

Análise institucional e mudança social

MARIA B. MONTEIRO
M. TAVARES DA SILVA
J. PEREIRA BASTOS
JORGE VALA *

«Onde está o desejo imenso está a imensa alegria, onde a transgressão, suportada até ao limite do possível, encontra-se o vector do paraíso perdido.»

MARIA VELHO DA COSTA, in *Maina Mendes*

I — INTRODUÇÃO

1. A análise institucional, teoria e método de intervenção psicossociológica nas organizações — produtivas, de ensino e de saúde — provoca e analisa os confrontos manifestos e latentes entre os diversos grupos de poder e contrapoder atravessados pela complexidade do multi-sistema individuo-sociedade.

2. Interessa, nesta perspectiva, localizar historicamente a intervenção psicossociológica em Portugal, introduzindo a sistematização do seu quadro histórico e teórico-prático, de modo a situar algumas das questões mais pertinentes que a reflexão sobre esse contexto levanta.

3. Reportamo-nos à década de sessenta. No seu cenário político conservador-ditatorial e

ideologicamente em desagregação, assistimos às primeiras importações da teoria e técnicas psicossociológicas, e à sua introdução nos sectores das organizações produtivas e do ensino médio e superior.

O quadro da página seguinte apresenta uma leitura integrada da dinâmica do contexto político-económico português, e da introdução da teoria e intervenções de carácter psicossociológico nas organizações de ensino, de saúde e industriais.

Por nossa parte podemos enunciar as acções a que alguns de nós estivemos associados desde aquela data até ao presente:

- Nas organizações industriais e de serviços, nomeadamente numa instituição bancária, em Lourenço Marques (1968/69), numa companhia de navegação (1968/70) e numa companhia de seguros (1974/75);
- Nas organizações de ensino médio, nomeadamente em escolas de enfermagem (Lourenço Marques, 1972; Coimbra, 1972; Lisboa, 1972/75; Viseu, 1975; Braga, 1976) e de ensino secundário (Lisboa e Porto, 1976; Lisboa, 1978);
- Nas organizações hospitalares não-psiquiátricas (Évora, 1973; Braga, 1972/73; Beja, 1974/75/76; Vila Real, 1975; Lisboa, 1975; Bragança, 1975/76/77).

* M. B. M. é docente do I.S.P.A. e assistente do I.S.E.F.; M. T. S. é docente do I.S.P.A.; J. P. B. é docente do I.S.P.A. e assistente na Faculdade de Letras; J. V. é docente e coordenador da Secção de Psicologia Social do I.S.P.A. e assistente no I.S.C.T.E. A primeira e os dois últimos são membros do G.E.P.S. Este artigo, ligeiramente modificado, foi apresentado como comunicação livre no VII Congresso de Psiquiatria Social (Lisboa, Outubro de 1978).

Estas intervenções situam-se a níveis diversos, abarcando ora grupos profissionais, ora sectores das organizações, ora a sua totalidade; do ponto de vista formal, tentam *superar pedidos fetios no campo da formação* em psicopedagogia, dinâmica de grupos, psicologia «dinâmica», relações de trabalho, «relações humanas», etc.

Metodologicamente, passa-se da dinâmica intragrupal à intergrupala e ao sócio-drama organizacional com produção de crise e, por outro lado à monitoragem individual e dual centrada sobre os grupos sucede-se a intervenção em equipa interdisciplinar, que atinge cinco a seis elementos.

	Década de 60	1970/74	1974/76	1977/78	
Caracterização global da situação política	Conservadorismo-ditatorial com tolerância à modernização económica; primeiras crises nos aparelhos ideológicos.	Conservadorismo-ditatorial; aceleração de experiências de modernização económica; crise geral do regime.	Crise generalizada das instituições ideológicas, políticas e económicas; mobilização popular.	Crise económico-ideológico-política; introdução de esquemas reorganizativos autoritários.	
Ensino da Psicologia Social	Introdução do ensino da Psicologia Social, Dinâmica de Grupos e Psicossociologia das Organizações ISPA, ISSS.	Alargamento do ensino da Psicologia Social; Ensino da Psicossociologia das Organizações no ISCTE e ESOCT.	I Encontro dos Profissionais de Psicologia com uma secção de Psicologia Social.	Criação da AEIP. Criação do GEPS. Reintrodução da especialização em Psicologia Social no ISPA.	
INTERVENÇÃO	Organizações Industriais	Início de experiências de formação tecnocrática de gestores, c/ introdução da O.M., Dinâmica de Grupos e <i>Management</i> . Constituição do INII e de empresas de organização e formação.	Introdução da Direcção por Objectivos; difusão da informática; introdução de técnicas de pedagogia activa com simulação industrial.	Crise geral das organizações e quebra nos pedidos de intervenção.	Aceleração cautelosa da formação com incid.* em problemas psicossociológicos.
	Organizações do Ensino	Ensino tradicional autoritário. Modernização das Escolas Superiores de Enfermagem com introdução da Dinâmica de Grupos.	Ensino tradicional autoritário. Experiências de passagem da Dinâmica de Grupos à produção de crises organizacionais e institucionais.	Ensino em crise. Continuação de experiências de produção de crises organizacionais e institucionais.	Tentativa de reposição do sistema de ensino e repressão pedagógica tradicionais (sob a capa da competência).
	Organizações Psiquiátricas	Psiquiatria tradicional. Início de experiências de animação organizacional e de terapia de grupo.	Psiquiatria tradicional. Introdução da noção de Psiquiatria Social; primeiras experiências de comunidades terapêuticas.	Crise. Difusão dos Centros de Saúde Mental.	Crise. Início de experiências de psiquiatria da família; criação dos Centros de Profilaxia da Droga.

ISPA — Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

ISSS — Instituto Superior do Serviço Social.

ISCTE — Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

AEIP — Associação de Estudos e Intervenção Psicossociológica.

GEPS — Grupo de Estudos de Psicologia Social.

ESOCT — Escola Superior de Organização Científica do Trabalho.

Os anos de 1976 e 1977 marcam uma recessão nos pedidos de intervenção organizacional (que podemos interpretar como factor de uma crise social mais vasta, mas que provoca nas organizações uma resposta de busca do aumento de consistência estrutural), e a criação por parte de alguns dos autores, da Associação de Estudos e Intervenção Psicossociológicos, com abertura de debate desta problemática entre os profissionais de Lisboa e Porto.

Paralelamente, há que referir a tentativa dos autores de marcarem uma orientação própria no sector da Psicologia Social, que vem a ser incorporada nas conclusões do Primeiro Encontro Nacional dos Profissionais de Psicologia (Lisboa, Março de 1976).

O convite feito por alguns dos autores a Georges Lapassade para a condução de uma acção de formação junto de profissionais da psicossociologia, constituiu mais um esforço de clarificação da prática interventiva na sociedade portuguesa em crise.

A estada de Georges Lapassade em Portugal, prevista para uma duração de dez dias, com vista à realização de um seminário de Análise Institucional e de uma conferência sobre o mesmo tema na Reitoria da Universidade Clássica de Lisboa, vem a alargar-se a um mês, e cifra-se em tentativas de intervenção sócio-analítica em duas escolas superiores de Lisboa, numa do Porto e numa instituição de saúde em Lisboa.

A teoria e a prática de Georges Lapassade «ao vivo» (ambivalência e contradições pessoais e pessoa-interventor), torna-se de certo modo o detonador do processo, acompanhado pelos autores, e provoca a reflexão sumariada nesta comunicação.

II — MODELO DE ANÁLISE DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES

1. Tal como em relação à natureza, a Deus, ao sexo, à civilização, também em relação às *organizações sociais* os homens apresentam uma atitude *fortemente ambivalente*, ora idealizan-

do-as positivamente, como lugar, por excelência, da ordem e do progresso, e do controle e resposta às necessidades humanas, ora idealizando-as negativamente, como lugar de repressão, de loucura, de restrição da liberdade, da criatividade e da espontaneidade, que caracterizam o desejo de felicidade do homem.

Em ambas as visões a organização sai ileso; *justificada*, no primeiro caso, *inexplicavelmente* destrutiva, no segundo, estas visões permitiriam evitar-nos o trabalho de pesquisar «porque é que as instituições, das quais nós próprios somos os autores, não nos dispensariam a todos protecção e benefícios» (Freud).

Afirmção do narcisismo humano, que transforma o Homem em «*Deus protésico*», e nesse caso intocáveis, ou intocáveis como sua obra negativa, ameaçando radicalmente esse mesmo narcisismo, as organizações surgiriam como objecto a salvar ou a destruir, mas não a questionar.

2. Colocado, pelo seu próprio desejo, à escuta do *discurso organizacional*, o psicossociólogo não pode deixar de renovadamente se espantar com as diversas e incongruentes representações da organização que lhe são oferecidas. Correndo o risco de caricatura (como acontece, aliás, com todas as tipologias), poderíamos dizer que três discursos se evidenciam:

— No *discurso da positividade organizacional*, a crise não existiria. Descrita em termos da sua função social, que simultaneamente a identifica e «justifica», a organização apareceria como evidentemente útil e até imprescindível, e em si mesma benéfica. Teríamos assim, neste discurso, que o governo governa, a assembleia legisla, a polícia defende a ordem, as escolas educam, os tribunais repõem a justiça e punem os atropelos aos direitos humanos, os hospitais permitem o tratamento dos doentes, etc. Neste modelo a descrição é *globalizante* e pressupõe uma adequação aos fins enunciados e uma *efectividade funcional inquestionável*. Os indivíduos que integram a organização, ou não são referidos ou aparecem como um meio que

permite a realização desse fim positivo. Os problemas humanos resumem-se aqui a problemas disciplinares, e quando a imagem de uma organização entra em crise, essa crise é atribuída a uma entropia associada à renovação das gerações, atribuição essa que justifica a auto-imagem da dedicação premiável. A mudança consistiria apenas no retorno aos «bons velhos tempos». As chefias e quadros superiores tradicionalistas assumem frequentemente este discurso de positividade.

Aplicado a um hospital psiquiátrico, o discurso da positividade afirmaria que se trata da organização através da qual a ciência seria colocada ao serviço dos doentes mentais (e da sociedade), visando a sua recuperação e reintegração social.

— No discurso da *negatividade organizacional* a representação é radicalmente diversa. A organização aparece agora como um meio onde e pelo qual indivíduos e grupos «oportunistas» e «egocêntricos», «ávidos de poder», «aproveitando-se» das necessidades alheias e da alienação da maioria, e a coberto de uma fachada positiva e do verniz da respeitabilidade garantido pelo papel que ocupam, obteriam regalias e prestígio, esmagando e explorando os que se lhes encontram submetidos.

Nesta perspectiva, «a luta pela vida» transformaria a organização numa «selva» onde os mesmos «leões» de sempre obtêm sempre o melhor pedaço.

Nesta *idealização negativa* da instituição, a inefectividade e até a prejudicialidade desta seriam inerentes à existência de relações hierarquizadas, o que justificaria assim a necessidade de mutações radicais das estruturas sociais ou, mais simplesmente, uma *exclusão* do pólo da negatividade. Oscilando entre o pessimismo e o messianismo redentor, o discurso da negatividade organizacional protela constantemente uma análise mais rigorosa da crise, ora exigindo a passagem à acção, ora refugiando-se no cinismo e no desencanto. Na sua dimensão messiânica, este discurso exigiria, também ele, uma «*moralização organizacional*», centrada sobre a quali-

dade dos homens que ocupam as chefias. Quadros e grupos profissionais intermédios assumem frequentemente este discurso.

Em relação a um hospital psiquiátrico, o discurso da negatividade salientaria a total ineficácia da organização, ou até a sua prejudicialidade. O hospital seria a organização que permitiria aos psiquiatras (e por arrastamento, a outros profissionais) a sua afirmação e engrandecimento, à custa dos «doentes mentais», produtos de uma sociedade destrutiva, «doentes» que, aliás, os psiquiatras se encarregariam de «fabricar», já que a *psiquiatrização da sociedade* seria a condição do seu próprio poderio. A um nível de maior particularidade, este tipo de discurso incidiria em acusações aos administradores (que «desviam fundos»), aos psiquiatras («que entram às onze e meia, tomam café e conversam até ao meio-dia e tal, e que à uma já se foram embora, e isto quando aparecem»), aos enfermeiros («que exploram os doentes e os brutalizam»), e não deixaria de indicar nomes, datas, casos concretos — «doentes mortos de frio ou de fome, comida podre, falsas experiências de renovação terapêutica que só serviriam para aumentar os currículos dos técnicos», etc., etc., etc. Os resultados positivos da organização seriam aqui denegados.

— Um terceiro tipo de discurso não seria audível, provavelmente, em Portugal, neste tipo de organizações, já que, nas organizações ideológicas, de repressão, modelação e tutela, os discursos, aliás complementares, tendem a *idealizar* positiva ou negativa a organização. De facto, o discurso da *efectividade* surge mais frequentemente nas organizações industriais e de serviços modernizadas, centrado sobre as estruturas, circuitos e métodos de trabalho, numa abordagem analítica que oculta os problemas humanos das organizações, então reduzidos a problemas de selecção, formação, remuneração, etc. A crise é atribuída à *irracionalidade* da organização, e uma suposta ciência administrativa é oferecida para melhorar a efectividade da organização, numa perspectiva de aumento relativo de resultados, em relação aos custos. Em relação a um

hospital psiquiátrico, este tipo de discurso seria escutável, provavelmente, apenas a partir do administrador hospitalar.

3. Ao psicossociólogo atento, a incomunicabilidade destes discursos indicaria o próprio *lugar da crise*, e não seria difícil prever que eles poderiam ser vistos como *estratégias de autojustificação disruptivas*, arrastando o estilhecimento das duas dimensões sobre as quais as organizações assentam — a divisão social do trabalho e a cooperação (mediada pela comunicação produtora de efeitos de *feedback*). Incomunicabilidade, aliás, paradoxalmente permeável a jogos triangulares — organizando alianças e oposições instáveis, decorrentes das antíteses e convergências que animam esses discursos: conservador e globalizante, o primeiro, analíticos e interessados em mudanças, de índole bem diversa, os dois últimos; «humanistas», os dois primeiros, tecnocrático, o último; reformistas, o primeiro e o último, rutacionista, o segundo. Colocados os diferentes papéis organizacionais uns contra os outros, e clivado cada grupo organizacional em «bons» e «maus» profissionais, perdida a possibilidade de encontrar uma fala comum, a organização apareceria então vista de fora como uma torre de Babel inacabada e abandonada, dirigida a um céu inatingível.

4. Vista a *crise no campo das comunicações organizacionais disruptivas*, alimentadas por representações e projectos tão distintos, e não, como mais habitualmente é vista, como *crise externa* (de perda da competitividade, geradora de uma crise de positividade) ou como uma *crise interna* situada nas estruturas (irracionalis) ou nos homens (imorais), o psicossociólogo defronta-se com o paradoxo de se encontrar, também ele, portador de um novo discurso não partilhado, um discurso analítico e interpretativo que se arrisca a não ter auditores ou a aumentar a *babelização organizacional*. Portador de um *desejo de «reparação»*, no sentido kleiniano, o psicossociólogo oferece-se então, no melhor caso, como coincidente com o desejo de positividade de uns (já que a crise latente

exige mudanças), magicamente projectado no seu «suposto saber», e com a positividade latente inerente ao discurso de negatividade de outros; e, em simultâneo, assume-se paradoxalmente como negatividade, já que a sua presença constitui uma crise narcísica para os actores sociais em presença, crise essa que tenderá a ser simbolizada sobre a negatividade da sua «excessiva» remuneração (já que, idealizadamente, o psicossociólogo deveria ser «desinteressado»), e que só sarará com a sua *expulsão idealizante* (positiva ou negativa), ou com a produção específica — que é o objectivo ideal da sua intervenção — e que consistiria, no limite, na *integração crisanalítica dos quatro discursos*, tornando analítica a positividade, emocionalizando o desejo de efectividade, enraizando na actividade reparadora a negatividade, e projectando o desejo integrativo sobre os restantes discursos, de molde a permitir a desintervenção.

5. Fugindo ao *modelo integrativo* atrás enunciado, o psicossociólogo vê-se frequentemente substituído, na prática, por *interventores de positividade*, encarregados de preleções supostas reordenadoras da organização; por *interventores da negatividade*, que na sua militância só encontram como desejo uma «nova» sociedade, Fénix magicamente renascida das cinzas da sua própria combustão; ou por *interventores de efectividade*, importadores cegos de *know-how* e de técnicas administrativas. Neste contexto, o psicossociólogo vê-se tentado a fazer coincidir a sua actuação com a que decorre daquelas diferentes estratégias, contraditórias e parciais.

III — OS SÁBIOS, OS CAMELOS E A INTERVENÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA

Talvez que a melhor maneira de esclarecer o que é intervenção seja recorrer a uma *definição simbólica*, feita à custa da matemática. É aquela velha história que alguém, um dia, nos dizia conhecer de um livro que não recordamos o nome e nos reescreveu num papel para nossa utilização.

«Era uma vez um viajante que deu boleia no seu camelo a um homem com fama de grande calculador. A certo passo do caminho encontraram três irmãos, que tendo recebido como herança do pai trinta e cinco camelos, deviam, em obediência ao testamento, dividi-los entre si da seguinte maneira: metade para o mais velho, um terço para o do meio e um nono para o mais novo. Não querendo esquartejar um dos bichos, entraram em conflito que não conseguiram resolver. O calculador ofereceu-se então para os ajudar. Pediu emprestado o camelo ao viajante e juntou-o aos outros completando trinta e seis.

— «Agora podem dividi-los», disse-lhes. — «Para ti, filho mais velho, ficam dezoito camelos, com o que ficas em vantagem, pois, como metade de trinta e cinco, terias apenas direito a dezassete camelos e meio; ganhaste meio camelo. Para ti, segundo filho, ficam doze camelos; ganhaste também, já que um terço de trinta e cinco camelos seria menos do que doze. Para ti, terceiro filho, ficam quatro camelos; também tu ficaste a ganhar, pois que um nono de trinta e cinco seriam três camelos e mais qualquer coisa e, assim, recibes quatro».

E continuando, o calculador concluiu:

— «E agora permitam que devolva o camelo emprestado ao meu amigo viajante, para que não fique em prejuízo. Assim ficam todos satisfeitos e, como ainda sobra um outro, fica esse para mim, para meu contento e resposta ao interesse que me levou a ajudá-los».

As dimensões características do mundo da intervenção estão apresentadas nesta história:

— *O interventor é um actor social*; não se confunde com o mero técnico actuante. Embora na posse de conhecimentos de «calculador», não hesita em «envolver-se» pedindo emprestado um camelo, fazendo desse camelo uma parte do conjunto em causa.

— O interventor olha as relações que os indivíduos mantêm como, «acima de tudo, um *arranjo do não-saber dos actores em relação à organização social*». (Lourau, R.). Por outras palavras, o *social instituído* (o campo organizacional, o «testamento») constitui o «saber» dos

actores; o *social instituinte* (o campo libidinal, as relações pragmáticas da situação, o conflito) e a tensão entre o instituído e o instituinte (o nível tópico, o «esquartejamento») constituem o «não saber» dos actores que requer o «arranjo» do interventor.

— De facto, o aspecto pragmático relacional recua para um plano secundário quanto mais espontânea e «saudável» é a relação, e evidencia-se no conflito (assumido ou de que se foge) nas relações «doentes». O «arranjo» do «não saber» exige uma *transferência institucional* (a presença do novo actor e camelo provoca essa transferência).

— Por outro lado, a elucidação acerca do «não saber» exige, para possibilitar uma nova interpretação analítica, que essa transferência seja provocada de *crise* (perigo + oportunidade); essa nova interpretação analítica será a *crisanálise* (juntando o camelo criou-se a oportunidade de solução agradável e a ameaça de agravamento).

— É ainda necessária na intervenção a elucidação da *transversalidade*, isto é, de que toda e qualquer parte da instituição está relacionada de tal modo com as demais partes que uma mudança numa delas provocará uma mudança em todas as partes e no sistema total que é a instituição, (o discurso do calculador relativamente à distribuição dos trinta e cinco mais um camelos elucida essa *transversalidade interna*).

— A *restituição do não-dito* institucionalmente (o desejo de cada um obter o máximo de camelos, que o calculador restitui ao sublinhar a vantagem individual) é essencial como meio de elucidação do «arranjo do não saber».

— A elaboração e o aproveitamento dos *analísadores*, quer em termos crisanalíticos (o juntar de mais um camelo que é do viajante), quer em termos facilitadores do «*acting-out*» *colectivo*, é uma dimensão essencial do papel do interventor — «semeador da dúvida radical».

— A elaboração de uma *contra-transferência institucional* é outro dos constituintes da intervenção. Isto implica que o interventor se integre na estrutura do trabalho da instituição com um posto de trabalho definido («ofereceu-se para

os ajudar»), que não subestime a clarificação da mediação que é a relação financeira («fica esse para mim, para meu contento e resposta ao interesse que me levou a ajudá-los»), o que implica a *clarificação dos próprios desejos do interventor*, bem como o prestar contas à instituição-cliente (o discurso que resume toda a actuação do calculador prestando contas), e ainda o esclarecer da resposta que dá à instituição e às partes da instituição.

— Pôr em jogo o *poder do interventor*, que existe mas é problemático («um homem com fama de grande calculador»), o ambíguo do seu papel na *estrutura libidinal da instituição* («para os ajudar») e a ambiguidade na sua posição no sistema institucional: defensor do instituído (cumprir o testamento) e encarregado do instituinte (alterando a situação de aplicação do testamento).

IV — BABEL DO DESEJO E DO PODER E TERAPIA SOCIAL

1. Confrontados com um histórico de que também somos sujeito, com uma *proposta tipológica de análise das representações sociais das organizações e dos comportamentos de intervenção psicossociológica*, com que coincidimos, bem como com uma parábola sobre o simbolismo da intervenção de que somos os «sábios», os «sujeitos supostos saber», eis-nos face à nossa representação e ao nosso desejo, videntes e cegos, na Babel que nos construímos.

2. Decorre desta reflexão todo um conjunto de problemas fundamentais que exigem uma tentativa de resposta àqueles que se situam ao nível do desejo, como actores de *acções de mudança que visam a terapia social*. Vejamos algumas dessas questões:

2.1 — Se, numa representação de positividade, a intervenção psicossociológica pode trazer ajuda aos problemas derivados dos *bloqueamentos do desenvolvimento organizacional* a que, atingido um certo grau de gravidade, chamamos crises, de onde decorrerá que as organi-

zações não se mostrem sensíveis, interessadas nesta oportunidade que lhes é oferecida?

— E será que este discurso de positividade (esta «promessa») terá uma contrapartida nos *comportamentos de intervenção* realmente efectuados? Feito o saldo de ganhos e perdas, qual é a situação actual?

— Não serão as intervenções novas *terapias de choque*, cegas, capazes tanto de produzir a clarificação e reordenação de sistemas organizacionais, como de produzir novos bloqueamentos e até sequelas graves que anulariam aqueles efeitos positivos?

— E por outro lado, para além do psicossociólogo quem mais *deseja* essa intervenção e em nome de quê?

— Não será que as *defesas organizacionais* contra a crise latente (v.g. o isolamento comunicacional, a crítica negativa, a idealização positiva ou negativa da organização e/ou dos seus órgãos de direcção, a denegação ou a racionalização negativa dos desvios entre os resultados ideais esperáveis no discurso da positividade e os realmente obtidos, o ensimesmamento a nível do papel ou de subestrutura organizacional como auto-limitação do envolvimento organizacional, a projecção de negatividade sobre uma outra subestrutura, etc.) — defesas que levam à *criação do poder negativo* na organização (poder envolvido na resistência à mudança e na relativa inefectividade organizacional) —, serão obstáculos suficientemente fortes para que a intervenção psicossociológica não possa sequer ser desejada? E a sê-lo, apesar disso, com que forças positivantes pode a equipa de intervenção contar?

2.2 — *Programar a mudança*, ou seja, controlar o fluxo dos equilíbrios-desequilíbrios e a relação conflito-harmonia não será uma acção de defesa dos sistemas sociais instituídos e da sua função de produção e reprodução das relações sociais dominantes? Ou será que a *integração dos discursos organizacionais* não poderá — superadas as clivagens que convergem com a estratégia política de «dividir para reinar» — libertar nas organizações energias que possam

ser investidas na mutação social ou, menos optimisticamente, contribuam para acelerar as contradições do sistema?

— Como fazer da teoria e da prática do psicossociólogo uma *prática para a mudança*, sabendo que, do ponto de vista do poder e dos contrapoderes, ele está investido de um *papel de agente de controlo social*?

— Não será que as *organizações normativas e de controlo*, que no modelo de positividade são apenas vistas como forças de manutenção do instituído social, contra a «*degenerescência*» que, de dentro, o ameaça, não serão também os primeiros lugares permeáveis às forças de mudança que atravessam as organizações e instituições e, portanto, *lugares desencadeadores do instituinte*? E sendo-o, não serão lugar privilegiado de intervenção?

3. Num país tão marcado por uma positividade e por uma negatividade delirantes, contra as quais o recurso à «competência» e à efectividade surge como contrapartida «inevitável», uma prática que publicamente se interroga, obterá os ganhos que se propõe se o debate que provocar contribuir para diminuir as «áreas cegas e inconscientes» que limitam o seu projecto.



MULTINOVA

Av. Sta. Joana Princesa, 12-E • Tel. 88 33 65 • 1700 Lisboa

René Lourau

A
**ANÁLISE
INSTITUCIONAL**

Uma obra básica
e um verdadeiro clássico,
por um dos expoentes
do movimento institucionalista

Leia

**o jornal
da educação**

●
UMA PUBLICAÇÃO
NECESSÁRIA

SAI NA PRIMEIRA QUINTA-FEIRA
DE CADA MÊS

A VENDA EM TODAS
AS BANCAS DE JORNAIS

●
Distribuído por
DIJORNAL