

## A MEMÓRIA DISPUTADA: ANONIMATO E OUTROS DRAMAS DA VISIBILIDADE PÚBLICA

A memória, ou mais precisamente uma estrutura institucionalizada de memória, tem hoje um valor estratégico e constitui um activo importante tanto para os indivíduos como para as organizações, tornando-se *objecto de complexas disputas estratégicas*. Diríamos que não há institucionalização<sup>1</sup> bem sucedida sem que os edifícios de sentido que aspiram à visibilidade social (pessoas e imagens públicas, caricaturas, marcas, tecnologias, formatos televisivos, projectos editoriais, ambições ou denegrições) se acolham em estruturas institucionalizadas de memória a que se encontram associadas formas de cotação social – como sejam, para falar apenas das mais inesperadas, os júris residentes ou anónimos de espectadores televisivos, os júris de festivais de publicidade, os clubes de fãs ou as claques desportivas – e vejam, então, o seu valor reconhecido. De outro modo, é a queda no inorgânico que os espera, isto é, o *anonimato social, político ou económico*.

### Do anonimato ao Olimpo

#### *Sofrer de anonimato*

Mantemos fundadas dúvidas sobre os pressupostos de que parte Foucault quando afirma que o homem não procura hoje ganhar o direito a um lugar num qualquer Olimpo, mas, inversa-

<sup>1</sup> Alguns conceitos propostos neste artigo, nomeadamente o de *institucionalização*, encontram-se desenvolvidos em «Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações», in: *Terrenos Vagos* (obra colectiva coordenada por Rogério Ferreira de Andrade), Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa, 2000.

mente, conquistar o anonimato<sup>2</sup> e vir alojar a sua voz no grande murmúrio anónimo dos discursos. Os termos em que Foucault coloca o problema – «conquistar o anonimato» ou «arrancar-se ao anonimato» – serão, na verdade, antinómicos ou a conquista do anonimato é uma sub-espécie transitória, e apenas com *existência literária*, do arrancar-se ao anonimato? Retenhamos estas palavras de Cioran, por onde perpassa a mesma ambiguidade: «(...) Os únicos anos importantes são os do anonimato. Ser desconhecido é uma volúpia; tem por vezes um lado amargo, mas é um estado extraordinário. Durante anos, apresentavam-me nos salões – porque houve um tempo em que adorava beber whisky, mas como não podia permitir-me comprá-lo, ia às recepções – e apresentavam-me sempre como o amigo de Ionesco ou de Beckett. Aceitava muito bem esta condição, porque não? Para quê ser conhecido?»<sup>3</sup>. É bem possível que a própria conquista do anonimato constitua uma estratégia para se prosseguirem processos de institucionalização de um nome, de uma ambição, cânone, imagem ou reputação, individual ou colectivamente, retirando-se desses processos, conduzidos sob a forma consumada ou apenas tentada, inúmeras vantagens. O paradoxo, em Cioran, reside no facto de vir falar da «volúpia do anonimato» depois de o ter superado, isto é, com uma reputação de autor já estabelecida.

O que é, então, o Olimpo? Apenas a imagem com que procuramos figurar uma institucionalização de sentido bem sucedida, a maneira imediatamente acessível de se perceber a necessidade vital que os indivíduos e as organizações têm de instituir uma *trajectória inequivocamente ascensional* nas suas esferas pessoais, profissionais ou de negócios que os faça permanecer, com carácter duradouro, *aí* onde o foco de luz da opinião ou dos meios técnicos de visibilidade social os possam sempre alcançar.

Contrariamente ao que possamos pensar, esses lugares de sobre-exposição, tendo inserções físicas específicas nas nossas sociedades (como outrora as pequenas comunidades eram devassadas pelo ubíquo olhar normativo da colectividade), existem primeiramente em estruturas institucionalizadas de memória. De que serviriam os programas televisivos ou as revistas de celebridades se aquele ou aquela que é célebre não habitasse já uma estrutura institucionalizada de memória, reconhecida e legitimada pelos espectadores ou leitores que consomem avidamente um *ethos*, isto é, um edifício de sentido que foi, desde o início, destinado à celebridade, obtendo-a? De facto, para o sucesso público de uma identidade proposta ou auto-proposta é indispensável, nos ambientes que lhe são estratégicos, a existência de estruturas públicas e institucionalizadas, favoráveis, de memória.

Não nos referiremos aqui aos casos «espontâneos», aparentemente não estrategizados, de identidades que permanecem no espaço público numa aparente leveza de processos, como é o de Guy Debord, cujo suicídio é relatado numa notícia de 1994 com o sugestivo título de «Morrer sem imagem»<sup>4</sup>. Entre o incrédulo («não tinha televisor») e o elogioso, a notícia – com uma particular e significativa obsessão pelo medium televisivo – dá conta que «mesmo na morte foi subversivo, a televisão não tinha sequer uma imagem dele e, cúmulo dos cúmulo para a nossa época, teve de falar sem o mostrar. As suas fotografias também não abundam e as entrevistas não existem. Debord provou que, neste belo ano de 1994, *pode-se ser célebre e morrer sem imagem*» (sublinhado nosso).

<sup>2</sup> Foucault, Michel, *Dits et écrits – Vol. III*, ed. Gallimard, Paris, 1994, em particular «La vie des hommes infâmes», pp. 237-253.

<sup>3</sup> Cioran, E. M., *Entretiens*, ed. Gallimard, 1995: 307.

<sup>4</sup> Jornal «Expresso», 10 de Dezembro de 1994.

Cada caso terá de ser bem ponderado para se averiguar do seu desvio ao padrão que estamos a analisar, o qual corresponde a processos inevitavelmente calculados e intencionais de institucionalizações de sentido que visam estruturas de memória. Sabe-se, por exemplo, como a institucionalização do *cool*, da frescura, da leveza ou da luminosidade custa bem caro às multinacionais de produtos de beleza. Os próprios *media*, que são, aliás, activos operadores de institucionalização, rodariam desorbitados, ineficazes, se não sondassem permanentemente essas estruturas institucionalizadas de memória que lhes permitem planear ou administrar grelhas de programação e de alocação de tempo publicitário.

Muitas das categorias jornalísticas, de conotação ainda *naturalista*, parecem ter envelhecido prematuramente, uma vez que aos *media*, e em particular à televisão, já não é pedido que se movam segundo uma lógica referencial, mas em função de uma lógica institucionalizadora. A notícia canónica e informativa, em que assentava uma ontologia da noticiabilidade, quantos a lêem hoje? O «quem», o «como» ou o «onde» pulverizaram-se numa infinidade de mapas e canais de intriga com *forte erótica social* pelos quais os indivíduos e as organizações propõem e encenam, estrategicamente, múltiplas identidades. Aliás, a tais práticas dos grandes *media* aparece associada, mais do que nunca, a categoria do *gratificante*, embora com uma diferença de peso relativamente à acepção clássica desta categoria na teoria dos *media*. A gratificação que o meio concede não é apenas psicológica ou simbólica, ela é literalmente *ganha* sob a forma de prémios pecuniários. E com a remuneração vem o valor maior, esse sim, intensamente simbólico – *a fuga ao anonimato*.

Algumas críticas a um programa televisivo como o «Big Brother», críticas centradas na acusação de devassa da intimidade ou de voyeurismo, não chegam a compreender o essencial: os participantes não se sentem beliscados, diminuídos, sentem-se verdadeiramente acarinhados, endeusados por uma legião de outros que gostariam de chegar lá e ouvir, em comoção sincera – partilhada, uma vez mais, com a legião de crentes da mesma fé – o refrão magnificador «we are the champions». Nas suas vidas, que outras oportunidades virão a ter esses jovens para ensaiar a institucionalização de um *look*, de um *talento*, de uma *simpatia*, de uma *juventude* e desfrutar das delícias de permanecer no Olimpo, de deixar de sofrer de anonimato? Se nos referimos particularmente a este programa televisivo é porque nele se espelha, exemplarmente, o modo como os indivíduos encenam e administram as suas *institucionalizações tentadas de sentido*, pelas quais procuram atrair estruturas públicas de memória, dirigindo-se explicitamente ao auditório que decidirá da sua permanência ou evacuação da «casa-Olimpo» (um dos primeiros concorrentes, especialista e formador de uma arte marcial, exhibia insistentemente a sua destreza, narrando em seguida os seus feitos e talentos, ao mesmo tempo que comentava que com tantos ginásios lá fora, alguém certamente se lembraria dele...). A bateria de dezenas de câmaras, apontadas aos participantes, facilita as tentativas auto-institucionalizadoras. Diríamos que esse aparato técnico é, de forma crescente, um elemento constitutivo dos processos de institucionalização.

Todas estas frenéticas actividades decorrem, muitas vezes, num registo infra-perceptivo, escapando a quem, de fora, seja incapaz de nelas reconhecer comportamentos estratégicos ou, mais propriamente, formas quer tentadas, quer consumadas de institucionalização e auto-institucionalização de sentido. Os cobichados Olimpos de hoje não são, de modo algum, lugares aprazíveis e com fraca densidade de eleitos, como também não o era realmente o Olimpo grego tardio, habitado por inúmeras divindades mestiças. Os Olimpos de hoje são espaços discursivos, retóricos, de fruição intensamente emocional, onde vagueiam *restos* de colapsos de sentido e de processos de institu-

cionalização mal sucedidos à semelhança dos restos de satélites, sondas, estações orbitais e outras edificações tecnológicas que, tendo cumprido a sua «missão», circulam como detritos em órbita geo-estacionária por sobre as nossas cabeças, até ao despenhamento aprazado. A queda da estação espacial Skylab, há uns bons anos, pode dar-nos uma ideia da perturbação colectiva que esses dejectos tecnológicos podem infundir, apesar de desactivados. A comunicação gera hoje tantos dejectos como qualquer próspera indústria transformadora, só que um lixo de outro tipo – o lixo do simbólico – gerado por processos de simbolização ou de representação, entre os quais se incluem esses processos contemporâneos potencialmente poluidores que são as *institucionalizações tentadas* de sentido.

Apresentaremos em seguida algumas situações em que são bem visíveis processos de assimilação e desassimilação social do sentido.

### **Inserts: *institucionalizações e auto-institucionalizações de sentido***

Os processos de institucionalização e também de auto-institucionalização (destes últimos interessam-nos particularmente aqueles em que os indivíduos ensaiam a sua própria institucionalização) ocorrem em todos os domínios e com uma frequência que tornaria inglória a tarefa de os enumerar e sistematizar. Aliás, a institucionalização tornou-se uma das constantes da nossa época, um padrão de funcionamento dos actores individuais e colectivos. O reforço do institucional dever-se-á a uma necessidade de acrescer a sua eficácia por parte de actores vulneráveis que procuram, deste modo, modelar, ou mesmo influenciar, os sentidos que circulam nas redes relacionais e sociais em que se incluem.

Face à complexidade e, sobretudo, à ameaça de colapso dos sistemas relacionais e sociais em que esses actores têm de agir, bem como aos riscos da subsequente queda no inorgânico, acentuou-se uma vocação institucionalizadora da comunicação. Institucionalizar um nome, uma reputação, um valor é a forma como o indivíduo ou as organizações do presente respondem a um dos rostos do inorgânico – o anonimato ou o esquecimento. O modelo que parece reger este jogo social generalizado é o de uma *bolsa de valores*, uma cotação social. Muitos são os indícios que nos levam a crer que em diversas situações sociais nos aferimos hoje pela *cotação* pública ou privada de um valor, a começar pelo primeiro deles, o da nossa própria pessoa, ou antes, o das representações da nossa pessoa. Aprendemos que é por uma imagem que passa a linha que nos pode separar ou aproximar de um Olimpo (valor estimado e ambicionado) a que aspiramos, seja este apenas uma promoção profissional, a nomeação para uma honraria, o favor de *aparecer* no ecrã, de vir a tornar-se dama de honor de um concurso de miss Portugal Mundo ou, simplesmente, ver impresso o seu rosto num selo de correio (reportamo-nos a uma iniciativa dos correios canadianos).

Talvez nunca tenhamos estado tão dependentes da criação de edifícios de sentido e da conquista estratégica de posições em estruturas institucionalizadas de memória, seja na memória dos outros, seja nesses elementos viáticos colectivos que são os *media*, os quais, também eles, têm realizado um *aggiornamento*, transmutando-se em operadores de institucionalização ou mesmo da sua própria e deliberada auto-institucionalização. Este trabalho de edificação de sentido e de captura de estruturas de memória supõe a aptidão para criar, como refere Herminia Ibarra<sup>5</sup>, identidades pro-

<sup>5</sup> Ibarra, Herminia, «Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (4), 1999: 764-791.

visórias e navegadoras («provisional selves») que aspiram literalmente a *editar*, de modo perene, um sentido que possa alojar-se na memória individual ou colectiva dos indivíduos, dos aparelhos ou das redes que decidem, como a barca de Caronte, da passagem de um candidato do estado de anonimato ao Olimpo.

As edificações e os despenhamentos de sentido são permanentes na actualidade. Tomando emprestada uma referência cinéfila, apresentaremos em seguida alguns *inserts* retirados da imprensa e que mostram uma variedade considerável de institucionalizações ou auto-institucionalizações tentadas e, em alguns casos, consumadas.

**Fundações particulares civis.** Começemos pela intrigante multiplicação de *fundações criadas por indivíduos ainda vivos* (ou por mandatários, mas com o seu consentimento tácito, ostentando o seu nome e, por vezes, recorrendo mesmo ao seu empenhamento pessoal). Certamente nos ocorrerão nomes de empresários bem sucedidos ou de políticos retirados (e mesmo ainda no activo) que têm instituído, ou anunciam que vão instituir, fundações em seu nome. Não gostaríamos de minimizar este fenómeno reduzindo-o, por exemplo, a hábeis decisões estratégicas para obter vantagens significativas em deduções fiscais, para captar verbas destinadas a iniciativas partidárias ou a angariar capital político de modo a imprimir um novo fôlego em carreiras de «senadores do mundo». Vital Moreira, referindo-se globalmente às fundações, sejam as públicas, as canónicas ou as que nos interessam particularmente, isto é, as fundações particulares civis, dizia tratar-se de «um universo altamente diversificado, sujeito a um quadro jurídico-institucional complexo e onde escasseia a transparência e a responsabilidade pública»<sup>6</sup>. Pela nossa parte, queremos apenas chamar a atenção para a frequência com que se manifesta esse *ímpeto fundacional*, quer a título pessoal, quer por parte de sujeitos colectivos como as empresas e os partidos políticos. O próprio Vital Moreira parece espantar-se com a multiplicação do que designa como «modalidades exóticas de fundações»<sup>7</sup>.

**Auto-santificação de João Paulo II.** O cronista de um semanário nacional<sup>8</sup>, comentando a última visita do Papa a Fátima e, em particular, a revelação do terceiro segredo, transcreve do jornal italiano «La Repubblica» a seguinte observação: «Com este *processo de auto-santificação*, João Paulo II estará como que a pré-ordenar em vida o percurso da *sua própria beatificação*» (sublinhados nossos). A ser verdadeira esta conjectura, estaremos perante uma variante canónica de um processo de auto-institucionalização e, seguramente, das mais bem conseguidas.

**Imagens-ventosas.** Um outro cronista<sup>9</sup>, sempre atento às institucionalizações, erosões e colapsos de sentido, propunha, a propósito das frequentes viagens do primeiro ministro português, uma nova designação para as institucionalizações de sentido: as *imagens-ventosas*. De que se trata? Apresentemos primeiro a teoria: «É extremamente fascinante vermos como uma imagem se esboça, ganha alento e energia, até se tornar absolutamente inevitável e substituir a realidade que inicialmente nos ajudava a sinalizar (...). Quando a imagem «pega» de tal modo que não nos conseguimos ver livres dela, podemos dizer que se trata de imagens-ventosas, que acabam por absorver tudo o que lhes está próximo».

Vejamos, em seguida, a aplicação prática da teoria, num teste ao seu valor interpretativo: «O primeiro-ministro deixou que a comunicação social e a oposição lhe colassem uma imagem: a de

<sup>6</sup> Jornal «Público», 16 de Maio de 2000.

<sup>7</sup> Jornal «Público», 16 de Maio de 2000.

<sup>8</sup> Artigo do jornal italiano «La Repubblica» citado em crónica de Alfredo Barroso, Jornal «Expresso», 20 de Maio de 2000.

<sup>9</sup> Jornal «Público», 6 de Abril de 2000, crónica de Eduardo Prado Coelho.

«aquele-que-está-sempre-lá-fora (...). A imagem existe – e uma imagem que existe persiste». O cronista não resiste a sugerir também uma reparação possível de sentido: «A melhor maneira de contrariar uma imagem não é, ao arrepio do que pensam os publicitários, tentar promover a imagem contrária. É antes procurar não produzir imagem nenhuma: até que naturalmente se reencontre a própria imagem para além dos efeitos pirotécnicos da produção e da contraprodução». Mas, perguntaríamos nós, o que é «não-produzir-imagem-nenhuma» neste espaço global de hiper-visibilidade e de hiper-escuta? Pois se até a própria inacção tem uma imagem, supõe uma narrativa e, portanto, é institucionalizável... Dificilmente comprovaremos que a inacção é a melhor maneira de «contrariar uma imagem» ou de reparar sentido, mas que ela revela, por contraste, o fantástico poder das imagens-ventosas, isto é, das institucionalizações, bem como dos colapsos de sentido a que estão sujeitas, sem dúvida que revela.

**Resolução Alternativa de Litígios.** Caso curioso de um convite («consulta e participação pública») do Ministério da Justiça português – sob a forma de uma brochura amplamente divulgada já durante o ano de 2000, como encarte, na imprensa escrita – para que os cidadãos contribuíssem com opiniões sobre *formas alternativas à disputa judicial*. De acordo com essa brochura, pretende-se «encontrar as melhores *fundações* para o que deverão ser a aceitação, legitimação, afirmação e *institucionalização* das modalidades de prevenção e meios alternativos de resolução de conflitos, superando o arreigamento atávico a uma cultura judiciária que se esgota no modelo tradicional e não contempla nem a novidade, nem a diversidade» (p. 2 – sublinhados nossos). O estilo do discurso é argumentativo («a justiça respeita e interessa a toda a sociedade», p. 1), mas é relativamente fácil identificar a narrativa institucionalizadora que ordena o sentido («o Ministério da Justiça vai *fomentar* o que, doravante e por abreviação, se designa como *Resolução Alternativa de Litígios* ou se refere sob a sigla *RAL*» – p. 3 – sublinhados nossos). A estrutura gráfica da brochura tem a particularidade de fazer correr à direita um texto legitimador, embora pretendendo-se apenas informativo, o qual recupera diversas citações do presidente da república, procurador-geral da república, bastonário da ordem dos advogados, juízes conselheiros, entre outros.

**Barbie submete-se a plástica radical.** «Barbie Handlers, 38 anos, vai submeter-se a uma operação plástica radical. O objectivo é diminuir o tamanho dos seios, aumentar uns centímetros na cintura e emagrecer as ancas (...). Barbie, a boneca que se tornou – graças aos ataques das feministas nas décadas de 70 e 80 – um estereótipo da futilidade (...) quer reflectir «a mudança do tempo», como disse Jean MacKenzie, que estava a falar da boneca mas poderia muito bem estar a falar da Mattel (a empresa que fabrica a boneca)». A institucionalização da nova Barbie processa-se em duas fases. «Em Janeiro, o novo rosto é *oficialmente* apresentado durante a feira de brinquedos de Nova Iorque (...). *Se* as novas medidas forem aceites pelos consumidores, serão adaptadas a todos os modelos da Barbie» (Jornal «Público», 27 de Novembro de 1997 – sublinhados nossos). Note-se, no entanto, que apesar destas operações de re-edificação de sentido, as feministas sempre a criticaram por ser uma loura estúpida e estereotipada, tendo recentemente um grupo chamado Barbie Liberation Organization comprado barbies, substituído a sua voz de mulher pela de GI Joe, um popular boneco masculino feito por Hasbro, antes de as recolocar nas lojas. As Barbies, colapsadas, passaram a dizer frases como «eat lead, Cobra» («The Economist», 5 de Fevereiro de 1994). Entretanto, concorrentes da Barbie altamente inteligentes começaram a surgir, como sejam Ashley, a advogada; Emily, a empresária; Vicky, a veterinária; Alexis, a artista; Destiny, a médica e Jessica, a jornalista. O número 145 da «Elle», de Outubro de 2000, comentava deste

modo o aparecimento das concorrentes de Barbie: «acompanhadas pelos seus computadores portáteis, passaporte e bloco de notas, estas bonecas têm por objectivo ensinar às mais pequenas a importância de uma boa performance escolar e intelectual». De facto, uma narrativa hegemónica e institucionalizada pode esconder uma infinidade de outras narrativas subversivas («contranarrativas») e com vontade, elas também, de «aparecerem».

**Expresso, o último jornal.** Terminamos com um outro caso, o do jornal Expresso. Vamos referir-nos à campanha de re-institucionalização deste semanário como jornal de referência, campanha a que assistimos durante vários meses de 1999 e que se revelou, afinal, como uma estratégia de *absolutização da credibilidade informativa, financeira e institucional* do Expresso. A auto-referencialidade alimentou, quase exclusivamente, este processo de institucionalização, procurando blindar o semanário contra concorrências directas ou indirectas na sua fatia de mercado. Sabemos que as empresas de comunicação social são organizações como quaisquer outras, sujeitas aos constrangimentos que a sua gestão inevitavelmente exerce sobre a prática jornalística e os produtos jornalísticos. Não é isso, portanto, que reclama a nossa atenção, mas a repetida afirmação, no Expresso, de que a delimitação entre o produto jornalístico e as lógicas comerciais ou institucionais da empresa detentora do jornal está acima de qualquer suspeita (nas notícias do Expresso só leríamos factos).

Ora, a dúvida, por parte do leitor atento, instala-se precisamente quando se depara com o excesso de auto-referencialidade, com o pendor isomórfico, manifestado na referida comunicação institucional daquele semanário. Tomemos como exemplo a edição do dia 4 de Dezembro de 1999. Por onde passa, neste número, tal vocação institucionalizadora? Se olharmos em simultâneo para a primeira e para a última páginas, encontramos nada mais nada menos do que cinco grandes notícias auto-referenciais, o que não deixa de ser intrigante num jornal de periodicidade semanal (portanto, para quem o mundo rodou durante sete dias, «produzindo» novos acontecimentos noticiáveis). Assim, com enorme destaque, praticamente a meio da página e ainda com remissão para a página 14, a *auto-notícia* (incluindo uma maquete) de que «Graça Dias projecta sede do Expresso», sendo a remissão integralmente dedicada ao novo edifício-sede do semanário. Ainda na primeira página, e igualmente com bastante relevo, ficamos a saber que o «Expresso escolhe figuras do ano e do século». Nova remissão leva-nos até à página 3, uma página naturalmente nobre, pois é aí que se encontra a habitual coluna de opinião do Director. Mantendo-nos na 1ª página, somos informados, na rubrica «24 horas» (com menor destaque, mas mesmo assim com títulos a *bold*), que a «Alta Autoridade dá razão ao Expresso» na sequência de uma queixa apresentada por um administrador da SAD do FC Porto. Nessa mesma rubrica anuncia-se que está à venda o livro «Turismo de Habitação – 100 casas para sonhar», naturalmente editado pelo Expresso. Na última página, e como notícia mais destacada, uma informação facultada pelo «Painel Expresso/Euroexpansão». Qual é essa notícia? O político do partido X ganha a preferência do país e um seu colega e adversário ganha a do partido. A fórmula, a ritualização, isto é, a liturgia do jornal pôde sobrepor-se ao conteúdo, à suposta «informação».

A terminar esta brevíssima referência a um jornal-que-se-modela-como-instituição, não resistimos a dar ainda mais dois exemplos de processos pelos quais o Expresso realiza a sua auto-institucionalização. Na coluna de opinião do Director, de 16.1.99, ficamos a saber que o semanário tinha encerrado as comemorações do seu 25º aniversário (aliás, foram inúmeras as notícias ao longo do ano sobre a exposição itinerante comemorativa desta efeméride). E que título escolhe o Director?

Algo que fale de projectos para o futuro? Ou uma das frases hiper-institucionais do seu editorial («O Expresso tornou-se o jornal mais importante do país (...), com o público mais fiel»? Ou, até mesmo, que «terminou 1998 com um saldo positivo que se aproxima do milhão de contos»? Nada disso. A opção recai sobre o título «A Gala do Expresso», o qual relança, aliás coerentemente, o processo de auto-institucionalização a que o Expresso nos vem habituando.

Nesta sua saga auto-institucionalizadora, faltava ainda ao Expresso outorgar distinções, atribuir certificados de qualidade, criar o seu pelourinho. Pois bem, o jornal instituiu um «selo-chancela Expresso Aplauda». Com ele, a instituição-Expresso passa a recomendar «exposições, peças de teatro, coreografias, filmes, discos ou livros que consideramos absolutamente excepcionais». Fica-se ainda a saber que o Expresso, nestas suas novas funções de juiz perene de actividades e produtos culturais, não se guiará «por uma preocupação de objectividade científica, mas pela vontade de assumir uma subjectividade partilhada». Subjectividade de quem e partilhada por quem, perguntar-se-á? Naturalmente *da* instituição e *pela* instituição: «não basta a opinião de um crítico, mas sim o voto favorável de, pelo menos, mais um ou dois colegas». Suspeitarão os leitores do Expresso, no número dos quais nos incluímos, que, tendendo a auto-referencialidade e o isomorfimo a enrijeecer a política editorial, deixaremos de frequentar um jornal aberto, mas que, pelo contrário, exhibe já pesadas filtragens e um refinado jogo de equilíbrios resultantes da óptica institucional, a qual tenderá a estender-se, capilarmente, a toda a matéria jornalística? Estas práticas de fechamento institucional tenderão a aprofundar-se como estratégia para garantir comercialmente o sucesso do semanário, ritualizá-lo e torná-lo, como já dissemos, uma instituição isomórfica – *o último jornal*.

## Edifícios públicos de memória

A memória traz consigo forças e fraquezas. Esquecer ou lembrar são operações que podem comprometer projectos próprios ou que os outros, nomeadamente as organizações, podem ter a nosso respeito. Não nos interessa um entendimento *stricto sensu* da memória. Pelo contrário, quando nos referimos à memória referimo-nos igualmente a muitos outros fenómenos que a supõem e a reclamam insistentemente, como é o caso da *atenção*. Um autor como Michael Goldhaber pôs em destaque o interesse e valor de uma *economia da atenção* que se ocupe desse *bem* que, ao contrário da informação, ele afirma ser escasso. Sem memória e sem atenção, como descobrir à nossa volta – trate-se de indivíduos ou de agregados colectivos – o diferencial de sentido a institucionalizar e, sobretudo, como propô-lo? A propósito de tomadas de decisão nas organizações, March fala mesmo numa «teoria da alocação da atenção» (March, 1988: 3).

A memória, ou mais precisamente uma estrutura institucionalizada de memória, tem hoje um valor estratégico e, em consequência, é um activo importante tanto para os indivíduos como para as organizações. Avançaremos a hipótese de que os actores estratégicos, sejam eles indivíduos ou organizações, se dirigem a estruturas de memória quando pretendem institucionalizar, desinstitucionalizar ou reparar edifícios de sentido. Estamos conscientes das dificuldades em argumentar convincentemente sobre a hipótese de que a memória e a atenção, enquanto recursos escassos, *se tornaram objecto de complexas disputas estratégicas* nas sociedades actuais. Mas é o que faremos em seguida, ficando claro que nos encontramos nos antípodas de quaisquer perspectivas «hipodérmicas» ou de fantasiosos controlos e reorientações da memória e da atenção.



## Memórias individuais

Com forte probabilidade de incorreremos num «pecado de banalidade», vamos retomar um dos episódios mais celebrados de toda a obra literária de Proust. No entanto, como não pretendemos fazer prova de originalidade – antes focar pontos nodais que explicitem aspectos decisivos da nossa própria reflexão, nomeadamente a ligação necessária entre edificações de sentido e estruturas institucionalizadas de memória –, esta releitura de Proust<sup>10</sup> terá todo o cabimento. Aparentemente apenas descritiva e sem um imediato valor interpretativo para os estudos organizacionais, a metáfora de *um edifício imenso de recordação* (Proust) permite-nos, melhor que qualquer outra, pensar esse arco que liga o sentido à memória, arco que, uma vez estabelecido e objectivado, nos esclarece sobre a natureza dos processos de institucionalização. Deixemo-nos conduzir, então, pelo narrador proustiano em busca de edifícios imensos de recordação.

Proust encontra-se à beira de descobrir o mistério que o seu espírito resistia a revelar-lhe: «E, de súbito, a *lembrança apareceu-me*. Aquele gosto era o pedaço de madalena que, aos domingos de manhã em Combray, minha tia Leónia me oferecia (...)» (p. 49). Fixemo-nos no desfecho deste episódio. O narrador conservava funda a memória de Combray (uma rede oculta de sentidos), a qual lhe é agora restituída por mediação de uma madalena e pelo chá que a amolecia, ligando aquele narrador a um tempo passado e, simultaneamente, vivíssimo: «Mas quando mais nada subsistisse de um passado remoto (...), o odor e o sabor permanecem ainda por muito tempo (...) suportando sem ceder o *edifício imenso da recordação*» (p. 49 – sublinhado nosso). Nas nossas vidas, e para o que nos é caro, o que são «edifícios imensos da recordação»? Como os criamos e como os mantemos? E como os activamos ou deixamos que alguém os active em nós? Se, em Proust, a teoria platónica da reminiscência explica a súbita emergência destes edifícios de sentido, pela nossa parte teremos de encontrar outras respostas. Para a experiência de escrita proustiana, aliás como para a escrita automática dos surrealistas, os edifícios de memória e de sentido, uma vez estabelecida a boa ligação ao «mais profundo», virão, com maior ou menor dificuldade evocativa, manifestar-se «à superfície» da consciência: «E mal reconheci o gosto do pedaço de madalena molhado em chá (...), eis que [volta] a velha casa cinzenta, de fachada para a rua (...) e, com a casa, a cidade toda (...), a praça (...), as ruas (...) e as estradas que seguíamos quando fazia bom tempo» (p. 50).

Lembre-mos das interrogações iniciais: estaria Combray morto para sempre (uma vez que desse lugar o narrador apenas retinha «uma espécie de face luminosa»)? Sabemos agora que não. Vimos como a evocação, e a cadeia de associações que a tornam possível, devolveram ao narrador, com nitidez e exaltação, a imagem plena de Combray e dos dias de infância aí passados. Mas, em boa verdade, não se tratou apenas de uma reconstrução cognitiva. Pelo contrário, a intensidade dos afectos e das emoções associados a um sentido, a uma imagem ou a um valor podem ser enormes, conduzindo-nos quer à acção mais intempestiva ou à inacção mais absoluta.

Inspirados por este percurso do narrador proustiano, iremos em seguida deter-nos nos edifícios e nas redes de memória.

<sup>10</sup> Proust, Marcel, *À la recherche du temps perdu. Du côté de chez Swann* (vol. I). Utilizámos a tradução portuguesa, *Em busca do tempo perdido. No Caminho de Swann* (Vol.1), ed. Livros do Brasil.

## Edifícios e redes de memória

A metáfora do «edifício», e também essa outra da «edificação» enquanto processo racional, sedimentar, cumulativo, têm, directa ou indirectamente, sido objecto de diversas críticas. De onde vem o mal-estar, ou a má consciência, que nos leva a desvalorizar o *edifício* e a valorizar a *rede*? Em nosso entender, de uma narrativa epistemológica equivocada: a de que os edifícios de memória e de sentido – a distinção entre eles é meramente tópica, pois o edifício de memória é, na verdade, também um edifício de sentido – são estruturas hierarquizadas, monológicas. Pelo seu lado, as redes seriam estruturas abertas e trabalhadas por lógicas plurais. Em suma, os edifícios não seriam democráticos nem democratizantes; as redes sê-lo-iam, sem qualquer dúvida.

Para alguma crítica da modernidade, a memória e o arquivo são ambos suspeitos de comporem um edifício metafísico que assentaria em dois pressupostos fundamentais: a *totalidade* (poderemos sempre esperar que a rememoração nos restitua, intacto, todo o mundo da experiência) e a *localização* (saberemos sempre o que procurar e onde procurar, pois a memória está edificada em nós e centralizada – como uma espécie de arquivo – no universo das nossas funções cognitivas). Ambos os pressupostos mereceram de Bragança de Miranda algumas interessantes notas críticas. Quanto ao primeiro pressuposto, o da totalidade, embora Bragança de Miranda conceda que a memória «tem uma certa duração, uma certa permanência» (Miranda, 1996: 101), ela é sempre fragmentada e «a totalidade revela-se como ilusória, como vontade política de coerência à custa do mundo, da experiência» (Miranda, 1996: 102). Resulta, então, das suas palavras que um edifício de memória – expressão que ele não subscreverá – há-de trazer inscrita uma inaceitável pretensão à totalidade, sendo pois o «edifício» uma metáfora a descartar. Ora, isto terá também implicações no segundo pressuposto, o da localização da memória. Bragança de Miranda prefere destacar não exactamente a questão da memória, mas a do arquivo. Introduzindo uma extensa citação de Derrida sobre a «cena de domiciliação do arquivo», considera que a ênfase colocada na edificação e na domiciliação só pode resultar do facto de Derrida «deixar na penumbra a «deslocalização» e consequente disseminação do arquivo» (Miranda, 1996: 97).

Mesmo correndo o risco de voltarmos a confundir aquilo que Bragança de Miranda se esforça por distinguir (memória/arquivo), julgamos que o problema da *domiciliação* não se reporta apenas ao arquivo, mas também, e de uma forma aguda, à memória, que é, afinal, o que verdadeiramente importa a este nosso estudo. A questão da centralização ou da distribuição da memória interessa aos indivíduos, mas igualmente às entidades colectivas como as empresas ou as instituições. Onde se encontra disponível a memória, isto é, a informação e o sentido que uma organização elaborou, reteve ou recuperou? Exclusivamente nos pontos nodais e superiores de decisão? As respostas têm sido múltiplas e só comparáveis em disparidade àquelas que também suscita a pergunta, aliás muito próxima desta, sobre o modo como pensam as organizações. Stephen Tyler constata mesmo que «todas as teorias da memória falam de memórias como se se tratasse de objectos ou de um certo tipo de substâncias que são conservados. A memória seria a conservação de um objecto e é por essa razão que pode ser «armazenada», «gasta», «abandonada», descoberta» ou «degradada» (Tyler, 1987: 122).

Na sequência dos decisivos contributos das ciências cognitivas e das neuro-ciências<sup>11</sup> poderemos continuar ainda a falar de uma memória centralizada? Ou, pelo contrário, aceitar a hipótese de

<sup>11</sup> Berthoz, Alain, refere a existência de uma *memória topoquinestésica*, insistindo na ideia de que memorizamos no espaço e não apenas mentalmente: «A memória do espaço faz, na realidade, apelo a uma memória das deslocacões baseada nos movimentos do corpo

uma *memória distribuída*? Walsh e Ungson responderam a esta questão sustentando que «a memória organizacional não está centralmente armazenada, mas distribuída por diferentes pontos de retenção» (Walsh e Ungson, 1991: 62). A estrutura da memória das organizações seria assim constituída pelos seguintes cinco pontos de retenção de informação e de sentido: a) os próprios indivíduos; b) a cultura organizacional; c) a lógica das transformações; d) as estruturas organizacionais; e) a ecologia do local de trabalho e os arquivos externos. A identificação dos *loci* de memória nas organizações, sobretudo aqueles com valor estratégico e de legitimação, têm um enorme interesse sempre que nos referimos às estruturas institucionalizadas de memória – isto é, *quem ou o quê visamos, na organização e fora dela*, quando pretendemos ver acolhidos e institucionalizados edifícios propostos de sentido, a começar por nós próprios (uma «apresentação de si» com sabor goffmaniano, embora orientada menos para o inter-reconhecimento dos indivíduos e mais para a institucionalização de uma imagem, de uma ética, de um *insight* ou de uma competência pessoais).

Este nosso estudo vai um tanto ao arrepio de outras posições que defendem a impossibilidade de *acumular capital simbólico* em estruturas colectivas que o dispersariam, distribuiriam e fariam circular, como são as redes de acção e de sentido onde agimos diariamente. Julgamos tratar-se de um falso paradoxo. Preferimos insistir na *conjunção* dos dois termos: num fundo social de forte dispersão do simbólica, que condena *aparentemente* ao anonimato, os indivíduos e as organizações re-instituem, re-sacralizam o valor do agir individual. Há apenas um aparente paradoxo entre criar edifícios de sentido (capitalização simbólica) e incluir-se em redes de sentido (dispersão do simbólico). Porquê aparente? É o que veremos em seguida.

Por um lado, os edifícios de sentido correspondem a identidades pregnantes, destinadas a uma qualquer trajectória verticalizada, por exemplo ao pináculo («je veux porter ma personne au pinacle», Bataille, 1967). Por outro lado, as redes, ajustando-se melhor a uma época que recusa os fundamentos e incentiva as horizontalizações de sentido, fazem proliferar as ligações, as personificações e os lugares sobre territórios reais ou virtuais. Seja em edifícios ou em redes, a questão de como «entrar no sentido» (Bruner, 1990: 67), como aceder à memória institucionalizada, coloca-se, no entanto, do mesmo modo. Pode parecer algo controversa esta quase coincidência que estabelecemos entre o conceito de edifício (habitualmente conotado com estruturas verticalizadas onde tem lugar uma infusão pontual de sentido) e o de rede (a que se atribui, por vezes apressadamente, um valor de horizontalidade, um «horror à hierarquia» e onde ocorre a dispersão de sentido). Ora, interessa-nos acima de tudo a *edificação*, isto é, o processo de criação, e não apenas a resultante, o *edifício de sentido*.

Mas, mesmo a estrutura simbólica criada, o edifício, não a consideramos necessariamente do lado da ordenação vertical da experiência, do arborescente, da raiz («a árvore é já a imagem do mundo ou a raiz a imagem da árvore-mundo. É o livro clássico, como bela interioridade orgânica, significante e subjectiva» – Deleuze, 1976: 12), como também não consideramos a rede inequivocamente do lado da horizontalização das práticas, ou seja, do rizoma («alongar, prolongar, fazer variar a linha de fuga, até produzir a linha mais abstracta e a mais tortuosa a *n* dimensões, com

---

associados a referências visuais ou acústicas (...). A memória de um trajecto não remete simplesmente para a memorização de uma cartografia essencialmente visual, composta de referências e de distâncias, mas também para todo um conjunto de informações de ordem vestibular, proprioceptiva ou ligadas aos comandos do movimento (...), [longe, portanto, da] «falsa ideia do cérebro como uma máquina para tratar informação visual» (Alain Berthoz, in: «Sens du mouvement, mémoire du corps». Texto obtido na página do CNRS-Collège de France, s/d, e que procura dar testemunho das experiências levadas a efeito pela equipa de Berthoz no Laboratoire de Physiologie de la Perception et de l'Action).

múltiplas direcções» – Deleuze, 1976: 34), pois há redes profundamente hierarquizadas e formalizadas à semelhança dos mais hierarquizados dos edifícios (Bakis, 1993: 43; Boulanger, 1995: 29).

Deleuze, uma vez mais, não podia exprimir melhor esta tensão entre edifícios e redes: «Se se trata de mostrar que os rizomas têm também o seu próprio despotismo, a sua própria hierarquia, ainda mais duros, muito bem, porque não há dualismo, qualquer dualismo ontológico (...). *Há nós de arborescência nos rizomas, rebentos rizomáticos nas raízes* (...). O que conta é que *a árvore raiz e o rizoma canal não se opõem como dois modelos*: um age como modelo e como decalque transcendententes, mesmo se engendra as suas próprias fugas; o outro age como processo imanente que derruba o modelo e esboça uma carta, mesmo se constitui as suas próprias hierarquias, mesmo se suscita um canal despótico. Não se trata deste ou daquele lugar na terra, nem de tal momento na história, ainda menos desta ou de outra categoria no espírito. *Trata-se do modelo que não deixa de se erigir e de se enraizar, e do processo que não pára de se alongar, quebrar e recomeçar*» (Deleuze, 1976: 59 – sublinhados nossos).

Que tem isto a ver com a memória? A memória é um processo activo de organização da experiência, bem como do sentido que os indivíduos ou os colectivos atribuem a essa experiência, processo que funciona, aliás, segundo os dois princípios que acabámos de apresentar: o princípio da edificação (verticalização) e o princípio da reticulação (horizontalização).

A memória não é uma entidade cognitiva homogénea, mas, ela própria, uma rede de sentidos associados. Por isso é que nem todos os sentidos são institucionalizáveis. Muitas vezes, esses sentidos pulverizam-se, disseminam-se em rede por infinitos canais, sem que se instale um processo de sedimentação e, muito menos, de institucionalização. Aliás, quando se insiste no contraponto entre instituições e extituições (Serres, 1996; Tirado e Domenèch, 1998), vemos que é ainda esta tensão entre edifício e rede que o alimenta, deixando-nos a experiência relatada por Tirado e Domenèch, e que tem lugar numa «extituição» de saúde da Catalunha, um sabor a figura teórica híbrida que interessaria abordar recorrendo aos testemunhos dos que, mais temporária ou mais prolongadamente, *habitam a extituição* (isto é, nela se acolhem, mesmo se «acolher» possa aqui apenas significar que ocupam, transitória ou estrategicamente, pontos nodais ou periféricos da rede extitucional). Parece-nos, aliás, que estas digressões fascinadas pela «abertura de possíveis» ignoram, frequentemente, que é bem mais difícil, e por vezes mais urgente, construir do que desconstruir, sejam edifícios, sejam redes sociais e de sentido.

## A memória disputada

As teorias que no domínio das ciências sociais procuram explicar a memória, constituem um âmbito de estudos que não cabe neste artigo. Por essa razão, apenas nos debruçaremos sobre a forma como a memória se organiza, em nós, e como se deixa também *activar*, voluntária ou involuntariamente.

### **Reconhecer, sancionar, cotar**

Em *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, obra recente de Paul Ricoeur, encontramos referências a *tipos* de memória com grande interesse para o presente estudo. Em primeiro lugar, Ricoeur distingue uma

*memória morta*, «a das inscrições, dos monumentos e dos documentos» (Ricoeur, 2000: 49), de uma *memória viva*, aquela em que as «recordações transmitidas pela voz oral voam como fazem as falas» (Ricoeur, 2000: 49). Um outro tipo é a *memória pragmática*, que supõe «o uso da memória como técnica de memorização (...), exercício do passado» (2000: 107), a que se oporá uma *memória veritativa*» sob o signo da fidelidade epistémica da recordação ao que efectivamente aconteceu» (Ricoeur, 2000: 108). Embora abrindo novas possibilidades a um entendimento vivo da memória, a concepção pragmática afasta-se algo da nossa, pois Ricoeur considera-a apenas uma memória prática que vemos em acção, por exemplo, na obsessão comemorativa, onde «comemorar é solenizar» (Ricoeur, 2000: 52). Para nós, isso representa deixar na sombra a ideia fundamental de que as instâncias ou estruturas de memória são, nos jogos sociais actuais, um recurso escasso e, portanto, objecto permanente de uma disputa social.

É verdade que Ricoeur chega a dar um passo decidido nesse sentido, particularmente quando analisa textos de Maurice Halbwachs, eles próprios dedicados à possibilidade de uma memória colectiva e às relações que essa memória estabelece com as memórias individuais. No entanto, tal como as entendemos, as estruturas institucionalizadas de memória – sendo disputadas por actores individuais, colectivos ou por macro-actores como os media, todos visando legitimar os seus edifícios de sentido – constituem, na verdade, memória viva e pragmática com alcance estratégico que Ricoeur não tematiza explicitamente.

Concentremo-nos agora nas três funções da memória que serão centrais neste nosso estudo: *reconhecer, sancionar, cotar*.

A memória como *reconhecimento* é, para Ricoeur, o «pequeno milagre de vestir de presença a alteridade do que passou» (Ricoeur, 2000: 47). Encontramos aqui uma acentuação estratégica que não se confunde, portanto, com a memória como simples inscrição ou evocação. Ricoeur insiste bem no facto de que reconhecer é outra coisa distinta de representar. O *reconhecimento* é «a luta contra o esquecimento por parte de uma memória que se exerce e ensina» (Ricoeur, 2000: 104). A *sanção*, pelo seu lado, diz respeito ao que deve permanecer, o conjunto das coisas que devem ser reconhecidas, chamadas a uma nova oportunidade num mar de sentidos preteridos, em trânsito para o esquecimento e para o anonimato – «o reconhecimento é a sanção do *rappel*», isto é, da evocação, conclui Ricoeur (2000: 47). Reconheço somente o que vale a pena ser lembrado. Quanto à *cotação*, refere-se ao *por que ordem* essa chamada deve ocorrer, na medida em que o que tem mais poder de *rappel*, isto é, de evocação (ponhamos a coisa assim, tal como falamos em poder de glamour ou de sedução) é o que mais regressa e, portanto, mais reconhecimento obtém.

Ricoeur explora ainda o conceito de «lugares de memória», que retoma de Maurice Halbwachs<sup>12</sup> e de Pierre Nora<sup>13</sup>, lugares que funcionam como *reminders*<sup>14</sup>, isto é, «índices de *rappel* que oferecem sucessivamente um apoio à memória enfraquecida, uma luta na luta contra o esquecimento»

<sup>12</sup> Halbwachs, Maurice, *La mémoire collective*, ed. Albin Michel, Paris, 1997.

<sup>13</sup> Nora, Pierre, *Les lieux de mémoire I, II e III*, ed. Gallimard, coll. «Bibliothèque illustrée des histoires», Paris, 1984-1986.

<sup>14</sup> «A mediação de textos (narrativas fundadoras, manuais litúrgicos) opera do mesmo modo que os *reminders* (...); não há efectuação ritual sem o *rappel* de um mito que orienta a recordação para o que é digno de ser comemorado. As comemorações são assim um tipo de *rappels*, no sentido de uma re-actualização, acontecimentos fundadores firmados no «apelo» à recordação que soleniza a cerimónia. Comemorar, nota Casey, é solenizar levando a sério o passado e celebrando-o em cerimónias apropriadas» (Ricoeur, 2000: 52). Neste ponto da sua reflexão, Ricoeur apoia-se largamente na obra de Edward Casey, *Remembering. A Phenomenological Study*, ed. Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, 1987.

(Ricoeur, 2000: 49). Para nós, no entanto, esses lugares de memória implicam também sancionar e cotar. Sublinhe-se, a propósito, a ideia de movimento que aparece associada às operações de sanção e de cotação, operações estas que criam e mantêm lugares de memória. Refere Ricoeur, seguindo de novo Halbwachs, que «as recordações fazem-nos viajar de grupo em grupo, de quadro em quadro, tanto espaciais como temporais» (Ricoeur, 2000: 149). Cada memória individual é «*um ponto de vista sobre a memória colectiva*, quer este ponto de vista mude segundo o lugar que aí ocupo, quer seja o próprio lugar a mudar em função das relações que mantenho com outros ambientes», defende Maurice Halbwachs<sup>15</sup>.

Perguntar-se-á, chegados aqui, se não estaremos a atribuir à memória uma excessiva importância no universo das funções cognitivas. Tudo nos leva a crer que não, pois quer a memória individual, quer a colectiva preenchem outras e importantes funções sociais que vão muito para além da mera evocação ou registo passivos de informação, sentido ou imagens. As dimensões que Ricoeur atribuía à memória, sejam a dimensão «viva» ou a «pragmática», seja o movimento da memória como ponto de vista, são bem sintetizadas por Stephen Tyler e objecto de uma decisiva inversão de perspectiva. Assim, a memória deixa de estar nos «bastidores» da actividade cognitiva, à maneira de uma reserva de estímulos passados, para vir ocupar toda a cena. Para Tyler, «a memória simbólica, de longo termo, não está verdadeiramente orientada para o passado do modo como é habitual pensar-se. Ela é o futuro, aquilo de que é feito o futuro – uma reconstrução do passado. A implicação é clara. A memória contém, como parte de si própria, aquilo a que normalmente chamamos o *pensar* e o *sentir*, os quais não estão nem separados da memória, nem coordenados com ela, *são aspectos da memória*. Talvez compreendamos, então, melhor porque é que os gregos fizeram de Mnemosyne a rainha das musas» (Tyler, 1987: 123 – sublinhado nosso). Neste novo quadro, surge com maior clareza a nossa ideia de que os sujeitos individuais ou colectivos dirigem-se a estruturas institucionalizadas de memória em busca de aprovação e de legitimação das suas edificações de sentido, submetendo-se, como já dissemos, à prova do reconhecimento, da sanção e da cotação por parte dessas estruturas institucionalizadas de memória.

Regressemos ao estimulante texto de Ricoeur e concluamos a inventariação que vínhamos fazendo de concepções que interessam particularmente à questão das estruturas institucionalizadas e disputadas de memória. Referir-nos-emos, agora, aos edifícios de sentido e às narrativas que os transportam e procuram institucionalizar. Registe-se, desde logo, que encontramos em Ricoeur a confissão de que as suas reflexões sobre a memória acabaram por fazer avançar também os seus estudos sobre a *mise en intrigue*, assim como esse outro desenvolvimento, algo inédito em Ricoeur, e que é a *mise en images* (Ricoeur, 2000: 305). Em ambos os casos, é a memória a ocupar um lugar destacado: «Com a problemática específica da *mise en images* das coisas ditas do passado progride uma distinção não referenciada até aqui e que afecta o trabalho da representação, a saber, uma preocupação com a *visibilidade* que se vem juntar à pesquisa de uma legibilidade própria da narração. A coerência narrativa confere legibilidade; a *mise en scène* do passado evocado *dá a ver* (...)» (Ricoeur, 2000: 305/6 – sublinhados nossos).

De forma algo semelhante ao percurso assinalado por Ricoeur, o que também nos fez progredir do estudo das narrativas organizacionais para o dos processos de institucionalização e de auto-institucionalização foi, por um lado, uma particular intuição do papel da memória e das disputas de

<sup>15</sup> Halbwachs, Maurice, *La mémoire collective*, ed. Albin Michel, Paris, 1997: 94-95 (*in*: Ricoeur, 2000: 151 – sublinhado nosso).

memória nesses processos; e, por outro, a necessidade de pensar melhor a visibilidade dos edifícios de sentido. Este último aspecto é também expressamente assinalada por Ricoeur: «O acto de construir dá-se como equivalente espacial da configuração narrativa por *mise en intrigue*; da narrativa ao *edifício*, é a mesma intenção de coerência interna que habita a inteligência do narrador e do construtor (...). *Narrativa e construção operam um mesmo tipo de inscrição; uma, na duração; outra, na dureza do material*. Cada nova edificação inscreve-se no espaço urbano como uma narrativa num meio de intertextualidade. A narratividade impregna ainda mais directamente o acto arquitectural na medida em que este se determina relativamente a uma tradição estabelecida e arrisca-se a fazer alternar renovação e repetição» (Ricoeur, 2000: 186/7 – sublinhado nosso).

Gostaríamos de insistir particularmente em três pontos:

- a) a memória é experiência organizada, portanto reconfigurável e reelaborável<sup>16</sup>;
- b) o apelo a estruturas de memória com função de legitimação é condição para aumentar a eficácia da acção pessoal e colectiva;
- c) a memória está disponível como narrativa (mesmo a «memória fragmentada» se inscreve ou deixa colher em micro-narrativas).

Na verdade, a memória não se esgota numa mera função cognitiva de elaborar, reter ou recuperar informação, mas prolonga-se, como já dissemos, pela forma como mapeamos, organizamos e hierarquizamos o mundo e as pessoas. Aceder ao mapa de memória de um indivíduo ou de uma organização é aceder à forma como ambos produzem sentido e, em consequência, decidem e ensaiam institucionalizar ou auto-institucionalizar-se. Estamos, portanto, a falar de um exercício de narração e de reconhecimento do mundo, bem como das consequentes funções de sancionar e cotar aquilo que merece permanecer «activado» em nós ou, pelo contrário, o que não deve deixar rasto.

### ***Estruturas institucionalizadas de memória***

Seria interessante perceber a relação existente entre a evocação fascinante e aparentemente espontânea de Combray, conseguida por um narrador hábil (com a mediação desse inesperado elemento viático, de natureza alimentar, que é uma madalena) e, por outro lado, as evocações que, parecendo igualmente espontâneas, advêm, isso sim, da activação de estruturas ou edifícios de memória que terão em nós, sem que muitas vezes o suspeitemos, uma existência institucionalizada. Referimo-nos a esses prodigiosos e imensos edifícios de recordação que se foram constituindo em nós por via não só dos sistemas tradicionais com vocação institucionalizadora («o ensino ou a instrução moral, a poesia inspiradora e a alegoria religiosa» – Berger e Luckmann, 1996: 97), mas, em grande parte, também pelas esferas da informação pública, da publicidade e do entretenimento. Não será, então, causa de espanto que as actuais estruturas de memória individual ou pública se

<sup>16</sup> Em *Anthropology of empty spaces*, Jerzy Kociatkiewicz e Monika Kostera fazem algumas considerações sobre a reconfiguração e a reelaboração da memória ou, aliás, das estruturas de memória: «De acordo com Schutz, a memória não compreende ocorrências mas antes símbolos (reconstruídos de cada vez que são evocados). A percepção pura não existe, porque ao que emerge (ao que advém) é atribuída uma memória. *As pessoas vêm sempre o mundo através da sua memória*. O sentido é a tensão entre o que emerge e o que passa» (in: Jerzy Kociatkiewicz e Monika Kostera, «The anthropology of empty spaces», *Actas da 16th Standing Conference on Organisational Symbolism*, subordinada ao tema «The Empty Space», Varsóvia, Polónia, 1997).

apresentem bem menos coerentes e organizadas do que essas outras das culturas orais a que as narrativas míticas, bem como os rituais, conferiam uma soberba e inatacável consistência.

Algumas dúvidas assomaram neste ponto do nosso artigo, prendendo-se ainda com o conceito de activação de edifícios de memória. Tomámos consciência de que teremos ficado a um ínfimo passo de cair nas teses mais primárias do behaviourismo. E nem sequer estamos a falar de conceitos com pergaminhos sociais, embora muitas vezes utilizados de forma esquemática, como sejam os de aculturação, socialização primária e secundária, ou mesmo a aprendizagem. Não será, afinal, a existência de estruturas institucionalizadas de pensamento e de memória (ou a simples possibilidade de as institucionalizar) o sonho unidimensional – e, simultaneamente, a suposta fonte de legitimidade – dos aparelhos e agentes da propaganda política e comercial, dos planeadores de audiências de massa? Estaríamos nós a re-introduzir ou, pior ainda, a ficcionar uma categoria teórico-prática obsoleta, irremediavelmente já caricaturada pela imagem da agulha hipodérmica e por outras formas mais ou menos manipuladoras de opinião pública ou de opinião dos consumidores? Julgamos que não, embora acreditemos igualmente que estas realidades se encontram, por vezes, fragilmente separadas. A responsabilidade pela ambivalência dos comportamentos humanos não cabe naturalmente ao investigador, o qual, em consequência, deve abster-se de julgamentos morais e designar exactamente por processos de institucionalização consumados até mesmo essas construções delirantes que apenas realizamos para, despudoradamente, nos magnificarmos e que são, por vezes de forma surpreendente, acolhidas e liturgicamente repetidas pelos outros (e, em consequência, institucionalizadas) como um padrão positivo de comportamento.

Com tais dúvidas em fundo, prossigamos esta breve digressão com vista a fundamentar teoricamente algumas das hipóteses formuladas. Ao propor o conceito de estruturas institucionalizadas de memória mais não fazemos do que retomar investigações que muitos autores têm levados por diante, na confluência da sociologia do conhecimento e do institucionalismo<sup>17</sup>. Mary Douglas tacteou, ela-própria, em busca da depuração de um conceito que acentuasse o carácter simultaneamente colectivo (flutuante, centrado na vida das pessoas) e institucional (ritualizado, «fora do tempo») da memória das organizações, onde «até mesmo os simples actos de classificar e lembrar são institucionalizados» (Douglas, 1987: 67). As dificuldades revelaram-se, para ela, inevitáveis, pois a verificação e validação destas estruturas de memória são difíceis de obter. Muitas e diversas foram as influências conceptuais que outros autores tiveram nesta pesquisa de Douglas, nomeadamente Durkheim («representações colectivas»), Fleck («thought style»), Goldman («modos de fazer mundos»), como foram igualmente múltiplas as fórmulas intermédias concebidas pela própria Douglas («shared symbolic universe», 1987: 13; «processes of public memory», 1987: 70; «mnemonic system», 1987: 72). A formulação mais conseguida, e a que prevaleceu após uma longa depuração, foi a de *memória pública institucionalizada* (Douglas, 1987: 74). A memória pública seria o «sistema de armazenamento («storage system») da ordem social» (Mary Douglas, 1987: 70).

Berger e Luckmann (1966)<sup>18</sup>, mas também Warren, Rose e Bergunder (1974) não se circunscrevem à memória, alargando o âmbito das estruturas institucionalizadas ao pensamento e à própria

<sup>17</sup> Ver, por exemplo, o estudo de Mark Mizruchi e Lisa Fein sobre *isomorfismo institucional*, conceito cujo valor e actualidade são ampla e continuamente debatidos nos círculos do «novo institucionalismo» (Mark Mizruchi e Lisa Fein, «The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism», in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, N.º 4, 1999: 653-683).

<sup>18</sup> A primeira edição da obra já clássica de Berger e Luckmann, *The social construction of reality*, ed. Doubleday, data de 1966. Recorremos, no entanto, à tradução francesa, *La construction sociale de la réalité*, ed. Armand Colin, Paris, 1996.



linguagem. Berger e Luckmann sustentam que «apenas uma pequena parte da realidade é retida na consciência. As experiências assim retidas tornam-se sedimentadas, isto é, *alojam-se na memória enquanto entidades reconhecíveis, memorizáveis*» (Berger e Luckmann, 1996: 96 – sublinhado nosso). O modo de existência dessas estruturas de memória é, sobretudo, na linguagem. É o sistema linguístico que permite objectivar as experiências partilhadas, é a linguagem que se torna «depositária de um largo agregado de sedimentações colectivas» (Berger e Luckmann, 1996: 96). A apresentação mais interessante do que podemos entender por estruturas institucionalizadas de pensamento encontramos-na, no entanto, em Barbara Czarniawska, para quem se trata de «*um conceito altamente especulativo, uma entidade cuja existência não podemos provar, descrever na sua totalidade ou, certamente, medir*. Mas que é importante, e não apenas porque os actores no terreno a *evocam* com frequência, directa ou indirectamente. Uma estrutura institucionalizada de pensamento é um conjunto de pressupostos básicos ou normas tomadas como *axiomáticas*, isto é, assume-se que existem, que são partilhados pela maioria das pessoas e *a sua presença é evocada sempre que uma acção é questionada*» (Czarniawska, 1997: 68 – sublinhados nossos). O que Czarniawska diz das estruturas institucionalizadas de pensamento pode ser, *ipsis verbis*, extensivo à estruturas institucionalizadas de memória.

Como vimos referindo, as estruturas institucionalizadas de memória têm, por excelência, o seu modo de existência na linguagem, pois é aí que elas podem ser evocadas e activadas. Como se colocará a questão numa perspectiva narrativista? David Boje (1991) sustenta que as narrativas oferecem aos indivíduos *funções modelizadoras* para descobrir um padrão («*pattern finding*»), criar um padrão («*pattern elaboration*») ou adaptar-se a um padrão («*pattern fitting*»), isto é, dar sentido aos processos e relações de uma organização, sobretudo porque «nas organizações complexas, parte da razão para se contar histórias é a resolução («*working out*») das diferenças [entre histórias alternativas que se contam sobre um mesmo incidente] *no interface da memória individual e colectiva*» (1991: 107 – sublinhado nosso). Mas Boje identifica ainda um outro tipo de narrativas com uma função mais precisa a que chama *histórias fundadoras* («*founding stories*») e que servem «para explicar como, nas organizações, *as coisas se tornaram naquilo que são*» (Boje, 1991: 113 – sublinhado nosso). Trata-se, sem dúvida, de narrativas com vocação legitimadora que partem do pressuposto da existência de uma instância objectiva de legitimação que Boje nomeia, aliás, como «*memória colectiva institucional*» (Boje, 1991: 116).

Ao insistirmos nos processos de institucionalização – e sobretudo de auto-institucionalização de identidades individuais – como processos que modelam as relações sociais, nomeadamente o acesso filtrado a lugares de visibilidade e às inerentes vantagens daí decorrentes, procurámos dar o necessário destaque ao que é hoje essencial nos jogos sociais: criar ou aceder a estruturas institucionalizadas de memória. Teremos agora de esclarecer que as estruturas institucionalizadas podem ser, por exemplo, não só aquilo a que convencionalmente se chama a *opinião pública*, mas sobretudo outros lugares social e individualmente construídos como, por exemplo, as crenças partilhadas pelos membros de uma organização, as imagens institucionais existentes<sup>19</sup> e, de um modo geral

<sup>19</sup> Dutton e Dukerich, em «Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation» (1991) apresentam, de forma muito clara, a imagem, a identidade e a reputação organizacionais como *constructos* que são críticos para as organizações (neste nosso estudo considerámo-los sob a designação genérica de edifícios de sentido): «A identidade de uma organização descreve o que os seus membros acreditam ser o *carácter* dessa organização; a imagem organizacional descreve os atributos que os membros da organização acreditam que *as pessoas do exterior usam para a distinguir* (...). A reputação (...) descreve *os atributos actuais*

– com uma influência crescente, decisiva e que não pode ser subestimada – todas as instâncias a que, como vimos, se encontram associadas formas de *cotação* pelas quais se faz uma selecção social, sejam os júris residentes ou anónimos de espectadores televisivos, os júris de festivais de publicidade, os clubes de fãs, as claques desportivas, entre muitas outras. Com uma frequência crescente, ouve-se dizer que «o político x tem *boa imprensa*», «o futebolista y está claramente *em alta* junto dos adeptos do seu clube» ou «a festa social de z foi um *must*». Com esta nossa insistência nas formas de cotação social aproximamo-nos, aliás, da primeira definição que o dicionário<sup>20</sup> nos apresenta do termo *júri*: «um conjunto de indivíduos encarregados de avaliar os merecimentos de uma pessoa, um grupo, uma obra, uma actuação, sujeitos a exame ou a concurso». A acepção jurídica é aqui claramente remetida para uma segunda posição.

Deste modo, a memória aparece estrategicamente associada à hierarquização e à cotação sociais, pois se todas as identidades propostas podem, à partida, aceder a estruturas institucionalizadas de memória, nem todas podem durar, permanecer num espaço público congestionado de simbólico. Na esfera das organizações, Meyer e Rowan, se bem que indirectamente, dão também alguns exemplos de estruturas actuais de memória institucionalizada, apresentando-as como instâncias de condicionamento e de viabilização de projectos. Referem eles que «muitas das posições, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas são *forçadas* pela opinião pública, por pontos de vista de importantes parceiros sociais, por conhecimentos legitimados através dos sistemas educativo, pelo prestígio social, pela lei e pelas definições de negligência e prudência usadas pelos tribunais» (Meyer e Rowan, 1980: 302 – sublinhado nosso).

Se um dos critérios para se averiguar se houve ou não uma institucionalização de sentido bem sucedida é a duração e a intensidade do instituído, então temos de reconhecer que há indivíduos e organizações que permanecem no Olimpo porque um auditório mais ou menos vasto, e de maneira mais imediata ou mais estruturada, aceitou acolher, na sua memória, um edifício de sentido proposto. Voltamos à formulação já antes apresentada e que nos parece decisiva: quem ou o quê visamos, numa organização e fora dela, quando pretendemos ver acolhidos e institucionalizados edifícios propostos de sentido – a começar pelo primeiro deles, uma representação ou versão de nós-próprios? Nils Brunsson descreve muito bem o estado de dependência e, portanto, de vulnerabilidade em que se encontram as organizações relativamente às estruturas institucionalizadas de memória: «Porque recebem certas organizações apoio e recursos dos seus ambientes de modo a que possam sobreviver e crescer? Algumas organizações *forçam os seus ambientes* a ceder-lhes os recursos de que precisam. Mas à maioria das organizações é negada esta possibilidade; em vez disso, dependem do facto de que uma parte do ambiente as *considere merecedoras de apoio*. Então, o que podem essas organizações fazer que as ajude a atrair recursos?» (Brunsson, 1989: 2). A disputa pela insti-

*que as pessoas do exterior reconhecem na organização*» (1991: 547 – sublinhados nossos). O interesse destas distinções de Dutton e Dukerich reside sobretudo no facto de as autoras terem referido os universos semânticos da identidade e da imagem à própria organização, pois quer um quer outro «são *constructos* que se acolhem nas mentes dos membros da organização» (1991: 547) e apenas a reputação reclama uma instância autónoma de avaliação exterior à empresa. Embora salvaguardando a especificidade do estudo de Dutton e Dukerich, que se debruça sobre o modo como os membros de uma organização dão conta – através de «interpretações, acções e emoções» (1991: 542) – das respostas dessa sua organização (uma agência de transportes de New York e New Jersey) à delicada situação de lidar com indivíduos sem-abrigo que ocupavam as suas instalações portuárias, esse estudo é extremamente rico quer pela visão narrativa que o guia, quer pelo destaque concedido igualmente à institucionalização de edifícios de sentido e às correspondentes estruturas de memória visadas.

<sup>20</sup> Dicionário Porto Editora, 6ª edição.

tucionalização do sentido, ou seja, pelo acesso a estruturas de memória em que este se possa acolher, é um objectivo vital para a generalidade das organizações e também para os indivíduos que aspiram, por razões lúdicas, profissionais ou políticas, a tornar-se eficazmente públicos.

### ***O caso do «estrelato de cientistas»***

A terminar, vamos referir-nos ao caso da institucionalização consumada de um *estrelato de cientistas* («star scientists»), mas analisado desde a perspectiva inversa, isto é, do estado de esquecimento ou de anonimato da grande maioria.

Mary Douglas destaca os processos pelos quais as instituições umas vezes obscurecem, outras iluminam a realidade: «Quando olhamos de perto para a *construção do tempo passado*, descobrimos que o *processo* tem muito pouco a ver com o passado e tudo com o presente (...). As instituições criam áreas de sombra («shadowed places») nas quais nada pode ser visto e nenhuma pergunta pode ser formulada. Mas também mostram outras áreas com finos detalhes, rigorosamente analisados e ordenados (...). Observar estas práticas de estabelecer *princípios selectivos* que iluminam alguns tipos de acontecimentos e obscurecem outros é *observar a ordem social a operar nas mentes individuais*» (Douglas, 1987: 70 – sublinhados nossos). Vejamos um exemplo da forma como a ordem social institucionalizada aplica princípios selectivos. Douglas, numa inesperada análise, retomada de Evans-Pritchard, sobre o sistema de retribuições de gado na tribo sudanesa dos Nauer (retribuições essas que eram devidas por ocasião de casamentos e permaneciam válidas na memória pública até à quinta geração, prescrevendo em seguida), insiste no facto de nos encontrarmos na presença de um eficaz *sistema de esquecimento colectivo*.

Prolongando as suas observações, Douglas analisa idênticas operações de esquecimento no actual sistema de cientistas-estrelas («star scientists»). Saber que cientistas actuais ou que antepassados de uma tribo do Sudão serão lembrados – e outros inevitavelmente esquecidos («dropped off the list») – remete exactamente para o mesmo problema de *seriação individual e colectiva*, seja nas sociedades contemporâneas ou nas sociedades sem escrita. Douglas insiste, a nosso ver excessivamente, no processo colectivo de institucionalização dos princípios pelos quais os cientistas são glorificados – uma *ordenação* social baseada no princípio da «economia de energia cognitiva» (Douglas, 1987: 72) –, minimizando a dinâmica institucionalizadora individual (uma *cotação* social activamente praticada) que é, para nós, igualmente relevante. No primeiro caso, a estrutura ordenadora estaria rigidamente institucionalizada, admitindo raras excepções («a memória institucionalizada dos Nauer não apenas esclarece porque só alguns antepassados serão lembrados, como também quais os que permanecem e desaparecem, bem como após quantas gerações» – Douglas, 1987: 77). No segundo caso, os indivíduos, com a enorme diversidade de dispositivos comunicacionais postos hoje à sua disposição, podem influenciar até a própria estrutura do *sistema de ordenação* institucionalizado, fazendo-a evoluir para modelos mais abertos e disputados como é o caso do *sistema de cotação*. Quanto a este aspecto, recorde-se o que dissemos atrás sobre o acesso, por vezes acidamente disputado, de indivíduos e de organizações a estruturas institucionalizadas de memória, bem como sobre o papel aí desempenhado pelos media e pelo sistema capilar de sondas sociais (referendos, sondagens, concursos, desfiles, revistas e colunas sociais, colunas de opinião, analistas, comentaristas, etc).

Ao ensaiar, já no termo da sua reflexão, uma explicação das razões porque uns indivíduos atingem o Olimpo e outros não, Douglas parece aceitar timidamente o compromisso entre, por um lado, critérios de ordenamento social rigidamente institucionalizados para aceder à glória (uma vez que as novas descobertas científicas, bem como os seus autores, têm de ser compatíveis com os pressupostos políticos e filosóficos dominantes num dado tempo e numa dada sociedade, ganhando com isso uma maior probabilidade de serem retidos para a posteridade); e, por outro, processos de auto-institucionalização (de influência ou imposição de uma cotação) levados a cabo pelos indivíduos. Assim, para Mary Douglas, «os antepassados esquecidos e as descobertas científicas esquecidas estão na mesma situação. Os precursores científicos desaparecem de vista porque nunca tiveram a menor possibilidade de *fazer o seu caminho até à superfície da memória pública*» (Douglas, 1987: 77 – sublinhado nosso).

## Conclusão

As instâncias de memória desempenham, na actualidade, um papel decisivo, estratégico, seja na aprendizagem dos indivíduos e das organizações, seja nos fenómenos complexos como reconhecer, sancionar e cotar os edifícios de sentido que acedem à visibilidade social, seja, por fim, na legitimação pública destes últimos. Na verdade, é impossível compreendermos a extensão e o alcance dos processos de institucionalização nas nossas sociedades sem os associarmos a esse recurso escasso, e crescentemente disputado, que é a memória, pois é nesta que parece residir o segredo de todos os privilégios a adquirir ou de todas as vulnerabilidades e colapsos de sentido a enfrentar.

## Bibliografia

- Bataille, Georges, *La part maudite*, ed. Minuit, coll. «Points», Paris, 1967.
- Bakis, Henri, *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, ed. PUF, Paris, 1993.
- Berger, Peter e Luckmann, Thomas, *La construction sociale de la réalité*, ed. Armand Colin, Paris, 1996.
- Boje, David, «The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (1), 1991: 106-126.
- Boulanger, Pierre, *Organiser l'entreprise en réseau*, ed. Nathan, Paris, 1995.
- Bruner, Jerome, *Acts of meaning*, ed. Harvard University Press, 1986.
- Brunsson, Nils, *The organization of hypocrisy: talk, action and decision in organizations*, ed. Wiley, Londres, 1989.
- Czarniawska, Barbara, *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, ed. University of Chicago Press, 1997.
- Deleuze, Gilles e Guattari, Félix, *Rhizome*, ed. Minuit, Paris, 1976.
- Douglas, Mary, *How institutions think*, Routledge & Paul Kegan, 1987 (tradução francesa: *Comment pensent les institutions*, ed. La Découverte, Paris, 1999).
- Dutton, Jane e Dukerich, Janet, «Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation», in: *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 1991: 517-554.
- Foucault, Michel, *Dits et écrits – Vol. III*, ed. Gallimard, Paris, 1994 (em particular «La vie des hommes infâmes», pp. 237-253).
- Freeman, Mark, *Rewriting the self. History, memory, narrative*, ed. Routledge, Londres, 1993.
- Gabriel, Yiannis, «The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity», in: *Organization Studies*, Vol. 16(3), 1995: 477-501.

- Gherardi, Silvia e Turner, Barry**, «Real men don't collect soft data», in: **Cunha, Miguel e Marques, Carlos** (org), *Readings in organization science*, ed. ISPA, Lisboa, 1999.
- Ibarra, Herminia**, «Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(4), 1999: 764-791.
- Jepperson, Ronald**, «Institutions, institutional effects and institutionalism», in: **Powell, Walter e DiMaggio, Paul**, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, Londres, 1991.
- Loftus, Elizabeth**, *Memory*, ed. Ardsley House, 1980.
- March, James**, *Decisions and organizations*, ed. Basil Blackwell, 1988.
- Meyer, John e Rowan, Brian**, «Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony», in: **Etzioni, A. e Lehman, E.**, *A sociological reader on complex organizations*, ed. Holt, Reinhart and Winston, 1980.
- Miranda, José Bragança**, «A virtualização do arquivo», in: *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, n.º 9, ed. Cosmos, 1996: 95-117.
- Mizruchi, Mark e Fein, Liza**, «The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism», in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(4), 1999: 653-683.
- Phillips, Nelson e Hardy, Cynthia**, «Managing multiples identities: discourse, legitimacy and resources in the UK refugee system», in: *Organization*, Vol. 4, n.º 2, 1997: 159-186.
- Ricoeur, Paul**, *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, ed. Seuil, Paris, 2000.
- Roth, George e Kleiner, Art**, «Developing organizational memory through learning histories», in: *Organizational Dynamics*, Autumn, 1999: 43-59.
- Scott, W. Richard**, *Institutions and organizations*, ed. Sage, 1995.
- Serres, Michel**, *Atlas*, ed. Flammarion, Paris, 1996 (tradução portuguesa: *Atlas*, ed. Instituto Piaget, Lisboa, 1997).
- Tirado, Francisco e Domènech, Miquel**, «Sobre extituciones: reflexiones críticas para la psicología social de las instituciones», *Revista da Universidade de Guadalajara*, n.º 11, 1998.
- Tyler, Stephen**, *The unspeakable. Discourse, dialogue, and rhetoric in the postmodern world*, ed. University of Wisconsin Press, 1987.
- Walsh, James e Ungson, Gerardo**, «Organizational memory», in: *Academy of Management Review*, Vol. 16, 1991: 57-91.
- Weick, Karl**, *Sensemaking in organizations*, ed. Sage, 1995.
- Yates, Frances**, *L'art de la mémoire*, ed. Gallimard, 1975 (edição original, em língua inglesa, de 1966).
- Zucker, Lynne**, «The role of institutionalization in cultural persistence», in: **Powell, Walter e DiMaggio, Paul**, *The new institutionalism in organizational analysis*, ed. University of Chicago Press, Londres, 1991.