
A influência do ambiente institucional sobre a estrutura das organizações educativas: Entre a *aquiescência* e a *manipulação*

Virgínio Sá¹

Resumo:

Uma das críticas que têm sido feitas a algumas das análises que focam a problemática da influência dos factores institucionais sobre a estrutura, os processos, as decisões e os discursos organizacionais centra-se na denúncia da concepção das organizações como entidades passivas perante a acção desses factores. No entanto, alguns estudos têm alertado para a proactividade e para a relação dialéctica que envolve o ambiente e a organização.

Nesta comunicação pretendemos apresentar uma proposta de quadro teórico-conceptual que, tomando por base as três teses institucionais a que se reporta Ellstrom (1992), ou seja, a *tese da institucionalização*, a *tese da racionalidade contextual* e a *tese da legitimidade institucional*, incorpore também os contributos de outras aportações teóricas, nomeadamente as que conferem mais centralidade às questões do poder no contexto dos estudos organizacionais. Procura-se, deste modo, reconhecer a relevância do ambiente institucional enquanto agente indutor de isomorfismo organizacional mas, simultaneamente, superar algumas das limitações das “versões” mais normativas da abordagem institucional, sobretudo aquelas que representam as organizações e os indivíduos como entidades que, mais ou menos passivamente, se subordinam às pressões ambientais.

1. Pluralidade paradigmática nos estudos organizacionais: Força ou fraqueza?

A pluralidade de *paradigmas*, *modelos* e *metáforas* organizacionais constitui hoje uma *imagem de marca* dos estudos organizacionais, simbolizando simultânea e paradoxalmente *força* e *fraqueza*: força porque aponta para um forte dinamismo e pluralidade teórica; fraqueza porque, segundo alguns, indicia um campo teórico ainda não consolidado e “imaturo”.

Num contexto marcado pela natureza pluriparadigmática do campo dos estudos organizacionais, a tendência para o hibridismo teórico tornou-se numa tentação quase irresistível, tanto mais que a natureza caleidoscópica (Estêvão, 1998; Lima, 1992) da realidade organizacional (e social) a torna esquiiva às abordagens singulares no quadro da “pureza” de um único “modelo” de análise. Assim, ao longo das últimas décadas, têm vindo a ser desenvolvidos e aplicados constructos teóricos que procuram capitalizar as vantagens da multifocalização no pressuposto de que, por essa via, se alcançará “um resultado analítico fenomenologicamente mais englobante e compreensivo” (Estêvão, 1998: 217) e também, acrescenta o mesmo autor, “possivelmente mais condizente com a realidade” (*ibidem*).

Uma das consequências da busca desenfreada de modelos compósitos tem sido a tendência de cada autor procurar tornar o *seu* modelo mais rico acrescentando-lhe mais *faces*. Não surpreende por isso que, por exemplo, ao *díptico teórico* proposto por Lima no início da década de noventa do séc. XX (Lima, 1992), outros autores que se lhe seguiram se tenham sentido na necessidade de avançar com *trípticos* e outros mesmo com *polípticos*. A procura obsessiva do “super modelo”, em parte induzida pelas próprias exigências do quadro académico em que aquela ocorre, pode conduzir-nos à metáfora do *supermercado* em que cada investigador, deslocando-se de corredor em corredor, procura atolar o carro das compras com as frutas mais variadas, embora nem sempre em bom estado, de modo o poder fazer um *cocktail* mais rico do que o vizinho. Contudo, manter o *celibato* forçado de um qualquer modelo teórico pela simples razão de preservar a sua “pureza” afigura-se-nos tão insustentável quanto embarcar numa *poligamia* irrestrita em nome de uma proficuidade duvidosa. Defendemos, por isso, que se impõe tanto a necessidade de evitar a lógica da manta retalhos, resultado da colagem de diferentes remendos teóricos, como, reconhecendo o carácter poli facetado da realidade organizacional, evitar uma focalização monolítica sempre redutora e, potencialmente, estiolante das “mil flores” (Reed, 1985) que bordejam o campo organizacional.

¹ Universidade do Minho (IEP)

2. Proposta de uma tipologia de respostas institucionais às pressões/expectativas ambientais

Nesta comunicação pretendemos dar conta de uma proposta de tipologia de respostas institucionais às pressões/expectativas ambientais, que desenvolvemos e aplicámos num estudo recentemente concluído (Sá, 2004) e onde se procura problematizar a participação dos pais na escola pública portuguesa. No desenvolvimento da referida proposta procurou-se romper com uma certa racionalidade instrumental que concebe as organizações como meros artefactos técnicos desenhados em função de objectivos prévios e validados pela sua subordinação às virtudes da eficiência e da eficácia, contemplando-se, em alternativa, outras racionalidades, nomeadamente as que enfatizam a “lógica da adequação” (*logic of appropriateness*) em detrimento da “lógica das consequências” (*logic of consequences*) (March, 1996) e, por consequência, conferem uma nova centralidade à “gestão da aparência” (Burrell, 1997) e à “gestão do significado” (Cohen & Camaroff, 1976)², bem como à conformidade cerimonial com o ambiente institucional. Mas, simultaneamente, admitem-se graus variáveis de resistência e de tentativas de *subversão* de certos instituídos, possibilidade que nos afasta da visão determinista e mecanicista que reduz as organizações e os indivíduos a meros reflexos da ordem instituída.

Na nossa proposta de "Tipologia das respostas institucionais" (ver quadro I) procuram-se articular os três "mecanismos isomórficos" propostos por DiMaggio & Powell (1983; 1991) com diferentes tipos de "respostas institucionais" discriminadas a partir do grau de conformidade/transgressão que representam em relação às pressões ambientais. No interior de cada "resposta" admitem-se também diferentes modalidades/graus de resistência em relação às expectativas, normas e sistemas de valores presentes no ambiente institucional, configurando algumas das principais "táticas" susceptíveis de serem mobilizadas no âmbito de cada "resposta".³ Assim, da "Conformidade institucional" ao "Endoutramento institucional" existe um crescendo de proactividade dos actores individuais e colectivos⁴ em relação às pressões do ambiente institucional, sendo que, no último caso, o nível de transgressão se traduz já numa *inversão* da própria lógica institucional, ou seja, mais do que um ajustamento das organizações ou dos indivíduos ao ambiente institucional, assiste-se antes a tentativas daqueles para *anular, educar* ou *liquidar* os agentes e as agendas institucionais

Ao admitirmos que, teoricamente, no contexto de cada mecanismo isomórfico, é possível ocorrer qualquer uma das quatro respostas institucionais que contemplamos- *conformidade institucional; hipocrisia institucional; infidelidade institucional; e endoutramento institucional*- não pretendemos sugerir que a probabilidade de qualquer uma delas se verificar seja completamente aleatória. Efectivamente, a especificidade do pilar em que se sustenta cada um dos mecanismos admite contemplar, de forma antecipada, combinações mais congruentes.

Assim, por exemplo, no caso do *mecanismo mimético*, a resposta institucional mais congruente será a *conformidade institucional* materializada na *imitação*. Em contrapartida, no contexto do *mecanismo coercivo*, a *hipocrisia institucional* surge como mais plausível, nomeadamente na sua versão de desarticulação *cronológica* ou *estrutural*. No entanto, importa enfatizar, os factores que condicionam as respostas institucionais não se restringem ao mecanismo isomórfico implicado.

Os elementos contextuais, que Oliver (1991) designa de "factores preditivos", constituem dimensões relevantes para a leitura da diversidade das respostas institucionais, nomeadamente na compreensão das condicionantes dos comportamentos de resistência e de transgressão. Na descrição das categorias contempladas na tipologia das respostas institucionais procuramos integrar esses elementos contextuais, articulando-os com os cenários passíveis de serem observados no domínio da empiria.

² Cohen & Canaroff (1976: 102), citados por Alvesson & Willmott (1996: 29), observaram que “a crucial variable in the construction of reality lies in the *management* of meaning: actors compete to contrive and propagate interpretations of social behaviour and relationships ... The management of meaning is an expression of power, and the meanings so managed are a crucial aspect of political relations.”

³ Esta nossa proposta é, em parte, tributária do interessante artigo de Christine Oliver (1991) onde a autora procura desenvolver um conjunto de respostas estratégicas aos processos institucionais capitalizando os pontos convergentes das perspectivas institucional e de dependência de recursos.

⁴ Esclarecemos que a "Tipologia das respostas institucionais" aqui proposta visa dar conta quer das respostas das organizações, quer das respostas dos indivíduos ou grupos às pressões ambientais.

Quadro I- Tipologia das respostas institucionais

<i>Tipo de Isomorfismo</i>	<i>Mecanismos isomórficos</i>	<i>Respostas institucionais</i>	<i>Táticas institucionais</i>
Isomorfismo Institucional	Coercivo	Conformidade institucional	Rotinas Imitação Convicção Negociação
		"Hipocrisia" institucional	Cronológica Ambiental Estrutural Temática
		Infidelidade institucional	Defensiva/Escondia Assumida/Explícita Ofensiva/Desafiante
		Endoutramento instittucional	Anulação Conversão Liquidação
		Conformidade institucional	Rotinas Imitação Convicção Negociação
		"Hipocrisia" institucional	Cronológica Ambiental Estrutural Temática
	Mimético	Infidelidade institucional	Defensiva/Escondia Assumida/Explícita Ofensiva/Desafiante
		Endoutramento instittucional	Anulação Conversão Liquidação
		Conformidade institucional	Rotinas Imitação Convicção Negociação
		"Hipocrisia" institucional	Cronológica Ambiental Estrutural Temática
		Infidelidade institucional	Defensiva/Escondia Assumida/Explícita Ofensiva/Desafiante
		Endoutramento instittucional	Anulação Conversão Liquidação
Normativo	Conformidade institucional	Rotinas Imitação Convicção Negociação	
	"Hipocrisia" institucional	Cronológica Ambiental Estrutural Temática	
	Infidelidade institucional	Defensiva/Escondia Assumida/Explícita Ofensiva/Desafiante	
	Endoutramento instittucional	Anulação Conversão Liquidação	

2.1. Conformidade institucional

Qualificamos como *conformidade institucional* o conjunto das "respostas" que se traduzem em discursos, decisões e acções consistentes com as regras, as normas, os valores e sistemas de crenças dominantes no ambiente institucional. A conformidade institucional compreende as respostas em que o isomorfismo institucional não é apenas cerimonial ou simbólico mas substantivo, pressupondo um elevado grau de congruência entre discursos, decisões e acções. No domínio empírico a conformidade institucional pode traduzir-se em *rotinas, imitação, convicção e negociação*. As rotinas agrupam as respostas em que a conformidade com o ambiente institucional ocorre de forma não deliberada e não consciente. Os actores individuais e colectivos seguem *regras invisíveis*, ou seja, as regras foram *naturalizadas* e deixaram de ser percebidas como tal e, portanto, não são objecto de disputa. Este subtipo de conformidade institucional enfatiza a relevância daquilo que Scott (1995), na esteira de outros autores, denomina de pilar cognitivo

Noutros casos, contudo, a conformidade institucional pode ocorrer como resultado de processos miméticos em que os actores individuais e colectivos, confrontados com situações de incerteza, adoptam respostas ortodoxas, ou seja, actuam de forma convencional imitando outros actores individuais e colectivos que representam como mais eficazes ou com mais prestígio. Como esclarece Scott (1995: 47), "To adopt an orthodox structure or identity in order to relate to a specific situation is to seek legitimacy that comes from cognitive consistency."

Além da rotina e da imitação, a conformidade institucional pode ainda traduzir-se em práticas caracterizadas por uma adesão às regras, normas e valores e expectativas institucionais determinada pela *convicção*. Neste caso, a conformidade tem uma raiz normativa e moral. A preocupação é agir de acordo com as "expectativas normativas" (Scott, 1995) dos papéis que os actores sociais são chamados a representar em cada momento. O princípio orientador da conduta é o da *adequação*.

Ainda dentro das respostas que reflectem conformidade com as pressões/expectativas ambientais, incluímos a tática da *negociação*. Neste caso, apesar de o actor individual ou colectivo aceitar, pelos menos ao nível dos princípios gerais, as solicitações ambientais, procura negociar "na especialidade" condições mais vantajosas.⁵

2.2. "Hipocrisia" institucional

Quer se trate de conformidade por rotina, por imitação, por convicção ou por negociação, estamos em presença de respostas institucionais que, embora envolvendo níveis diferentes (e crescentes) de proactividade, compartilham a obediência às normas, regras e valores institucionais, traduzindo-se assim em discursos, decisões, processos e acções que lhes são isomórficos. Contudo, o facto de tais respostas pressuporem, entre outras condições, pressões institucionais homogêneas e consistentes, expressas por agentes que falam a uma voz, restringe substancialmente os contextos em que este tipo de respostas pode ser mobilizado.

Na verdade, na generalidade dos casos, as organizações e os indivíduos confrontam-se com ambientes institucionais marcados por inconsistências internas que veiculam agendas incompatíveis expressas por coros polifónicos subordinados à batuta de diferentes maestros. Nesta circunstância, torna-se problemático responder simultaneamente às diferentes agendas e agentes. Como nota Brunsson (1989: 8), "Inconsistent norms are difficult to handle, difficult to reflect simultaneously, and difficult to combine with organizational action which is greatly dependent on consistency". Neste cenário, seja porque os actores individuais e colectivos não podem, ou porque não querem, evitar as normas inconsistentes, há necessidade de encontrar soluções que permitam acomodar essas normas, valores e expectativas inconsistentes e, eventualmente, contraditórias e, ainda assim, desenvolver acção organizacional.

⁵ Assim, por exemplo, num contexto em que a *ortodoxia* aponta para "a importância que reveste a intervenção da família na educação", os professores podem aceitar a presença dos pais nos órgãos da escola, mas procurar negociar o número de representantes parentais nesses órgãos. Ou, então, podem concordar com a presença dos pais na escola ao mesmo tempo que reclamam territórios de intervenção exclusiva. Por seu lado, os encarregados de educação, no quadro da mesma *ortodoxia*, podem tentar representar o papel de *pai responsável*, mas procurar baixar a fasquia das exigências associadas àquele estereótipo.

Porque as organizações dependem para a sua sobrevivência de uma dupla legitimidade: incorporar normas inconsistentes e produzir acção de forma eficiente, a "hipocrisia", enquanto solução baseada na desarticulação entre discursos, decisões e acções, constitui um tipo de resposta que pode permitir responder simultaneamente aos dois requisitos. A sua operacionalização, como esclarece Brunsson (1989: 33), pode materializar-se numa desarticulação múltipla: cronológica, temática, ambiental e estrutural.

A desarticulação cronológica traduz-se em responder às solicitações conflitantes da organização *acção* e da organização *política* em tempos diferentes. No caso da desarticulação temática, a inclusão/exclusão dos participantes depende dos assuntos em discussão. Quando a organização produz discursos diferenciados (*double talk*) para lidar com públicos distintos, ou para segmentos diferentes do mesmo colectivo, estamos em presença da "hipocrisia ambiental".

Uma forma alternativa de responder à heterogeneidade e inconsistência ambiental, satisfazendo simultaneamente os requisitos da acção e a pluralidade de valores, expectativas e interesses veiculados pelos diferentes públicos, consiste na *desarticulação estrutural*: diferentes unidades organizacionais são concebidas a partir de princípios organizativos distintos, preservando cada uma delas uma relativa autonomia. Assim, por exemplo, a organização pode criar uma unidade organizacional para responder às pressões institucionais para a sua democratização e abertura à comunidade, estruturando-a com base no princípio do *conflito de interesses*, enquanto, ao mesmo tempo, cria outras unidades mais vocacionadas para a produção de acção, privilegiando como princípio de recrutamento o *consenso*.

Importa, contudo, desde já reafirmar que, no quadro desta análise, as várias desarticulações a que nos reportámos acima não devem ser entendidas como disfunções organizacionais, mas antes como possíveis *soluções* para um conjunto complexo de dilemas com que as organizações se deparam, em particular as organizações educativas.

Em síntese, a *hipocrisia institucional*, nas suas diferentes configurações⁶, representa uma resposta institucional em que a conformidade em relação às pressões ambientais é, sobretudo, de natureza ritual e cerimonial. Envolve uma tentativa de compromisso entre diversas solicitações conflitantes às quais se procura responder mobilizando estratégias específicas que incluem quer a exploração das inconsistências, por exemplo "jogar uns contra os outros", quer a negociação das exigências institucionais, envolvendo cedências de ambas as partes⁷, quer ainda a descompressão das tensões através da tática da *pacificação* (Oliver, 1991).

2.3. Infidelidade⁸ Institucional

Apesar das diferenças entre a conformidade e a hipocrisia institucionais, em ambos os casos os actores individuais e colectivos aceitam a subordinação em relação às pressões ambientais. Contudo, o leque de respostas institucionais disponíveis não se esgota na obediência mais ou menos instrumental àquelas pressões. Em certas circunstâncias, a *infidelidade institucional* pode não apenas ser possível, mas até proporcionar uma fonte de legitimidade complementar. Entendemos aqui a infidelidade como um tipo de resposta institucional em que se verificam discursos e práticas de transgressão em relação ao que, num determinado momento, constitui a "norma". Esta infidelidade pode variar em função do seu nível de visibilidade, frontalidade e agressividade. Assim, admitimos três tipos de infidelidade institucional: defensiva/escondida; assumida/explicita; e ofensiva/desafiante. No primeiro caso, a desobediência não é publicamente assumida. Há um ignorar tácito das normas e das expectativas

⁶ Importa referir que os quatro modos em que se pode traduzir a *hipocrisia institucional*- desarticulação cronológica, temática, ambiental e estrutural- não são mutuamente exclusivos. Por isso, ao nível empírico é possível encontrar diferentes combinações e dosagens destas diferentes *versões* deste tipo particular de resposta institucional às pressões ambientais.

⁷ A organização escolar pode conformar-se em relação ao princípio da participação dos pais, mas negociar os termos dessa participação, seja no que concerne ao seu âmbito (demarcar territórios), seja no que se refere ao número (peso relativo nos diferentes órgãos).

⁸ Tomamos o termo *infidelidade* de Lima (1992). Para este autor o conceito de *infidelidade* aplica-se às práticas desviantes em relação ao "normativismo burocrático", por isso a classifica de *normativa*. Esta infidelidade, segundo o mesmo autor, pode ocorrer em relação ao *motivo* e ao *conteúdo*. No nosso caso, o conceito de *infidelidade institucional* é utilizado num sentido mais abrangente, pois o quadro de referência não são apenas as regras formais-legais, mas também os valores e normas sociais que balizam as práticas organizacionais.

ambientais ("fazer ouvidos de mercador"). Contudo, o ignorar das normas pode significar mesmo ignorância das regras formais-legais ou deficiente percepção dos custos da não conformidade.

No segundo caso, a infidelidade em relação aos valores, normas e expectativas institucionais pode ser aberta e publicamente assumida. Contudo, os *infiéis* não fazem da sua infidelidade uma virtude, reconhecendo antes que, por razões diversas, e quase sempre fora do seu controlo, não têm sido capazes de corresponder ao que também eles consideram a "forma certa" de estar e/ou fazer. Esta infidelidade pode surgir associada a graus variáveis de sentimentos de culpa e de auto-responsabilização. Alguns *infiéis* poderão tentar justificar-se através da estratégia da "atribuição ambiental" (Brunsson, 1989)⁹, enquanto outros se representam como fatores do seu próprio destino e, portanto, responsáveis e responsabilizáveis pelas suas faltas.

Na terceira situação, os *infiéis* não se limitam a reconhecer a sua infidelidade, como procuram fazer deste tipo de resposta institucional uma virtude, denunciando os seus detractores como os *verdadeiros infiéis*, porque a ordem social que promovem apenas de forma aparente é congruente com a ordem institucional que invocam. Designamos este tipo particular como infidelidade institucional *ofensiva/desafiante* porque os actores que a expressam questionam algumas dos valores, normas e expectativas instituídas, denunciando-os como inconsistentes com outros valores, normas e expectativas que consideram superiores.¹⁰

2.4. Endoutrinamento institucional

Uma modalidade de resposta institucional mais radical consiste no que designamos de *endoutrinamento institucional*. Neste caso, não se trata apenas de não conformidade defensiva ou desafiante, mas da tentativa de "apagar" os agentes e as agendas que veiculam "versões alternativas" do instituído. Trata-se, portanto, de práticas que visam eliminar a concorrência dos *scripts* que não se compaginam com os interesses de certos agentes de institucionalização¹¹, conferindo assim a aparência de consensualidade à versão promovida pelos actores que naquele momento assumem o papel de "definidores oficiais da realidade". Este processo pode desenvolver-se em torno de três estratégias básicas: *anulação*, *conversão* e *liquidação*.

A estratégia da *anulação* consiste em procurar evitar que o agente e/ou as agendas alternativas funcionem como um contrapoder em relação à ordem instituída, através da sua assimilação na estrutura do instituído central. O mecanismo da cooptação, enquanto "processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência" (Selznick, 1971: 93), constitui um dos recursos essenciais para realizar a *anulação* dos elementos absorvidos, corresponsabilizando-os pelos resultados (compartilhar os encargos do poder), mas sem beneficiarem de uma partilha substantiva do poder.

A cooptação formal, enquanto estratégia que assenta na "distribuição dos símbolos públicos ou dos encargos administrativos da autoridade, [...] sem a transferência do poder substantivo" (Selznick, 1971: 96), se, por um lado, permite reforçar a legitimidade e respeitabilidade da organização adoptante, por outro lado, envolve o risco dos elementos cooptados poderem escapar ao seu controlo e "imiscuírem-se" em domínios mais sensíveis¹², anulando deste modo os ganhos inerentes àquela estratégia. Para obstar a esta ameaça, a organização cooptante pode complementar a solução da *anulação* recorrendo à tática da *conversão*, ou seja, procurar (re) educar os elementos cooptados nos

⁹ Entende-se aqui por "atribuição ambiental", na linha de Brunsson (1989: 54), a tendência para se imputar ao "ambiente" a responsabilidade pelos desvios que se reconhecem. Esta estratégia, quando bem sucedida, permite, simultaneamente, expressar concordância com a norma instituída, reconhecer a infidelidade em relação a essa mesma norma e não ter que suportar os custos da transgressão.

¹⁰ A infidelidade institucional ofensiva/desafiante também constitui um tipo de resposta susceptível de ser mobilizada pelas organizações. As denominadas "escolas alternativas", que se afastam claramente do padrão clássico da escola tradicional, constituem um bom exemplo de ruptura com o instituído em que o *desvio* é apresentado como uma virtude justificado por referência aos próprios valores que a escola tradicional reclama promover.

¹¹ Convém lembrar aqui o oportuno alerta de Powell (1991: 191) quando este autor observa: "Practices and structures often endure through the active efforts of those who benefit from them".

¹² Por exemplo, os elementos formal e publicamente incorporados na estrutura da organização podem querer passar de "co-laboradores" (subordinados) a "co-decisores" (autónomos).

valores, normas e sistema de crenças da estrutura cooptante. A tática da *conversão* envolve o recurso reiterado a "sermões", frequentemente encomendados, a cargo de "missionários" a quem cabe catequizar os "infiéis" para um desempenho em conformidade.¹³

Uma modalidade mais radical de *manipulação* consiste em *liquidar* o(s) agente(s) e/ou a(s) agenda(s) que exercem pressão sobre a organização. Aqui o objectivo já não é apenas "aprisionar" os constituintes institucionais ou influenciar a definição da situação, mas exercer um controlo sobre as fontes, os agentes e as agendas veiculadoras de pressões e expectativas institucionais, impedindo que a transgressão adquira visibilidade pública. A *liquidação* pode assumir duas variantes: *física* e *conceptual*. Incluímos na *liquidação física* as respostas que envolvem o recurso à coacção como forma de controlar a difusão de definições divergentes do instituído. Assim, impedir a divulgação de um relatório cujos resultados ameaçam a credibilidade pública da organização¹⁴, proibir determinados actores de veicular discursos potencialmente conflitantes com a versão *oficial* dos factos¹⁵, expulsar um participante que exhibe um comportamento disruptivo, enclausurar em espaços vigiados os que recusam subordinar-se aos parâmetros da "normalidade" ou, de forma mais drástica, liquidar literalmente o agente "subversivo", constituem possíveis exemplos de *liquidação física*.

Por seu lado, a *liquidação conceptual* reporta-se à neutralização do agente "subversivo" pela via da sua condenação à "morte cívica"¹⁶, seja negando-lhe o estatuto de actor competente (ou questionando-lhe a legitimidade) para assumir o papel que naquele momento desempenha, seja atribuindo um estatuto de inferioridade à agenda de que é portador e, por isso, não merecedora de credibilidade. As estratégias em que se pode consubstanciar a *liquidação conceptual* são muito diversificadas, envolvendo práticas que incluem a desmoralização, a ridicularização e a ostracização. De forma complementar, a "morte cívica" pode ainda ser materializada através da criação de "poderes paralelos". Neste caso, o agente é neutralizado pelo seu "esquecimento" em favor de outros agentes julgados menos subversivos.

3. Conclusão

Como já referimos acima, os tipos de respostas aqui considerados não são mutuamente exclusivos. Assim, no "plano da acção organizacional" (Lima, 1992), é possível encontrar combinações diversas das alternativas contempladas, sendo que variáveis como a incerteza do contexto, o grau de difusão da "norma", a consistência interna das pressões ambientais, a maior ou menor diversidade e prestígio dos constituintes e o impacto da aquiescência sobre a eficácia e a legitimidade da organização constituem factores relevantes para a compreensão da composição específica dos diferentes tipos.

Uma das dimensões mais relevantes da tipologia de respostas institucionais que acabamos de apresentar consiste na sua capacidade de dar conta de graus variáveis de dependência das organizações e dos indivíduos face às pressões ambientais, admitindo assim distintos níveis de resistência no confronto com essas pressões. Superam-se, também por isso, certas perspectivas de pendor mais determinista que restringem o leque das alternativas à aquiescência, subestimando a *face política* daquela relação. Contudo, será na mobilização sistemática no "plano da acção" que se poderá revelar a capacidade heurística do quadro teórico-conceptual aqui esboçado. Um primeiro "exercício de aplicação" da proposta teórica aqui apresentada pode ser encontrada em Sá (2004)

¹³ Para uma análise do papel do director de turma, na sua relação com os alunos, como "missionário da classe média entre os infiéis", ver Sá (1997).

¹⁴ A recente polémica em torno da publicação/não publicação dos resultados da avaliação das escolas pode constituir um exemplo deste tipo de resposta institucional.

¹⁵ A famosa "lei da rolha" que proibia os responsáveis dos órgãos de gestão das escolas de fazer declarações públicas em nome da escola, sem autorização superior, inscreve-se neste subtipo particular de *liquidação*.

¹⁶ Formosinho (1989) utiliza a expressão "morte cívica" para caracterizar a estratégia seguida pelo Governo (de maioria absoluta de PSD) para "desvalorizar" e "ignorar" o trabalho da Comissão de Reforma do Sistema Educativo. A este propósito este autor afirma: "A primeira estratégia [do silêncio] visava ferir de 'morte cívica' a C.R.S.E. por ausência de referência a ela no Parlamento, no Governo, no partido, na administração central e, por ausência de referência a ela, nos meios de comunicação social" (p. 32).

Bibliografia

- ALVESSON, M. & DEETZ, S. (1999). Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernos para Estudos Organizacionais. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. *Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- ESTÊVÃO, C. (1998b). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização*. Braga: Universidade do Minho.
- BRUNSSON, N. (1989). *The Organization of Hipocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- BURRELL, G. (1997). *Pandemonium. Towards a Retro-Organization Theory*. London: Sage Publications.
- BURRELL, G. (1999). Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas Discursos e Genealogia da Análise. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. *Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Editora Atlas.
- CAZAL, D. & INNS, D. (1998). Metaphor, Language and Meaning. In, D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (Eds.). *Discourse and Organization*. London: Sage Publications.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1991b). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In W. POWELL & P. DIMAGGIO (Ed.s). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- ELLSTROM, P. E. (1992). Understanding Educational Organizations. *Revista Portuguesa de Educação*, 5 (3), pp. 9-22.
- ESTÊVÃO, C. (1998). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização*. Braga: Universidade do Minho.
- LIMA, L. C. (1992). *A Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: IEP/CEEP.
- MARCH, J. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 278-287.
- OLIVER, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº 1, pp. 145-179.
- POWELL, W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. In W. Powell & P. DiMaggio (Ed.s). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- SÁ, V. (1997). *Racionalidades e Práticas na Gestão Pedagógica: O Caso do Director de Turma*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- SÁ, V. (2004). *A Participação dos Pais na Escola Pública Portuguesa. Uma Abordagem Sociológica e Organizacional*. Braga: Universidade do Minho/IEP.
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- SELZNICK, P. (1971). Cooptação: Um Mecanismo para a Estabilidade Organizacional. In E. Campos (org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- WEICK, K. (1988). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In A. Westoby (Ed.). *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press.
- WOOD, T. (1999). Nota Técnica: Frutas Maduras em Um Supermercado de Idéias Mofadas. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. *Handbook de Estudos Organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Editora Atlas.