

Paulo Reis¹

Inovação nas Instituições e Estruturas de Pensamento

Existe uma antiga e permanente dinâmica polissêmica em torno da palavra - pode ser sinônimo de fundação, organização, entidade... Oriunda do latim *institutione*, significa sistema ou disposição), o termo pode, ainda, fazer alusão á ação de instituir ou seja, dar início. Entretanto, as regras de conduta, estabelecidas em determinado lugar ou ambiente, também são instituições. Assim como são instituições vários outros tipos de procedimentos que constituem ou compõem algum arranjo social.

Assim, várias são as disciplinas que buscam estudar a complexidade que envolve o termo: a didática, a economia, a sociologia, a antropologia, as ciências políticas e, ainda, os estudos das organizações. Emerge daí a teoria institucional, que faz menção à compreensão das instituições a partir de seus arranjos estruturais, considerando uma série de imposições normativas oriundas de fontes internas e externas (ZUCKER, 1987).

É comum a confusão dos termos organização e instituição. de alguma forma se aproximam, mas são fenômenos sociais de ordens distintas. Como já alertava Selznick (1949): é importante diferenciar os conceitos e entender que uma organização não necessariamente corresponde a uma instituição.

Maximiano (1992) caracteriza uma organização como sendo "uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações." Corresponde, dessa forma, ainda segundo o autor, à reunião de recursos - humanos, físicos e financeiros; à constituição de princípios racionais e não racionais e à combinação de esforços individuais que visam um propósito coletivo não necessariamente comercial.

Como contraponto conceitual, uma instituição, vai representar um conjunto de normas, valores e restrições que orientam a evolução e a organização das interações sociais. As instituições vão definir estruturas ou mecanismos de ordem social, que acaba por ter como função a regulação do comportamento de um conjunto de indivíduos dentro de uma determinada estrutura social. Esta função social vai transcender aos indivíduos, uma vez que consistem de estruturas cognitivas, normativas e reguladoras. São suportes comportamentais de comportamento social e, dessa forma, podem se conformar de distintas formas e de se disseminar em distintos meios (HUNTINGTON, 1975; SCOTT, 1992).

Para sofisticar mais o conceito, vale observar a definição de Malinowski. O antropólogo busca definir as distintas dimensões da cultura. Conceituar o termo instituição, iria fazer parte fundamental da sua teoria:

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. Inovação nas Instituições e Estruturas de Pensamento. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.20, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_20_inovacao_instituicoes_estruturas_pensamento_2019.

“(...) instituição é sempre uma unidade multidimensional (...) compreende uma constituição ou código que consiste no sistema de valores em vista dos quais os seres humanos se associam ;isto é, corresponde a ideia da instituição tal como é concebida pelos membros da própria sociedade.” (MALINOWSKI, 1978, p.XVI)

As instituições, nessa perspectiva, são partes autônomas, coerentes e interdependentes, dotadas de significação e que obedecem a determinadas regras de comportamento.

Como observador e analista lógico, o autor situa a existência de uma instituição dentro do âmbito da cultura, ou seja, uma instituição se localiza e se articula dentro de um conjunto de peculiaridades materiais e comportamentais de uma determinada sociedade. O autor enxerga cultura como um todo local, que ganha unidade integral com a complementaridade das partes - as instituições são partes fundamentais e amalgamáticas desta 'totalidade integrada'.

Se as instituições estão ligadas à regras e valores comuns à grupos sociais, é natural imaginar que estas estão diretamente associadas às estruturas de poder. Nesse sentido, Bourdieu (1996) discorre como segue:

“O campo do poder é um campo de forças estruturalmente determinado pelo estado das relações de poder entre tipos de poder, ou diferentes tipos de capital. Também é, de modo inseparável, um campo de lutas de poder entre os detentores de diferentes formas de poder, um espaço de jogo em que aqueles agentes e instituições possuidores de suficiente capital específico são capazes desocupar posições dominantes dentro de seus campos respectivos, e confrontar os demais utilizando estratégias voltadas para preservar ou transformar as relações de poder. Os tipos diferentes de capital são tipos específicos de poder que são ativos em um ou outro campo (de forças e lutas) gerados no processo de diferenciação e autonomização. Dentro destes diferentes espaços de jogo surgem tipos característicos de capital que são, simultaneamente, instrumentos e objetos de disputa” (BOURDIEU, 1996, p.265).

Para Bourdieu esta relação entre as partes é dinâmica e instável, ou seja, as estruturas resultantes dos arranjos sociais serão sempre plásticas, uma vez que tem como origem, um sistema de manifestações e fenômenos relacionais complexos.

Para Bourdieu, o *habitus* representa a forma de perceber, sentir, julgar e valorizar a vida e o mundo. Acaba, dessa forma, determinando e moldando a forma como agimos e reagimos - é, assim, como um conjunto articulado de procedimentos. Os indivíduos ou coletivos, incorporaram um *habitus*, o qual será gerador de ações e que teria sido desenvolvido ou adquirido por meio da experiência e da vivência relacional, podendo variar, assim, no tempo e no espaço (Bourdieu, 1987, p.19).

Sistema de disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes (BOURDIEU, 2007, p.191).

O meio social, como coloca Bourdieu (1996) é conformado por uma série de espaços de relações ou microcosmos, com formas e lógicas próprias. O autor define esta constituição de espaço relacional objetivo, como campo - o qual pode ser percebido tanto como um 'campo de forças', que pressiona e constrange, quanto como um 'campo de lutas', onde os agentes sociais atuam, agindo e reagindo, conservando ou transformando as formas estruturais estabelecidas (Bourdieu, 1996, p.50).

Modelos, processos e sistemas produtivos são dispositivos criados, sob diretrizes institucionais, para melhor se adequar às expectativas de determinada demanda. Dispositivos criados a partir de determinadas estruturas e expectativas - estas, resultantes, das interações entre o *habitus* e o campo (como em Bourdieu) em determinado recorte produtivo. A tentativa de alterar qualquer elemento desse arranjo construído, implica, na percepção dos agentes sociais, numa percepção de desmonte ou desconexão daquele acordo relacional estabelecido - baseado em normas, valores e comportamentos, que delineiam uma instituição.

As alterações e inovações institucionais, com base no recém visto, vão ocorrer de tempos em tempos, como resultante das forças modeladoras entre e campo. A visão analítica de Bourdieu (1996), ainda vai nos oferecer ferramentas conceituais para que se possa buscar entender os tipos de força que moldam as tensões entre e campo - o conceito de capital: 1) capital econômico (bens, patrimônio e direitos); 2) capital cultural (conhecimento, habilidades, comportamentos); 3) capital social (rede de relação, capacidade de articulação); 4) capital simbólico (conjunto de rituais de reconhecimento social).

A vida profissional e competitiva está crescentemente acelerada e a busca facilidades que possam nos fazer ganhar tempo, tem sido a prioridade para todos os sistemas produtivos. Entre outros vários riscos que esta corrida proporciona a tendência de delegar decisões aos sistemas inteligentes, traz uma armadilha oculta... na falta de atenção com as dimensões intangíveis da organização, do negócio e das relações – as quais não podem ser mensuradas de maneira óbvia, em muitos casos, criando um grande afastamento da realidade.

A partir desse tipo de percepção, Robinson & Robinson (2014) colocam que essa tendência estaria ancorada em nosso hábito de utilizarmos os processos lógico-analíticos, como base para entender e ver o mundo. Buscando avançar nas fronteiras desta questão, em vista da crescente complexidade, os autores desenharam uma lógica estrutural com a interação sistêmica de 3 áreas estruturantes, as quais poderiam dar conta de melhor perceber a realidade e promover articulações e ajustes nas formas de se relacionar com a realidade:

Modelos Mentais, se refere a estruturas, paradigmas, frameworks, conceitos, ideias, pressupostos e crenças que sustentam nossa forma de conhecer e lidar com a realidade. Acreditamos que não faz sentido tentarmos mudar nossos modelos de negócio em momentos de grandes mudanças de paradigmas, sem antes refletirmos sobre nosso modelo mental e entendermos os modelos sistêmicos, aos quais toda realidade complexa se baseia.

Modelos de Sistemas advém do conceito de “systems thinking”, uma disciplina que considera o “todo”, ou seja, se baseia em um conjunto de princípios derivados da física, da engenharia e do management e

em um conjunto de ferramentas e técnicas originárias da cibernética. Modelos de Sistemas considera dois aspectos: 1. As inter-relações cruzadas entre as partes, e não uma visão linear de causa e efeito; 2. Processos de mudança constante, e não situações isoladas. Modelos de Negócio por elas desenhados, uma vez que as habilita ver a organização como um todo, considerando-se suas sinergias e interações. Ainda são poucas as organizações que conseguem colocar essa plataforma em prática, principalmente devido ao fato de nosso modelo mental ser baseado em fragmentação/separação e em uma visão binária/maniqueísta. (ROBINSON & ROBINSON, 2014)

A visão impressa acima tem como base uma abordagem sistêmica, onde espaço, tempo processos e pessoas seriam colocados em interação para se estudar o todo, a partir de distintos pontos-de-vista, mas, principalmente, focando o 'demandante'. Para tanto, Robinson & Robinson (2014) sugerem o que segue:

- real compreensão da demanda, ou seja, a natureza do trabalho a ser desenvolvido;
- esclarecimento do propósito do sistema a partir do ponto de vista do cliente;
- entendimento do *work flow*, ou seja, identificação do que gera valor e do que é desperdício;
- entendimento da capacidade de resposta que o sistema pode dar;
- identificação das condições que promovem e que retardam o desempenho;
- identificação dos indicadores relacionados com o propósito do sistema como um todo (ROBINSON & ROBINSON, 2014)

Dessas estruturas, a que necessita principal atenção, para nosso desenvolvimento – por ser a base estruturante – são os modelos mentais. O conceito de Johnson-Laird, busca demonstrar que os 'modelos mentais' são 'análogos estruturais de estados de coisas do mundo'. Ou seja, são as conformações internas de informações que correspondem analogamente ao que está sendo representado (SOUSA e MOREIRA , 2000).

Para Johnson-Laird os modelos mentais e as imagens são representações de alto nível, essenciais para o entendimento da cognição humana. Mesmo que em seu nível básico a mente humana possa computar as imagens e os modelos mentais em algum código proposicional, o uso de modelos mentais e imagens (perspectivas dos modelos) libera a cognição da obrigação de operar proposicionalmente nesse código. Assim como o computador opera com um código binário, mas os programadores trabalham com linguagem de alto nível, a mente humana, em última instância, operaria com algum código próprio, mas seu funcionamento poderia ser descrito em termos de modelos mentais, imagens e proposições sem ter acesso (e, de fato, não se tem, pois é não-consciente) a esse código (SOUSA e MOREIRA , 2000, p. 226)

Para Senge (2008, p. 213) “os modelos mentais mais cruciais em qualquer organização são os compartilhados pelos principais responsáveis pelo processo decisório”. Os modelos mentais são a estrutura-base do conceito de instituição e do

habitus. São estruturas centrais na estruturação do fazer de agora e, principalmente, do fazer do futuro.

Senge desenvolve o conceito das Organizações que Aprendem, exatamente para avançar sobre a complexidade que se impõe e, com base na articulação e interação entre percepções e conhecimentos, aponta meios para superar o desafio da atualização. Para Senge (1990, p.11) “(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.”

Referências

- BOURDIEU, Pierre. A economia das trocas simbólicas (5a ed.). São Paulo: Perspectiva, 2007.
- _____. Razões práticas: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 1996b.
- _____. The state mobility: elite schools in the field of power. Stanford: Stanford University Press, 1996a.
- HUNTINGTON, S. Ordem política nas sociedades em mudança. São Paulo: Edusp, 1975.
- London: Sage, 1992.
- MALINOWSKI, Bronislaw. Argonautas do pacífico ocidental. 3.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MAXIMIANO, A. Introdução a administração. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.
- ROBINSON, S.; M. ROBINSON, M. Holonomic thinking. Harvard Business Review. 7/04/2014. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/holonomic-thinking/>.
- SCOTT, Richard. Introduction: from technology to environment. In: MEYER, John, SCOTT, Richard (Eds.) Organizational environments: ritual and rationality. Updated Edition.
- SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press, 1949.
- SENGE, P. A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- _____. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 23 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.
- SOUSA, C. ; MOREIRA, M. A Causalidade Piagetiana e os Modelos Mentais: Explicações sobre o funcionamento do giroscópio. Revista Brasileira de Ensino de Física, vol. 22, n. 2, p. 223-231, Junho, 2000.
- ZUCKER, L. G. Normal change or risk business: institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. Journal of Management Studies, v. 24, n.6, p.671-700, 1987.