aos Correios de Portugal, igualmente referenciados naquele estudo, seriam incluídos no segundo tipo de organizações; por fim, o IFADAP, um instituto público que apoia financeiramente a agricultura e as pescas nacionais, cairia no terceiro tipo.

## Institucionalismo e neo-institucionalismo

A distinção que opõe o «novo» ao «antigo» intitucionalismo é relativamente consensual nos meios institucionalistas. Por «antigo» institucionalismo pretende-se significar o conjunto de investigações desenvolvidas sobretudo na economia e que contestava a ideia de um comportamento absolutamente racional dos indivíduos («o agente continuamente calculador e marginalmente ajustador da teoria neoclássica» – Hodgson, 1994: 140), insistindo antes nos mecanismos da inércia, nas rotinas e no hábito que determinariam as escolhas e as decisões. Mas, de acordo com os primeiros institucionalistas, mesmo as rotinas e os hábitos têm para o indivíduo «um significado funcional na medida em que reduzem a quantidade de deliberação implicada na complexidade do comportamento quotidiano, se bem que esta seja apenas uma faceta das funções gerais cognitivas e informativas das instituições e rotinas sociais» (Hodgson, 1994: 132). Veblen, figura tutelar do antigo institucionalismo, sustentava, como referimos, que as instituições são hábitos de pensamento. No entanto, embora hábitos de pensamento, as instituições começaram por ser apenas *hábitos* que evoluíram, tornando-se, com o tempo, socialmente valorizados e relativamente consensuais. E são precisamente estes hábitos – transpostos para o plano cognitivo – que acabam

<sup>2</sup> *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*, Rogério Ferreira de Andrade, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa / FCSH, Lisboa

por condicionar as escolhas sociais, a começar precisamente pelas escolhas económicas que se constituíram como o objecto privilegiado desse primeiro institucionalismo.

Quanto ao novo institucionalismo, embora os estudos de carácter económico continuem a ocupar aí uma boa parte das investigações (Douglas North, Ronald Coase), o interesse orienta-se hoje sobretudo para a ciência política, para os estudos sociais (nomeadamente a sociologia do conhecimento) e para os estudos organizacionais. As investigações neo-institucionalistas no domínio das organizações, que interessam particularmente a este nosso estudo, partem da constatação de que «a constância e a repetitividade de muita da vida organizada são explicáveis não apenas por referência ao indivíduo, mas sobretudo por uma outra perspectiva que localiza a persistência dessas práticas quer na sua qualidade de *quase-naturais* («taken-for-granted»), quer na sua reprodução em estruturas que se auto-sustentam» (Powell e DiMaggio, 1991: 8 – sublinhado nosso), para estabelecerem em seguida alguns princípios teóricos e de método: «o novo institucionalismo na teoria da organização e na sociologia compreende uma rejeição dos modelos do actor-racional, reforçando, pelo contrário, um interesse pelas instituições enquanto variáveis independentes, uma viragem em direcção às explicações cognitivas e culturais e ainda uma atenção particular às propriedades das unidades supra-individuais de análise, as quais não podem ser reduzidas a agregações ou a consequências directas dos atributos ou dos motivos dos indivíduos» (Powell e DiMaggio, 1991: 8).<sup>3</sup>

## Ambientes técnicos e institucionais das organizações

Os ambientes em que as organizações evoluem, tanto os que denominamos impropriamente «interiores» (regras e crenças instituídas, democraticidade, estilo de liderança, agonística de interesses e projectos, métodos de organização e de produção), como os «exteriores» (culturas nacionais, conjunturas tecnológicas, crescente integração dos mercados) influenciam decisivamente o seu trajecto.

O contributo da perspectiva institucionalista para a caracterização destes ambientes que as organizações enfrentam é bem assinalado por Scott quando refere que «até à introdução das concepções institucionalistas, as organizações eram vistas como sistemas de produção e/ou sistemas transaccionais («exchange systems»), sendo as suas estruturas amplamente modeladas quer pelas tecnologias, quer pelas transacções ou ainda pelas relações de poder que decorriam das muitas interdependências. Nos seus ambientes, essas organizações desenvolviam iniciativas destinadas a localizar e obter stocks de recursos, fontes de informação ou identificar competidores e parceiros de trocas (...). *Os analistas institucionais vieram dirigir a sua atenção para a importância dos aspectos simbólicos quer das organizações, quer dos seus ambientes*» (Scott, 1992: 507 – sublinhado nosso). Por esta razão, teríamos de passar a considerar dois ambientes dominantes, entrelaçando-se: um *ambiente institucional* e um *ambiente técnico*, sendo que «uma perspectiva institucional acentua a importância dos aspectos simbólicos do ambiente (...), incluindo os sistemas

<sup>3</sup> Consultar, por exemplo, Mary Brinton e Victor Nee (eds), *The new institutionalism in sociology*, New York: Russell Sage Foundation, 1998; Guy Peters, *Institutional theory in political science. The «new institutionalism»*, London e New York: Pinter, 1999 e, sobretudo, o breve, embora clarificador artigo de Philip Selznick «Institutionalism «old» and «new»», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(2), 1996: 270-278.

normativo e cognitivo», enquanto que os ambientes técnicos são aqueles em que «um produto ou serviço é trocado num mercado, de tal modo que a empresa é premiada pelo efectivo e eficiente controlo do seu processo de trabalho» (Scott, 1994: 49).

Retomando a diferenciação entre ambientes institucionais (simbólicos) e ambientes técnicos, Meyer e Rowan (1980), por um lado, Enriquez (1992), por outro, propõem dois modelos, algo extremados, de representar as organizações enquanto instituições e, em consequência, também de olhar os seus ambientes. No seu consagrado artigo *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*<sup>4</sup>, Meyer e Rowan defendem a ideia que as instituições modernas são «profundamente racionalizadas e os elementos racionalizados actuam como mitos que dão origem a mais organizações formais» (Meyer e Rowan, 1980: 301). O ponto crítico da tese destes autores, e ao mesmo tempo o mais desafiante, reside no facto de quase fazerem tábua rasa do tradicional antagonismo entre o racional e o institucional. Recordemos que a abordagem racionalista clássica supõe amplos poderes de decisão concentrados nos gestores e nos indivíduos, pouca importância concedendo ao ambiente institucional, o qual, no entanto, como sabemos, influencia ou determina mesmo as estruturas e as estratégias das organizações. Os gestores, tomando embora as suas decisões num quadro de racionalidade limitada e em função de critérios de custo e benefício, fariam previsões, com razoável sucesso, sobre a evolução dos ambientes externos e integrariam equilibradamente os membros da organização. Quanto à abordagem institucionalista, sustenta que o modelo racional apenas se deverá aplicar à esfera técnica, não à esfera dos valores humanos que influenciam os comportamentos e os tornam não cristalinamente racionais mas, pelo contrário, ambíguos, com objectivos incertos e cuja avaliação não pode fazer-se segundo critérios claros.

Resumamos: as estruturas técnicas (racionais) e as estruturas institucionais (valorativas) encontram-se normalmente em regime de oposição nas teorias organizacionais. Ora, não é assim que Meyer e Rowan vêem a questão. Sofisticam-na de tal modo que quase esvaziam de sentido o conceito de «institucional», considerando que os processos de racionalização são hoje verdadeiros processos de institucionalização. Racionalizar é, para Meyer e Rowan, sinónimo de institucionalizar, pois nas sociedades complexas não há condições para que persistam estruturas pré-racionais. Vejamos o que acontece aos mitos («highly rationalized myth») e às cerimónias («structures with high ceremonial value»).<sup>5</sup> As cerimónias, ou antes, «os critérios cerimoniais de valor» (Meyer e Rowan, 1980: 309) têm uma função estabilizadora e legitimadora, levando as organizações a adequarem-se aos ambientes institucionais externos, poupando-as deste modo à turbulência e a eventuais vulnerabilidades ou colapsos materiais e de sentido.

Consideremos o caso da *contabilidade* (poderíamos igualmente tomar como exemplo a auditoria ou a consultoria), que se tornou hoje tão central nos processos económicos por via da classificação de novos activos – quanto valem, e como devem ser contabilizados, por exemplo, o conhecimento, as marcas, as patentes ou o talento? Para Meyer e Rowan, o efeito contabilístico ritualizado,

<sup>4</sup> Seguimos a obra colectiva de A. Etzioni e E. Lehman (org.), *A sociological reader on complex organizations*, ed. Holt, Reinhart and Winston, 1980, em que este artigo foi publicado. No entanto, a 1ª edição do artigo é de 1977.

<sup>5</sup> Na teoria das organizações, os mitos, os rituais e as cerimónias têm sido objecto de inúmeras investigações. Referem-se, por exemplo, os estudos clássicos de Terrence Deal; Allan Kennedy, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison Wesley, 1982 (tradução espanhola: *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Editorial Sudamericana, 1985) e, ainda, Harrison Trice; Janice Beyer, «Studying organizational culture through rites and ceremonials», in: *Academy of Management Review*, Vol. 9, 1984: 653-669.

designemo-lo assim, é um excelente exemplo desse esforço retórico das empresas no sentido de incorporarem estruturas com elevado valor cerimonial: «a contabilidade actual cria *funções cerimoniais* de produção e trata-as como verdadeiras *funções económicas* de produção, ou seja, as empresas atribuem para o exterior um determinado valor aos seus departamentos de publicidade, departamentos de segurança, gestores, econométristas e, ocasionalmente, também a sociólogos, quer estas unidades contribuam ou não para os resultados. Os preços monetários na sociedade pós-industrial reflectem uma infinidade de *influências cerimoniais*» (Meyer e Rowan, 1980: 309 – sublinhados nossos). Quanto aos mitos, Meyer e Rowan tomam-nos como «prescrições racionalizadas e impessoais (...) altamente institucionalizadas (...) e naturalmente aceites como verdadeiras» (Meyer e Rowan, 1980: 303). Exemplos de mitos racionais institucionalizados são as normas, os sistemas legais, as profissões, os programas, as tecnologias e um sem número de estruturas racionais da organização que constituem sistemas partilhados de crença. Porque os consideramos mitos racionalizados? Por se tratarem de «crenças amplamente aceites e que não podem ser testadas objectivamente: são *verdadeiros* porque se acredita neles (...) e são *racionalizados* porque tomam a forma de regras que especificam procedimentos necessários para atingir um determinado fim» (Scott, 1992: 118).

As funções outrora atribuídas ao mito, enquanto operador de institucionalização nas comunidades tradicionais, transferem-se aqui para a estrutura racional das organizações. De facto, se partirmos do pressuposto de que as sociedades complexas fazem permanentemente uma filtragem do irracional e do insucesso, apenas retendo estruturas que demonstrem a sua racionalidade e eficácia, compreende-se esta operação de esvaziamento do institucional. Assistimos, assim, ao regresso da ambição hegeliana de que todo o pensável é real e todo o real será pensável. Se o edifício organizacional é integralmente racional – em virtude da selecção natural de estruturas que referimos atrás – para que servem os processos de institucionalização? Todo o racional está já institucionalizado, todo o institucionalizado é já racional, pois «uma vez institucionalizada, a racionalidade torna-se um mito com um potencial organizador explosivo» (Meyer e Rowan, 1980: 305). Então, as organizações aspiram a tornar-se, ou tornam-se mesmo, «catedrais» racionais perfeitas – incorporando apenas «blocos de sentido legitimado («building blocks») – isto é, racionais, necessárias e respeitáveis, mantendo-se, deste modo, isomórficas com os mitos sociais vigentes e evitando qualquer forma de ilegitimidade» (Meyer e Rowan, 1980: 304). Verdadeiras empresas retóricas, acrescentaríamos nós.

Apesar deste esbatimento de diferenças entre a esfera técnica e a institucional, proposto por Meyer e Rowan, permanece mesmo assim a questão essencial que verdadeiramente nos interessa: o que fazem socialmente as instituições que não fazem as simples organizações como as empresas? Haverá, na verdade, uma diferença substancial entre estes dois conceitos (instituições/empresas), entre estes dois tipos de conjuntos organizados? A resposta de Eugène Enriquez, com forte inspiração psicanalítica, esclarece aspectos da questão que poderiam ficar na obscuridade se apenas considerássemos as teses de Meyer e Rowan. Para Enriquez, há uma *instância institucional* actuando, com maior ou menor expressão, em todas as organizações humanas. Embora correndo o risco de treslar abusivamente Enriquez, procuraremos encontrar nas suas estimulantes propostas algumas pistas sobre essa instância institucional, nomeadamente «o modo da sua emergência, os meios de controlo, as formas de violência, de fascínio ou de sedução a que faz apelo» (Enriquez, 1992: 80). Seja nas instituições (no sentido estrito do termo), seja nas empresas, a instância

institucional articula os elementos potencialmente estruturantes ou desestruturantes como sejam, por exemplo, as relações de amor e de ódio, de aliança e de competição, de trabalho e de jogo.

Talvez constitua esta, aliás, a grande diferença entre o que designamos como instituições propriamente ditas e outras formas organizacionais. Uma empresa, por exemplo, mesmo que accentue os seus traços institucionais tem dificuldade em regular eficaz e prolongadamente aquele tipo de relações fortemente afectivas e emocionais. Se se obstina em fazê-lo, pode comprometer posições de mercado adquiridas, pois não é a gestão do humano a sua vocação principal, ao contrário das instituições que se fundaram inequívoca, e por vezes exclusivamente, sobre uma lei, um saber ou um ideal, como sejam «o pensamento teológico da Igreja, as matérias ensinadas na escola, a concepção do homem no exército» (Enriquez, 1992: 78). De facto, o universo das relações empresariais entre dirigentes e empregados não se apresenta como uma cosmogonia, apesar de Enriquez quase o prescrever quando afirma que «a empresa expande a sua concepção do mundo como universo de condutas estratégicas» (Enriquez, 1992: 85). No entanto, a empresa não pode ignorar, de todo, essa gestão conflitual do humano (isto é, o ónus que decorre da instituição que, de alguma maneira, também é), pois há aí energia letal suficiente para condenar qualquer organização à dissensão permanente e, em consequência, à inoperância.

Tudo isto é paradoxal? Sem dúvida, o que não nos deve surpreender, se atentarmos no que está aqui realmente em causa – *os desafios do inorgânico*.<sup>6</sup> Todos os conjuntos humanos, sejam ou não instituições, têm de equacionar esta instância institucional através da qual respondem, retoricamente, aos desafios do inorgânico. Aliás, o problema é colocado também por Meyer e Rowan quando se interrogam sobre o que acontece às relações humanas, ou seja, às «redes relacionais imediatas» (Meyer e Rowan, 1980: 304) nas organizações. Mas dificilmente essas redes relacionais imediatas podem ser pensadas no modelo retórico de Meyer e Rowan com a mesma radicalidade que lhes imprime Enriquez, uma vez que, para aqueles autores, a «selecção e a certificação de pessoal» são apenas mais um mito racionalizador da estrutura formal da organização.

Em Enriquez, a emergência da instância institucional – seja qual for o tipo de organização e tenha, ou não, sido juridicamente configurada como instituição – aparece associada: a) ao *político*, isto é, a critérios que garantam «uma orientação e regulação social global dos projectos, das escolhas e dos limites que a sociedade se impõe a si própria» (Enriquez, 1992: 77), o que acaba por ter como objectivo último «inscrever o projecto político no inconsciente dos sujeitos» (Enriquez, 1992: 86); b) à *ideologia*, quer dizer, a um sentido legitimado que há-de orientar as acções dos indivíduos e pelo qual se mascaram dissensões, se escondem pulsões negativas e se afirma uma comunidade unida e unificada; c) a um *ideal fantasmado* que se oferece como fim último da instituição e que realiza mais eficazmente a sua cristalização, o seu fechamento.

Há, em Enriquez uma profunda desconfiança relativamente às instituições («a experiência vivida nas instituições é a de um poder totalitário», 1992: 80) e ao instituído («o inerte e a repetição», 1992: 86). As definições de instituição que Enriquez vai sucessivamente propondo são bem

<sup>6</sup> Entre os vários rostos e desafios do inorgânico nas sociedades actuais podemos identificar: os terrenos vagos organizativos ou pessoais; os paradoxos; a ascensão da in-significância; a complexidade; a deslegitimação; o compromisso como recurso escasso; o aborrecimento; a errância ou a dispersão do simbólico; e, ainda, o menos referido, embora talvez aquele que constitui o desafio maior – o *anonimato individual e colectivo* (Para mais desenvolvimentos sobre este ponto, consultar: *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*, Rogério Ferreira de Andrade, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa / FCSH, Lisboa).

reveladoras dessa desconfiança. Vejamos um exemplo: «As instituições visam fazer durar, reproduzir os mesmos homens e os mesmos comportamentos (...) para se defenderem contra qualquer interrogação, para promulgarem as suas leis e os seus decretos *sem se perguntarem se são justos ou pertinentes*» (Enriquez, 1992: 79 – sublinhado nosso).

Infelizmente, Enriquez não desenvolve suficientemente as virtualidades analíticas da sua noção de «instância institucional», preferindo discorrer genericamente sobre as instituições e, muito em particular, sobre a condição destas enquanto «objectos fétiches», ou, como prefere dizer, «objectos fantasmados» a que dedicamos devoção ou repulsa. A clareza do discurso de Enriquez parece mesmo toldar-se quando, nas suas análises, ele próprio confunde estes dois planos – o da instância institucional e o das instituições, sobretudo quando identifica estas com o que há de mais resistente e irredutível à mudança social. As instituições aparecem, em Enriquez, excessivamente ligadas à sociedade global, fundando-a e fazendo-a reproduzir-se, o que o leva, quase sempre, a colocar essas instituições do lado da inércia, da cristalização, nunca do lado da capacidade que, por vezes, também manifestam, para renovar as relações sociais e os seus protagonistas.

Uma organização nunca é totalmente performativa (técnica) nem totalmente institucionalizada, embora estes dois pólos coexistam. Os factores institucionais (história, cultura, hábitos, valores) interagem quer com a estrutura formal, quer com os processos (sejam eles decisórios; representacionais ou simbólicos; de coordenação, controlo ou produção), condicionando, com maior ou menor intensidade, a performatividade global da organização. As organizações respondem aos ambientes técnicos e institucionais existentes quer em si mesmas, quer em seu redor, por vezes desenvolvendo mais a instância institucional, outras vezes a estrutura formal técnica.

A finalizar esta incursão por uma perspectiva psicanalítica das instituições, que é a de Eugène Enriquez, confessamos que nos interessam menos os mecanismos de fechamento ou de recalçamento institucional enumerados, tendo retido, isso sim, o conceito operativo de «instância institucional» que Enriquez apresenta como modo de regulação que tem por fim «*manter um estado, fazê-lo durar e assegurar a sua transmissão*» (Enriquez, 1992: 78 – sublinhado nosso).

A instância institucional de Enriquez não deve ser confundida com o pan-institucionalismo de Meyer e Rowan, que é, em boa verdade, um pan-racionalismo. Quer nos refiramos a institucionalizações ou a auto-institucionalizações de sentido, trata-se sempre, para as organizações ou para os indivíduos, de reproduzir e fazer perdurar *estados* – sejam estados de estrutura, de poder, de sociabilidade ou de representações. Para o conseguir, têm de, estrategicamente, fazer emergir uma instância institucional ou, nas nossas próprias palavras, fazer emergir um edifício de sentido com vista à legitimação das suas pretensões.

## Micro e macro-institucionalismo

Esta nova distinção, que terá um tratamento muito breve, reporta-se a dois níveis possíveis de análise e de intervenção empírica de carácter institucionalista: os níveis micro e macro-institucional. Por sumária que possa parecer, tal distinção permite-nos ver melhor a extensão do campo de estudos que o institucionalismo cobre actualmente. Por *micro-institucionalismo* (que é verdadeiramente o âmbito que pessoalmente nos interessa) deve entender-se o conjunto de investigações centradas nos processos de institucionalização através dos quais as organizações

valorizam, objectivam e conseguem alcançar uma ampla aceitação de normas, rotinas, processos e imagens que passam, deste modo, a ser vistos como «naturais», dispensando o esforço permanente de re-legitimação por intermédio da estrutura formal da organização ou de comportamentos interpessoais argumentativos e persuasivos. A este propósito, refere Jepperson que as «práticas institucionalizadas requerem relativamente pouca acção, isto é, pouca mobilização repetitiva e intervenção para se manterem» (Jepperson, 1991: 146).

Quanto às investigações que se desenvolvem num nível *macro-institucional*, tomam igualmente como objecto os processos de institucionalização, mas agora muito em particular aqueles que visam os ambientes exógenos da organização, procurando deixar aí sinais de adequação que reforcem a legitimidade e contribuam para a sobrevivência desta organização. Por tal motivo, temos insistido no facto de que as empresas actuais, para além de eficazes nos seus compromissos técnicos, têm uma necessidade premente de se comportarem como *empresas retóricas*, regulando a qualidade dos seus discursos e comportamentos sociais – isto é, a sua comunicação e as suas representações públicas, em particular face aos media – tal como regulam a qualidade dos seus produtos.

### **Actores individuais e colectivos da institucionalização: o (impossível) sujeito instituidor de Castoriadis**

O interesse das análises e das teorias institucionalistas pelo papel dos actores individuais enquanto construtores e *editores* de formas organizacionais («shapers of organizational forms», DiMaggio e Powell, 1983: 147) tem sido praticamente nulo. A questão, para a maioria desses analistas, parece não ter sequer relevância temática ou pertinência teórica, pois «a institucionalização é o processo social pelo qual os indivíduos *aceitam* uma definição partilhada da realidade social – uma concepção cuja validade é *independente dos próprios pontos de vista ou acções dos actores*» (Scott, 1987: 496 – sublinhados nossos). Mesmo quando se alarga o âmbito dos actores com vocação institucionalizadora, raramente se chega ao ponto de contemplar os protagonistas individuais.

É ainda Scott quem resume bem a situação: «nas sociedades racionalizadas modernas (...), os conselhos de anciãos e outras formas de autoridade tradicional são substituídos (...) por actores como o estado e as associações profissionais, os quais modelam directamente a vida organizacional, impondo constrangimentos e requisitos, mas também o fazem indirectamente, criando novos mitos racionais (...). Os modos e os mecanismos empregues para disseminar estruturas variam ainda quando nos deslocamos dos actores estatais para as profissões. Os actores estatais parecem empregar mais a coerção ou a indução (...), as profissões contam com as influências normativas e/ou miméticas, esperando assim criar formas culturais consistentes com os seus próprios objectivos e crenças» (Scott, 1987: 499; 509).

Embora consideremos a análise institucional de extrema riqueza, teremos sempre de a confrontar – ou, mais exactamente, de a enriquecer – com a perspectiva construtivista, uma vez que é a organização que «*constitui activamente os seus ambientes* através da interacção social, [cabendo] à gestão estratégica a tarefa de *realizar a organização*, isto é, criar e manter sistemas de sentido partilhado que facilitam a acção estruturada» (Smircich e Stubbart, 1985: 724 – sublinhado nosso). Reforçando esta ideia, Porac, Thomas e Baden-Fuller referem que a etnometodologia, ao

insistir no papel da interpretação, «traz substância psicológica a anteriores hipóteses e observações *ad hoc* (...). Ao fazê-lo, o relato interpretativista expande o trabalho dos teóricos institucionalistas (...) que têm sustentado que as crenças consensuais socialmente construídas influenciam as acções de organizações em competição. *A presente perspectiva expande esta tese pois localiza tais crenças nos modelos mentais dos estrategos organizacionais*» (Porac; Thomas; Baden-Fuller, 1989: 401 – sublinhado nosso). Resulta assim mais claro que os indivíduos também constroem activamente interpretações de sentido, estando atentos a sinais e integrando estes em estruturas cognitivas por si desenvolvidas, não se limitando a conformar-se a estruturas cognitivas consensuais (por exemplo, a valores, normas ou métodos impregnados de uma pressuposta cultura organizacional ou grupal estrategicamente instituída).

Ao contrário de alguns defensores das teorias institucionalistas que tendem a sobrevalorizar a acção colectiva nas organizações, atribuímos uma razoável importância à intervenção dos indivíduos nos processos de institucionalização. Neste ponto estaremos mais próximos de Tolbert e Zucker (1996) quando exploram precisamente as virtualidades da ponte possível entre o indivíduo e a instituição, isto é, «entre o modelo do actor racional e o modelo institucional» (Tolbert e Zucker, 1996: 176), recusando que os indivíduos permaneçam irremediavelmente subjugados às regulações colectivas impostas pelo passado (instituído) da organização. Estaremos, por essa razão, algo mais distanciados de Meyer e Rowan, embora reconhecendo a lucidez e o interesse de algumas das suas análises, quando afirmam que «as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial reflectem dramaticamente os mitos dos seus ambientes institucionais em lugar das suas próprias actividades» (Meyer e Rowan, 1980: 300). Neste balanceamento entre um pólo institucional e um pólo individual, intersubjectivo, não ignoramos a pertinência dos estudos que reflectem sobre a produção do «pensamento colectivo» que parecem hoje impulsionar, muito produtivamente, a teoria das organizações, a psicologia social e, acreditamos, também a comunicação das organizações. Lembremo-nos, a este propósito, da questão lapidarmente formulada por Mary Douglas: «How institutions think?», que é também o título da obra em que a autora se interroga sobre a génese do pensamento colectivo que produz, literalmente, a organização. No entanto, insistimos, a criatividade e a inovação têm uma irreduzível assinatura individual. E isso ficará bem visível neste nosso estudo, pois o que aqui se afirma para as organizações é extensível aos indivíduos, também eles instituidores de *narrativas ritualizadas e auto-referenciais* que nos merecem pelo menos tanta atenção quanto a que concedemos às institucionalizações que os organismos colectivos levam a cabo.

Admitimos, portanto, quer a hipótese de actores individuais de institucionalizações, quer de auto-institucionalizações, e ocorram estas sob a forma conseguida ou apenas tentada.

Em seguida, identificaremos e discutiremos algumas objecções de peso a esta nossa hipótese. A primeira grande objecção à ideia de que os indivíduos, à semelhança das organizações, aspiram a institucionalizar estruturas de sentido, e mesmo a auto-institucionalizar-se, como forma de resistir ao sofrimento psicológico, moral ou económico provocado hoje pelo anonimato, encontramos-lo em Foucault, pelo menos no Foucault analista das práticas disciplinares e do poder. Talvez fosse interessante indagar o que se passa com esse outro Foucault que viria a pensar o indivíduo para além do poder e do saber – o sujeito que se edifica, não apenas *com* ou *na* resistência às finas redes de poderes e de saberes, mas que extrai de si intensidades e uma ética que podem determinar mesmo as condições em que esses poderes e esses saberes se virão talvez a exercer de modo diverso. Charles Taylor, aliás no seguimento de Dreyfus e Rabinow, interroga-se se não terá

Foucault, no final da sua vida, «aderido ao ideal da *edificação estética do eu* como obra de arte» (Ch. Taylor, 1998: 610 – sublinhado nosso). Será *já* esse o sujeito capaz de auto-institucionalização que vimos referindo no nosso estudo? Ou, pelo contrário, trata-se *ainda* daquele que, exausto, anseia, face às múltiplas e subtis redes de poder, vir a conquistar o anonimato?

A segunda objecção vem do próprio campo organizacional. Tom Peters, no seu conhecido estilo aforístico, sentencia: «*Nada pode ser institucionalizado*. Se os produtos não são rapidamente melhorados, acabam, também muito rapidamente, por ficar obsoletos (...). Um rápido colapso, seguido de um rápido ajustamento, tornam-se os eventos mais apreciados, diariamente, na organização (...). *Test fast, fail fast, adjust fast*» (Peters, 1997: 395/6 – sublinhado nosso). Produtos, processos ou trajectórias pessoais acabam por mergulhar num mesmo vórtice de mudança permanente. Um novo paradoxo pode ser endossado a Peters: como institucionalizar sentido (produtos, marcas, processos) em ambientes onde «nada pode ser institucionalizado»? Há em Peters, no que respeita à esfera da gestão – mas também em muitos outros autores (Virilio, Baudrillard) oriundos de domínios bem diferentes – quer a sacralização, quer a *estetização da mudança*, vindo ambas juntar-se ao quadro de efectiva mutação social induzido, em boa parte, pelas novas tecnologias. Em todos estes autores se manifesta um fascínio por uma modalidade temporal de maior culto hoje, a do tempo que *quase* não dura («o tempo real»), a instantaneidade de tudo o que corre, inexoravelmente, para um buraco negro, sendo esse precisamente o modo de afirmar o seu valor. Bem pelo contrário, o que dura, o que permanece corre o risco de se institucionalizar, isto é, de se desvalorizar. Em consequência, as estruturas da memória individual ou colectiva, permanentemente activadas pelos media e por uma legião de estratégias organizacionais, deverão ser, elas próprias, leves, móveis e reversíveis.

Neste contexto, a existência de estruturas institucionalizadas de memória poderá parecer um contra-senso ou um anacronismo (pois, segundo Peters, «nada se institucionaliza»). Ora, acontece que talvez estejamos a dedicar uma insuficiente atenção aos discursos que estetizam o instante, o tempo real. Se escutarmos bem esses manifestos algo dogmáticos de uma estética da mutação, assim como a lógica social e técnica que os suporta, talvez notemos que a vontade de institucionalização, e sobretudo a vontade de poder que sempre os habita, não deixou nunca de se manifestar.

Peters, mais atento do que nenhum outro analista aos paradoxos que assolam as organizações actuais, acaba por «demonstrar» – embora pretendendo afirmar o contrário – que é ainda na institucionalização que tudo desemboca, mesmo quando o que se institucionaliza é, aparentemente, o in-institucionalizável. Diz ele: «A empresa *tem* de se tornar um fértil terreno («hotbed») de testes do não-convencional» (Peters, 1997: 394 – sublinhado nosso). Destacámos intencionalmente a expressão «tem de» (signo de uma vontade de institucionalização) e, com ela, o carácter ambivalente destes discursos que, pretendendo negar a institucionalização, é por outras vias que, afinal, a desejam e a realizam. Diga-se, ainda, que subscrevemos a grande maioria das brilhantes análises e prognósticos que Peters realiza em *Thriving on chaos* (1997), divergindo apenas nas conclusões. Recorde-se que também nós próprios vimos insistindo na ideia de que várias formas de inorgânico trabalham hoje as organizações e as obrigam a respostas incessantes. Mas processos de institucionalização, a maioria desenvolvendo-se apenas sob a forma tentada, é o que mais encontramos a cada instante nas organizações, em particular nas que actuam em mercados emergentes ou de grande competitividade. E isso, paradoxalmente, pela razão que Peters destaca, a de que nada pode ser institucionalizado.

Ilustremos esta nossa ideia recorrendo ainda a Tom Peters e ao caso que ele apresenta, o de uma micro-institucionalização: *como criar uma visão* («getting a vision»)? Diz Peters: «You want to *present* a compelling vision. So what do you do? Do you go to the mountaintop? Can you hire a consultant to give you one? Do you form a team *to hammer one out*? Do you solicit «vision input» from the *front line*? From *customers*?» (Peters, 1997: 405 – sublinhados nossos). Mantivemos deliberadamente o texto em inglês<sup>7</sup> para não se perder o tom do discurso, que é, a nosso ver, revelador da tensão paradoxal e implícita que, em Peters, se estabelece entre o *se nada* se institucionaliza, então, *tudo* pode ou deve ser institucionalizado. Examinem-se algumas expressões que sublinhámos: «to present a compelling vision» tratar-se-á meramente de propor um edifício efêmero de sentido ou, pelo contrário, desenvolver («to hammer out») processos de institucionalização para que aquela visão dure, produza efeitos no tempo? E onde estão as estruturas institucionalizadas de memória<sup>8</sup> que permitem acolher, fazer vingar esse edifício de sentido? Na *linha da frente*, nos *clientes*? Na acção legitimadora e «cerimonial» dos consultores?

A terceira objecção à capacidade de auto-institucionalização dos indivíduos refere-se não às formações de estruturas de poder (Foucault) ou às mutações vertiginosas de tecnologias e de mercados (Peters), mas a uma impossibilidade mais imediata, mais chã e, portanto, mais difícil de rebater: a de que «os indivíduos não institucionalizam, apenas produzem fantasmas privados» (Castoriadis, 1975: 217). Por outras palavras, o problema passa a ser o de como operar a transformação de um «imaginário individual» num «imaginário social». Não tendo as reflexões de Castoriadis<sup>9</sup> sobre os processos de (auto)institucionalização, consubstanciadas na sua obra *l'institution imaginaire de la société* (1975), passado pela experiência destes últimos vinte e cinco anos de hiper-mediatização e de expansão pública das performatividades individuais, dificilmente poderiam anteciper os actuais e potentes meios mediáticos atractores, modelizadores, bem como a entrada em cena da «sensibilidade olímpica», aquela que já não se conforma com quinze minutos de fama, mas quer perdurar a qualquer custo para retirar daí todas as vantagens simbólicas e materiais.

Por isso, a resposta de Castoriadis vem seca: o que o indivíduo pode produzir são fantasmas privados, nunca instituições. Os indivíduos não poderão institucionalizar e, supõe-se, muito menos institucionalizar-se. Tome-se o caso dos fundadores de religião e de alguns outros indivíduos excepcionais, aqueles «cujo fantasma privado – possuindo «coerência» funcional e racional suficiente para se revelar viável uma vez simbolizado e sancionado, isto é, institucionalizado – vem preencher uma falta no inconsciente dos outros (...). Para que o discurso do profeta não se limite a uma alucinação pessoal, ou ao credo de uma seita efêmera, é preciso que *condições sociais favoráveis* tenham modelado («façonné») os inconscientes individuais, preparando-os para essa «boa nova» (Castoriadis, 1975: 218). Mesmo aqui, dirá Castoriadis, se algo o indivíduo institucionaliza será certamente por coincidência, e destinado à efemeridade, uma vez que «fora de uma postulação mítica das origens, qualquer tentativa de *derivação exaustiva das significações sociais a partir da psychè individual parece votada ao fracasso* porque desconhece a impossibilidade

<sup>7</sup> «Quer *apresentar* uma visão aliciente. Então, o que faz? Vai ao topo da montanha? Pode contratar um consultor que lhe ofereça uma (e quanto lhe custará?)? Constitui uma equipa para a *fabricar*? Solicita 'sinais de visão' a partir da *linha da frente*? Dos *clientes*?» (Peters, 1997: 405 – sublinhados nossos).

<sup>8</sup> Sobre estruturas institucionalizadas de memória ver o nosso artigo: «A memória disputada. Anonimato e outros dramas da visibilidade pública», in: Revista *Caleidoscópio*, nº1, 2001, pp 109-129.

<sup>9</sup> Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, ed. Seuil, 1975.

de isolar essa psychè de um continuum social que só pode existir se ele próprio já estiver instituído» (Castoriadis, 1975: 218 – sublinhado nosso). Embora o não possam, de acordo com a argumentação de Castoriadis, isso não impede os indivíduos de o tentar, recorrendo, por vezes com extrema habilidade, ao verdadeiro arsenal de meios que a comunicação põe hoje à sua disposição.

Persistimos, por isso, na nossa convicção: os *ethos* individuais e colectivos são igualmente passíveis de uma institucionalização, podem inscrever-se na memória pública, como nos é dado observar a propósito, por exemplo, de notícias que dão conta da criação quase diária de fundações que procuram eternizar o *nome* individual de pessoas ainda vivas<sup>10</sup>. Talvez pela sua formação de psicanalista, Castoriadis reconduz a questão a um problemático «trabalho sobre o inconsciente». Interessar-nos-ia, no entanto, ver algo mais especificados quer as «condições sociais favoráveis» à institucionalização, a que Castoriadis apenas alude, quer os possíveis actores estratégicos e os próprios processos de institucionalização.

Também Habermas, num texto crítico sobre as teses de Castoriadis, refere-se ao facto de que, para este último, é a sociedade que se auto-institui imaginariamente<sup>11</sup> num processo poético-demiúrgico: «A figura auto-instituinte já não é o sujeito, mas uma sociedade na qual o que é instituído representa ao mesmo tempo uma compreensão criadora do mundo, um sentido inovador e um novo universo de significações (...), e que, como um magma, corre do vulcão do tempo histórico para as instituições da sociedade (...). A concepção que tem Castoriadis da sociedade não deixa nenhuma margem para a praxis intersubjectiva que *possa ser atribuída* aos indivíduos socializados. A instituição de mundos sempre novos, produzida pelo imaginário, acaba por lançar a prática social no anonimato».<sup>12</sup> Habermas sublinha que a impossibilidade de qualquer auto-institucionalização individual em Castoriadis advém desse processo pelo qual a sociedade se regenera simbolicamente, imaginariamente; uma tirania do simbólico que jorra em formas sempre novas, arrastando os sujeitos e concedendo-lhes raras, ou mesmo nenhuma, oportunidades para, enquanto sujeitos, institucionalizarem estruturas materiais e de sentido.

A nossa perspectiva é bem distinta. Para nós, os indivíduos não pretendem renovar-se pela auto-institucionalização, mas, pelo contrário, ambicionam *repetir-se*. Institucionalizar é, embora com declinações, repetir um sentido a que se atribui valor. A auto-institucionalização dos indivíduos visa a repetição desse sentido que deseja acolher-se numa estrutura pública de memória, afinal a condição para perdurar.

Seria interessante verificar como, partindo de um pressuposto muito afim daquele que Castoriadis defende, Crozier e Friederg (1977) acabam, no entanto, por retirar conclusões distintas. Dizem eles: «O actor só raramente tem objectivos claros e ainda menos projectos coerentes: estes são múltiplos,

<sup>10</sup> Ver: «A memória disputada. Anonimato e outros dramas da visibilidade pública», Rogério Ferreira de Andrade, Revista *Caleidoscópio*, nº1, 2001, pág. 112 e seguintes.

<sup>11</sup> Sobre o conceito de imaginário veja-se, em Castoriadis, a seguinte passagem: «A funcionalidade encontra o seu sentido no exterior de si própria; o simbolismo refere-se necessariamente a alguma coisa que não é o simbólico e que também não é somente o real-racional. Este elemento que dá à funcionalidade de cada sistema institucional a sua orientação específica, que sobredetermina a escolha e as conexões das redes simbólicas, criação de cada época histórica e seu modo singular de viver, de ver e de fazer a sua própria existência, o seu mundo e as suas relações com ele, este estruturante inicial, este significado-significante central, fonte do que se apresenta como sentido indiscutível e indiscutido, suporte das articulações e das distinções do que importa e do que não importa, origem do excesso de ser dos objectos de investimento prático, afectivo e intelectual, individuais ou colectivos – este elemento não é senão o *imaginário* da sociedade ou da época considerada» (Castoriadis, 1975: 219).

<sup>12</sup> Jürgen Habermas, *Le discours philosophique de la modernité*, ed. Gallimard, Paris, 1988: 376, 390 (sublinhado nosso).

mais ou menos ambíguos, mais ou menos explícitos, mais ou menos contraditórios (...). Segue-se que seria ilusório e falso considerar o seu comportamento como sempre reflectido, isto é, mediatizado por um sujeito lúcido que calcula os seus movimentos em função de objectivos previamente fixados. Contudo, *o seu comportamento é activo e nunca directamente determinado; de certa maneira, mesmo a passividade é sempre o resultado de uma escolha*» (Crozier e Friedberg, 1977: 55 – sublinhados nossos). Estas análises levam Crozier e Friedberg à postulação de um *sujeito estratégico*, enquanto no nosso caso conduzem-nos à hipótese de um *sujeito institucionalizador e mesmo auto-institucionalizador*. Poderemos, no entanto, perguntar se o sujeito institucionalizador não é afinal um *tipo* de sujeito estratégico, precisamente aquele que nas sociedades complexas e paradoxais é constringido a manter, repetidas vezes, um face-a-face com os inúmeros desafios do inorgânico, os quais só são aplacados precisamente por uma comunicação (política, organizacional e mesmo intersubjectiva) que acentua, crescentemente, uma vocação institucionalizadora.

## Instituições e extituições

Todas as organizações, ocupem-se elas do lucro ou da dádiva, sejam fortemente centralizadas ou em rede, acabam por aspirar à institucionalização, tornarem-se, pelo menos na esfera simbólica, verdadeiras «armaduras de ferro», isomórficas (DiMaggio e Powell, 1991: 63).<sup>13</sup> No entanto, a vertigem da mudança obriga-as a actualizações contínuas e à produção de sucessivas versões de si próprias<sup>14</sup>, da sua identidade e do sentido dos seus negócios, o que acaba por comprometer uma desejada estabilização institucional.

Uma versão inovadora da instituição é-nos proposta no artigo de Francisco Tirado e Miquel Domènech com o título *Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones*.<sup>15</sup> Trata-se de uma curiosa tese em que os autores, partindo da institucionalização como forma de criar, literalmente, condições para habitar edifícios (com os seus valores, normas e hábitos), contrapõem em seguida, inspirados em Serres<sup>16</sup>, o conceito e a prática da *extituição*.

<sup>13</sup> Gostaríamos de assinalar que a institucionalização não traz sempre mais consistência às organizações. Por vezes, pode mesmo ocasionar uma maior vulnerabilidade. Jepperson insiste neste ponto, dizendo que «em certas condições uma elevada institucionalização pode tornar um estrutura mais vulnerável aos choques ambientais. Tocqueville (...) fornece um exemplo clássico: o Estado francês era altamente institucionalizado, mas de um modo que o tornava muito vulnerável às mudanças no ambiente – era um «castelo de cartas», na expressão de Tocqueville» (Ronald Jepperson «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: Walter Powell; Paul DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, London, 1991/1991: 145).

<sup>14</sup> Quanto a versões de mundos organizacionais (ou sistemas de sentido) e a sua estabilização institucional, consultar: Nelson Goodman (1995), Jerome Bruner (1986b) e Nils Brunsson (1989).

<sup>15</sup> Francisco Tirado; Miquel Domènech, «Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones», artigo publicado na *Revista da Universidad de Guadalajara*, Nº 11, 1998.

<sup>16</sup> Cf. Michel Serres: «As velhas instituições, aquelas que conhecemos construídas num lugar do espaço usual, pedregosas [e que existem para] garantir uma certa estabilidade a um determinado grupo, assim como *uma relativa lentidão à sua história*» (Serres, *Atlas*, 1996: 199 – sublinhado nosso), essas instituições estão, segundo Serres, a dar lugar às extituições, em que «as mesmas funções relacionais podem flutuar, doravante, como um estandarte ou uma chama dançando ao vento, consoante os recortes da rede e o seu perfil» (Serres, 1996: 199). Essas *extituições* são «colectividades que terão apenas como arquitecto aquele que desenha *chips* e grandes redes de comunicação através das quais essas colectividades se fazem e se desfazem» (Serres, 1996: 195/6).

Uma extituição «requer ser pensada longe do edifício, do plano arquitectónico e da geometria ou, melhor dito, da topografia (...). Toma a configuração de uma rede, de uma amálgama de conexões e associações móveis. O que conta são as vizinhanças, proximidades, distâncias, adesões ou relações de acumulação (...). E todos estes movimentos locais e descontínuos têm um efeito global. Esses movimentos geram uma totalidade, frágil, incerta, mutável, mas no fim de contas totalidade, ordenação» (Tirado e Domenèch, 1998: 6). De que falam os autores? Da constituição de uma rede de suporte psiquiátrico comunitário integrada no projecto de saúde mental da Catalunha. O que se quer pôr em relevo? A não existência de «um edifício central como referência, nem de uma oposição dentro/fora» (Tirado e Domenèch, 1998: 7). E a conclusão? Trata-se de dar conta de uma experiência que «não obedece a um esquema institucional, mas extitucional» (Tirado e Domenèch, 1998: 6).

A novidade desta proposta residirá menos na afirmação de uma suposta alternativa à instituição tradicional, «pedregosa», e mais no facto de que institucionalizar, e sobretudo *extitucionalizar*, enquanto categorias ou processos organizativos, parecem já não significar, para as organizações actuais, enrijecimento ou uma burocratização. É pela macro ou micro-institucionalização de um sentido, e das respectivas narrativas que o transportam, que as organizações, aliás como os indivíduos, procuram criar um campo de influência, estabelecer uma «cotação» ou reputação, fundar um valor pelo qual possam ser avaliadas num mercado económico, numa praça financeira ou numa «bolsa» de opinião pública ou privada. Assim, institucionalizados ou extitucionalizados, os edifícios de sentido que essas organizações criam, e que buscam legitimação, estão permanentemente sob o olhar mais imediato da comunidade que servem ou sob o «olhar» ubíquo de estruturas sociais de memória, seja este último o dos media ou o das entidades que avaliam e canalizam os indispensáveis fundos para essas organizações.

## A concluir

O regresso das análises e das teorias institucionalistas (o «novo institucionalismo») é digno de registo, pois vem equilibrar o diálogo que, em todas as épocas, mantemos com o tempo, aliás, com as várias dimensões do tempo, diálogo esse que se encontra ameaçado, ou mesmo subjugado, pela categoria do *tempo real* ou da *condição digital*, a qual dificilmente atende a essa outra categoria que é a do *tempo que dura*, sedimenta. Há hoje em domínios teóricos, e mesmo práticos, bem diferentes um fascínio pela *sacralização ou estetização da mudança* (a instantaneidade de tudo o que corre, inexoravelmente, para um buraco negro, sendo esse precisamente o modo de afirmar o seu valor). Bem pelo contrário, o que dura, o que permanece corre o risco de se institucionalizar, isto é, de se desvalorizar. Um reputado institucionalista sublinha esta tensão da melhor maneira, encontrando o justo balanço: «Como analista institucional, procuro ser sensível aos modos como o trabalho do passado modela os interesses do presente, e também consciente até que ponto as ideias anteriores persistem e coexistem com os mais recentes interesses e concepções». <sup>17</sup>

<sup>17</sup> «As an institutionalist theorist, I strive to be sensitive to the ways in which past work shapes present interests and aware of the extent to which earlier ideas persist and coexist alongside more recent conceptions and interests» (W. Richard Scott, 1992, x).

## Referências

- Boje, David; Gephant, Jr., Robert; Thatchenkery, Tojo (eds), (1996), *Postmodern management and organization theory*, ed. Sage.
- Brinton, Mary; Nee, Victor (eds), (1998), *The new institutionalism in sociology*, ed. Russell Sage Foundation.
- Bruner, Jerome (1990), *Acts of meaning*, ed. Harvard University Press.
- Bruner, Jerome (1986), *Actual minds, possible worlds*, ed. Harvard University Press.
- Brunsson, Nils (1989), *The organization of hypocrisy: talk, action and decision in organizations*, ed. Wiley, London.
- Castoriadis, Cornelius (1975), *L'institution imaginaire de la société*, ed. Seuil, Paris.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977), *L'acteur et le système*, ed. Seuil, Paris.
- Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the organization*, University of Chicago Press.
- Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, ed. PUF, Paris.
- Hassard, John; Parker, Martin (eds), (1994), *Towards a new theory of organizations*, ed. Routledge, London.
- Hodgson, Geoffrey (1994), *Economia e instituições. Manifesto por uma economia institucionalista moderna*, ed. Celta, Oeiras.
- Jepperson, Ronald (1991), «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: Powell, Walter; DiMaggio, Paul, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, London.
- March, James; Olsen, Johan (1989), *Rediscovering institutions*, ed. Free Press, New York (em particular, o interessante capítulo: «Interpretation and the Institutionalization of Meaning»).
- Martinet, Alain Charles (1993), «Diagnostic global et management stratégique», in: Marion, Alain (org.), *Le diagnostique d'entreprise*, ed. Economica, Paris.
- Meyer, John; Rowan, Brian (1980), «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», in: Etzioni, A.; Lehman, E., *A sociological reader on complex organizations*, ed. Holt, Reinhart and Winston.
- Olsen, Mancur (1998), *A lógica da ação colectiva*, ed. Celta.
- Peters, Tom (1997), *Thriving on chaos*, ed. Alfred A. Knopf, New York.
- Porac, Joseph; Thomas, Howard; Baden-Fuller, Charles (1989), «Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers», in: *Journal of Management Studies*, Vol. 26, 397-416.
- Powell, Walter; DiMaggio, Paul (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, Chicago and London.
- Scott, W. Richard (1994), «Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists», in: Hassard, John; Parker, Martin (eds.), *Towards a new theory of organizations*, ed. Routledge, London.
- Scott, W. Richard (1995), *Institutions and organizations*, ed. Sage.
- Scott, W. Richard (1992), *Organizations – rational, natural and open systems*, ed. Prentice-Hall.
- Scott, W. Richard (1987), «The adolescence of institutional theory», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 493-511.
- Selznick, Philip (1996), «Institutionalism «old» and «new»», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(2), 270-278.
- Smircich, Linda; Stubbart, Charles (1985), «Strategic management in an enacted world», in: *Academy of Management Review*, Vol. 10(4), 724-736.
- Taylor, Charles (1998), *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, ed. Seuil, Paris.
- Tirado, Francisco; Domènech, Miquel (1998), «Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones», *Revista da Universidade de Guadalajara*, Nº 11.
- Tolbert, Pamela; Zucker, Lynne (1996), «The institutionalization of institutional theory», in: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (org.), *Handbook of Organization Studies*, ed. Sage.
- Veblen, Thorstein (1994), *The theory of the leisure class*, Dover Thrift Editions.
- Weick, K., (2000), *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers.
- Zucker, Lynne (1988), *Institutional patterns and organizations*, ed. Harper Business.