

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E PODER: HIERARQUIA, HETERARQUIA, HOLARQUIAS E REDES

ORGANIZATIONAL LEARNING AND POWER: HIERARCHY, HETERARCHY, HOLARCHY AND NETWORKS

RESUMO: Apresentamos o resultado de uma investigação em torno das concepções de poder, hierarquia, heterarquia e rede que as pessoas mantêm nas organizações de trabalho. A mesma é parte das investigações que desenvolvemos em IRICE-CONICET, Argentina. Indagamos o que é preciso aprender para produzir mudanças reais e efetivas nas organizações. Procuramos a ligação entre as possibilidades e limitações para aprender com os conceitos que as pessoas usam em sua atuação. Apresentamos um caso sobre uma cooperativa que oferece serviços sociais aos seus profissionais. Nossa abordagem metodológica se baseia na perspectiva qualitativa por meio do enquadramento da pesquisa-ação. Os instrumentos usados para o levantamento de dados que aqui apresentaremos são sequências gráficas, entrevistas e discussões em grupo. As conclusões do trabalho sugerem o abandono dos modelos antigos baseados na fragmentação das partes e que configuram uma estrutura organizacional vertical. A partir de uma concepção da realidade complexa e em redes, propomos um olhar eco-holárquico para pensar as estruturas organizacionais. Desse ponto de vista, as diferenças são entendidas como subtotalidades na rede, não implicando em relações de hierarquia de superioridade, mas sim como um meio de complementação, colaboração e sentido comunitário.

PALAVRAS-CHAVE: Poder, hierarquia, redes

ABSTRACT: We present outcomes of an investigation in relation with the power, hierarchy, heterarchy and web conceptions that people hold in labor organizations. This investigation is part of the research we are developing in IRICE-CONICET, Argentina. The question that leads our observations is what is necessary to learn to produce real and effective changes in the organizations? We are seeking about the link between the possibilities and limitations to learn and change with those conceptions that people have in their practice. We refer a case which is about a mutual that offers social services to their professionals. Our methodological approach is based on the qualitative perspective through the action-research design. The tools used for gathering were graphics series, interviews and discussion groups. The work's conclusions are that it's require to abandon the old models tie to the fragmentation of the parts, that configured a vertical organizational structure. From a complex and reticulated conception of reality, we propose an eco-holarchy view to think the organizational structures. From this point of view, the differences are understood as sub-totalities in the web. This doesn't simply superior hierarchy relations. It's mean a complementation, collaboration and community sense.

KEYWORDS: Power, hierarchy, networks

Neste artigo apresentamos conceitos que comprovam o marco teórico de nossa investigação atual em torno das concepções de *poder e hierarquia* que as pessoas sustentam como teorias em uso nas organizações de trabalho (Argyris & Schön, 1978).

A abordagem teórico-metodológica se baseia na hermenêutica (Gadamer, 1977), integrando a perspectiva sistêmica e os enfoques complexos (Morín, 1995), a partir da perspectiva qualitativa por meio do estudo de casos.

Nos estudos anteriores (Perlo, 2008)* observamos que as pessoas geralmente concebem o poder como um objeto/substância proveniente da autoridade do posto,

CLAUDIA LILIANA PERLO

Instituto Rosario de Investigación em Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) Rosario, Argentina.

E-mail: perlo@irice-conicet.gov.ar.

LETÍCIA DEL CARMEN COSTA

UADER Facultad de Ciencias de la Gestión. Paraná Entre Ríos - Argentina

MARIA VERÓNICA LOPEZ ROMORINI

Instituto Rosario de Investigación em Ciencias de la Educación (Irice) – Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) – UNR, Rosario, Argentina.

E-mail: lopezromorini@irice-conicet.gov.ar.

MARÍA DEL ROSARIO DE LA RIESTRA

Instituto Rosario de Investigación em Ciencias de la Educación (Irice)- Conicet (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) – UNR, Rosario, Argentina.

Tradução de

ANNA PINHEIRO DE VASCONCELLOS

Recebido em 28/02/2012.

Aprovado em 17/04/2012.

* Projeto: aprendizagem e desenvolvimento organizacional: as concepções de poder e sua incidência nos processos de mudança coletiva (2007-2009) IRICE-Conicet- UNR.

movendo-se verticalmente através de uma estrutura piramidal, impedindo os processos de participação e fluidez de mudança no contexto organizacional.

Isto provoca um enfraquecimento da rede organizacional que leva ao trabalho solitário e isolado, diminuindo a autonomia reflexiva dos indivíduos (Dávila & Maturana, 2007), a capacidade criativa e a responsabilidade ética e social para tomar conta de si mesmos e do coletivo a que pertencem.

Indagamos em que medida as possibilidades ou limitações para aprender e mudar se encontram fortemente ligadas às concepções de poder e hierarquia que apoiam as pessoas na sua atuação. Nesse sentido, nos interessa aprofundar o conceito de heterarquia (McCulloch, 1965).

Apresentaremos os achados teóricos, produtos da exploração e aprofundamento em torno dos conceitos de hierarquia, heterarquia e holarquia vinculados à noção de rede, como também o trabalho de campo realizado em torno destes conceitos. A conclusão propõe o conceito de eco-holarquia para configurar uma nova ordem organizacional que sustente a convivência democrática em nossas instituições.

DA PERSPECTIVA TEÓRICA

“O poder é uma forma de autoridade ‘superior’ que várias pessoas podem ter. Exercem sua autoridade sobre aqueles que estão em uma camada inferior a sua.”

(Entrevistado)

Ou

“Vejo-me em todo o povo, e ninguém é nem mais nem menos do que um grão de cevada.”

Walt Whitman

De hierarquias e heterarquias

A indagação parte do questionamento da concepção de hierarquia en-

tendida como a existência de níveis de superioridade de uns sobre outros.

A partir de uma perspectiva sistêmica e hologrâmica (Wilber, Böhn, Pribram *et al.*, 2008), é indispensável revisar esta concepção que responde a um modelo mecânico da realidade. A administração científica se enraizou neste modelo, configurando relações hierárquicas evidentes nas cadeias de comando.

Etimologicamente, hierarquia nos conduz ao sentido de *graduação das pessoas, valores ou dignidade*.

Um dos aspectos que se destaca em toda manifestação de vida é a tendência a construir estruturas multiniveladas de sistemas dentro de sistemas (...) desde os primórdios da biologia organicista estas estruturas foram denominadas de hierarquias. Entretanto, este termo pode ser equivocado ao tratar-se de hierarquias humanas, estruturas rígidas, de domínio e controle e muito diferentes das encontradas na Natureza. É conveniente observar que o importante conceito de rede – trama da vida – dá uma nova perspectiva sobre as denominadas hierarquias da Natureza (Capra, 2006, p. 47-48).

Consideramos que a perspectiva hierárquica não é adequada para o aprendizado coletivo. É necessário ampliar o campo de percepção no qual nos encontramos aprisionados sistemicamente.

Neste sentido é que indagamos sobre o conceito de heterarquia. Este é apresentado pela primeira vez por Warren McCulloch em 1965, num trabalho sobre redes neuronais, “McCulloch tirou o conceito de heterarquia de um princípio que ele apreciava muito: o princípio do mando potencial, por meio do qual a informação constitui a autoridade (Von Foerster, 1997, p. 141)”.

Von Foerster ilustra este princípio com a história da batalha das Ilhas

Midway, quando a frota japonesa esteve a ponto de destruir a americana:

A capitânia dos americanos foi atingida nos primeiros minutos e a sua frota ficou sem comando, passando da hierarquia para a heterarquia. Então, o comandante de cada navio, grande ou pequeno, assumiu o comando de toda a frota quando se deu conta de que, devido à sua posição neste momento, tinha melhor conhecimento de como agir. Como todos sabem, o resultado foi a destruição de toda a frota japonesa e a virada decisiva da guerra do Pacífico (Von Foerster, 1997, p. 141).

Von Foerster (1997) analisa este tipo de organização por meio do conceito “heterarquia”, o qual define como governo de outros ou governo dos outros. Contrariamente, segundo sua etimologia, conceitualiza a hierarquia como *arquien* (governo) e *hieros* (sagrado). Estes conceitos aparecem como opostos. A heterarquia se caracteriza pela distribuição do poder em subsistemas de governo (Kontopoulos, 1993), enquanto que, na hierarquia, o poder se concentra na camada superior, no alto da estrutura piramidal.

As relações heterárquicas se evidenciam na natureza das redes de que fazemos parte, como afirma Barragán Morales (2010), formando um novelo de interdependências. Este autor considera que hierarquia e heterarquia dizem respeito a um mundo organizado em níveis ou subsistemas. O conceito de heterarquia se torna necessário para compreender que a determinação dos processos macro e micro nunca é completa. Os sistemas evidenciam uma multideterminação de natureza aberta em contínua reorganização, multidimensional e contraditória, que requerem uma observação mais ampla e complexa do que a dos níveis exclusivamente hierárquicos.

Por outro lado, Iannacci e Mitleton-Kelly (2005), citados por Barragán

Morales (2010), sustentam que as heterarquias são sistemas debilmente acoplados porque têm uma interação descentralizada, impulsionada por diferentes interesses individuais que podem até mesmo ser contraditórios.

Este último ponto nos leva a indagar em que medida os sistemas guardam simultaneamente as duas formas de organização: hierárquica e heterárquica? Por que Iannacci e Mitleton-Kelly caracterizam os sistemas heterárquicos como “debilmente acoplados”?

Os sistemas heterárquicos são abertos, flexíveis e multidimensionais, características hoje reconhecidas, a partir dos sistemas complexos, como essenciais para a estabilidade, conservação e transcendência. Da mesma forma, voltamos a nos perguntar por que nos sistemas hierárquicos, nos quais a determinação do macro para o micro não é garantida, a debilidade estrutural não é notada?

Von Foerster ilumina nossas perguntas ao assinalar que a estabilidade dos sistemas e, além disso, a partir de nossa perspectiva, a força dos mesmos não contra atua em oposição às forças perturbadoras, existe somente como fonte de criatividade. Estes conceitos no complexo organizacional nos permitem transcender o espaço de luta entre os de cima e os de baixo na cadeia hierárquica de comando até um espaço de encontro criativo entre as pessoas. Entendidas estas últimas como subtotalidades, diversas, únicas e complementares da trama coletiva (nós), concebida aqui como totalidade (Böhm, 2008).

Da metáfora da pirâmide à metáfora da rede

Como se configura a ordem na rede?

Concebemos uma *sociedade em rede* (Castells, 2006) altamente interconec-

tada, flexível e cada vez mais independente. Entender de maneira mecânica os fenômenos sociais cria empecilhos para a compreensão do fluxo dos processos nos quais estamos imersos. São eles que constituem a rede dinâmica na qual são reconhecidos os vínculos (fios) que tramam as organizações como um produto, uma ordem, uma “comunidade de prática” (Wenger, 2001). Por sua vez, as organizações são produtoras dessa rede, produzindo o coletivo ou organização, o tecido relacional no qual as pessoas estão inseridas. As comunidades de prática se constituem a partir da presença e da participação. É uma rede que está em constante movimento e transformação.

Segundo Capra (1995):

(...) a teia da vida consiste em redes dentro de redes. Em cada escala, sob estreito e minucioso exame, os nós da rede se revelam como redes menores. Tendemos a arranjar esses sistemas, todos eles aninhados dentro de sistemas maiores, em um sistema hierárquico, colocando os maiores acima dos menores, à maneira de uma pirâmide invertida. Mas isso é uma projeção humana. Na natureza, não há “acima” ou “abaixo”, e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes.

A partir de uma perspectiva convergente, Maturana (2010) assinala que não existe hierarquia na natureza, existe uma ordem que se confunde com esse tipo de organização. A ordem vem da disposição das coordenações de coordenações das tarefas realizadas.

Como mostra Friedrich Von Hayek, citado por Von Foerster, “a única possibilidade de transcender as mentes individuais é confiar nas forças auto-organizacionais suprapessoais que criam uma ordem espontânea (1997, p.133)”.

A partir dessa perspectiva, a estrutura das redes caracterizada pela flexibilidade, adaptabilidade e descentralização do controle se institui na forma de uma ordem forte, saudável, inclusiva, de sustentação das pessoas dentro dos sistemas *auto-eco-organizados* em evolução (Morin, 1996).

As redes reestruturam o poder e o fluxo de comunicação, apresentando cruzamentos múltiplos; são meios que ampliam as possibilidades do processamento da informação e de aprendizagem, abrindo-se, desse modo, para o aprendizado em colaboração.

Entendemos que uma concepção de poder que busque gerar mudanças por meio do aprendizado no contexto organizacional deverá separar-se da concepção tradicional de hierarquia associada com a superioridade estabelecida pelas diferenças.

A APRESENTAÇÃO DE CASO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

Será apresentado um caso relacionado com o contexto do tema estudado e sobre o qual as empresas também terão interesse em se informar. Trata-se de uma sociedade cuja finalidade é oferecer a todos os profissionais afiliados serviços, subsídios, ajuda econômica, planos de saúde, assessoria jurídica e cursos. A instituição conta com diretoria, presidente, chefes de setores e o operacional. Tem 60 empregados distribuídos entre a sede e quatro sucursais em localizações próximas.

Os instrumentos utilizados para o levantamento de dados foram: sequências gráficas, entrevistas e grupos de discussão. Aqui nos referimos aos resultados obtidos a partir das sequências gráficas. Formadas por desenhos e esquemas produzidos a pedido do pesquisador, elas nos dão informações va-

lios sobre pressupostos subjacentes e teorias em uso (Argyris & Schön, 1978) e que dificilmente seriam verbalizados.

O pedido foi: “*Desenhe uma organização.*” A partir destas representações começou-se a fazer indagações sobre a percepção do poder e a configuração do espaço organizacional. Este método trata dos mapas da organização que cada pessoa configura a partir de sua própria percepção do território organizacional, indo ao encontro do sentido que Morgan (1998) deu em seu livro *Imágenes de la organización* às diferentes metáforas que as pessoas constroem e por meio das quais atuam nas organizações.

Foram preparadas sequências em dois momentos da investigação, no início e no fim do processo. Entre estes dois momentos foi desenvolvido um processo de facilitação para produzir mudanças reais e efetivas na organização. Os seguintes temas aparecem: liderança, participação, poder, comunicação, redes, construção de relações colaborativas e diálogo. Eles também foram abordados a partir de uma perspectiva complexa, sistêmica e em rede da organização. Em síntese, as sequências foram administradas com dois objetivos: primeiro, levantar os pressupostos subjacentes prévios para a facilitação, segundo, examinar os processos de mudança que facilitam a intervenção na organização.

Serão apresentados aqui os resultados da análise de 12 desenhos* que correspondem a pessoas que ocupam cargos de gerência desta organização.

Para este artigo, selecionamos 6 imagens que consideramos protótipos da amostra. Na pesquisa qualitativa, entendemos como protótipos os dados trazidos pelas pessoas que definem de modo claro e preciso uma categoria ou classe. Assim são utilizadas pelo pesquisador a descrição textual de uma palavra, uma frase ou a utilização

de uma imagem como representante da categoria a ser descrita e explicada.

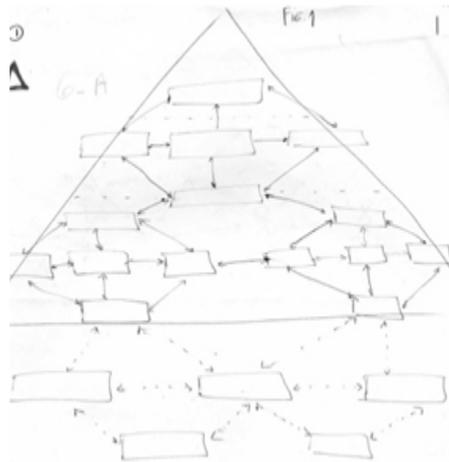
As imagens protótipos a seguir pertencem a três gerentes. A imagem A corresponde ao exemplo 1 do processo e a imagem B ao exemplo 2, após a facilitação. Construímos três categorias: *imagens piramidais, circulares e de rede*. Em cada figura, analisaremos três indicadores: *conceito de poder, tipo de ordem e configuração espacial*.

Da análise das imagens

Imagens piramidais:

Dos 12 desenhos separados, 6 correspondem a imagens piramidais.

Figura 1: Imagem piramidal A



Nesta figura, pode ser observado um organograma composto por retângulos que interpretamos como os lugares ou postos de trabalho. Por sua vez, estes se encontram emoldurados, ou melhor, atravessados por uma figura piramidal. Os retângulos ultrapassam a moldura. As setas que unem os postos **apresentam diferenças entre a parte superior e a parte inferior**. Na parte superior, a linha é contínua enquanto que na inferior é descontínua.

* A base de dados da equipe conta com 348 sequências gráficas, correspondentes a outras amostras de casos organizacionais que se encontram em processamento e análise.

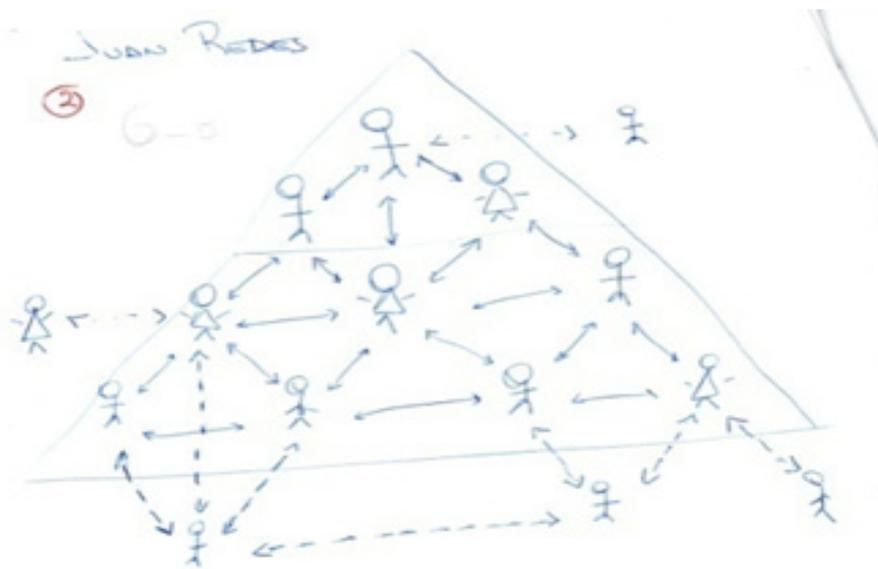
A estrutura piramidal parece constituir-se em um forte “corpete” que delimita e fragmenta o posto de trabalho, uma vez que aparecem dois níveis diferenciados por uma linha pontilhada. Abaixo e fora da pirâmide emerge outra interação, menos visível na arquitetura piramidal. Nesta cartografia, a pirâmide se coloca como um teto por cima de outros tipos de relações que não estão dentro do corpete.

De acordo com nossa perspectiva, o poder é percebido como um objeto neste mapa, algo que vem do lugar/posto que se ocupa na estrutura piramidal. Trata-se de uma ordem hierárquica que concebe uma configuração espacial entre um acima e um abaixo,

definindo o que está em cima e o que está abaixo. Da mesma forma, um dentro e um fora são desenhados de forma fragmentada. O entorno não é percebido. Esta geografia se constitui “a partir do olhar dicotômico onde o limite separa drasticamente um interior e um exterior... (Najmanovich, 2008)”.

Neste desenho se observa uma mudança significativa, o posto de trabalho se transformou em pessoa (figura humana masculina e feminina). Esta mudança mostra um salto qualitativo neste mapa que, embora piramidal, humaniza o posto de trabalho. Embora a pirâmide volte a aparecer dentro do “corpete”,

Figura II: Imagem Piramidal B



o jogo de relações não está acima delas, fragmentando-as. Assim mesmo, neste desenho, os níveis hierárquicos dentro do corpete piramidal aparecem claramente diferenciados. Aqui existe uma concepção de poder e hierarquia similar àquela que

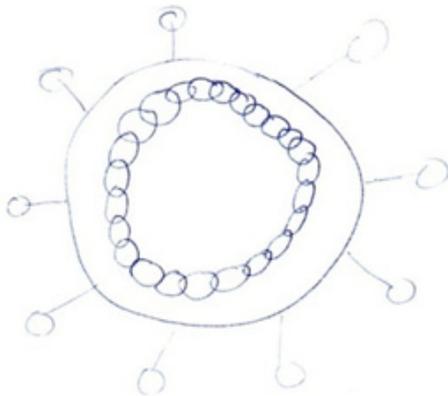
se apresenta na figura anterior, evidenciando uma mudança relevante que vai da organização objeto até a organização pessoa (Schvarstein, 2002). Nesta configuração espacial se observa uma relação entre o dentro e o fora diferentes daquela do pri-

meio desenho. As pessoas que estão fora da organização mantêm relação com esta última, o que é simbolizado pelas linhas pontilhadas. Estas linhas marcam uma diferença com as relações estabelecidas entre as pessoas que se encontram dentro do marco piramidal. Nestas cartografias (figura I e figura II), o que está no ponto mais alto da pirâmide é aquilo que vai perdendo maior quantidade, variedade e qualidade de vínculos.

Imagens Circulares:

Dos 12 desenhos separados, 4 correspondem a imagens circulares.

Figura III: Imagem circular A

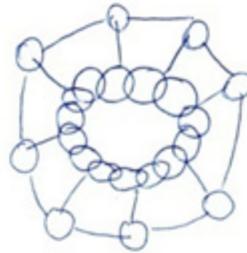


Neste mapa prevalecem as figuras circulares. Na configuração espacial fica claro um centro como também um dentro e um fora, sem um acima ou um abaixo. Nesta configuração não se mostram níveis, status ou hierarquias. As relações de poder aparecem no centro em forma de cadeia que está fortemente diferenciada. A presença do outro é permanente de um lado a outro e em frente.

As relações que se estabelecem já não se mostram como submissão, tampouco fica clara a direção do vínculo. Pode-se pensar que as figuras

exteriores estão sustentando tanto o círculo como a cadeia que o mesmo contém. A configuração espacial estabelece um fluxo nos termos de circulação que denota maior flexibilidade. Este mapa poderia girar como uma roda de engrenagem. A imagem mostra uma concepção de poder diferente da pirâmide onde este já não sobe e abaixa, mas sim, circula.

Figura IV: Imagem circular B



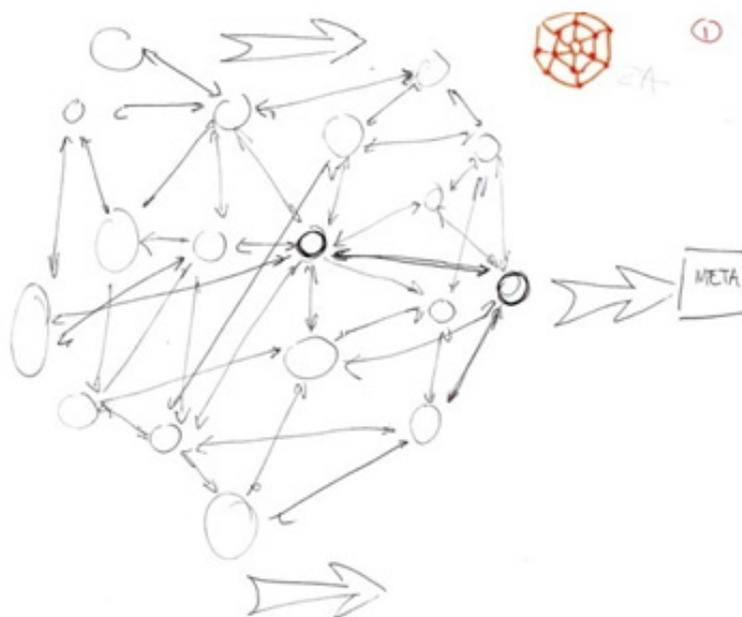
Neste mapa circular, a mudança entre as imagens circulares A e B é muito mais importante do que as encontradas nos mapas piramidais. A *gestalt* aqui se transforma de círculo para rede. A concepção de poder, embora centralizada, aumenta a interatividade.

Na figura circular A, não existe vinculação com a cadeia que, agora sim, aparece e se inclui na figura B. As conexões que aparecem na figura B evidenciam maior inclusão e associação. A imagem pura do círculo já não é a mesma. Surge aqui a possibilidade de transitar do círculo para a rede. Esta imagem se afasta da engrenagem de maquinaria, com maiores possibilidades de circularidade e rodagem. Esta figura deixa de lado a ideia de liderança e se inicia a gestação, a gerência coinspirativa.

Imagens reticulares:

Dos 12 desenhos separados, 2 correspondem a imagens reticulares.

Figura V: Imagem reticular A

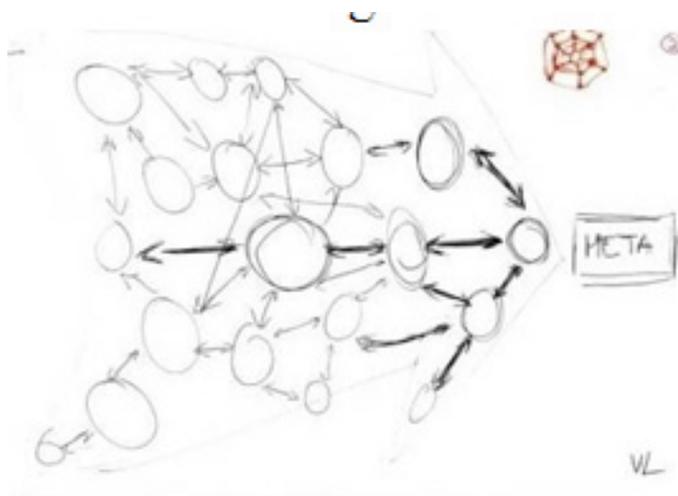


Este desenho mostra o *dentro* e o *fora*. Há círculos que podem se conectar com outros círculos. As setas se orientam em todas as direções, o que mostra um vínculo multidirecional. Há quantidade e variedade de conexões. Os círculos e setas são mais assinalados que outros, o que denota diferentes intensidades dos vínculos, diferentes fluxos. Assim mesmo, as três setas com volume, que aparecem nos três lados da

imagem, indicam uma direção no mesmo sentido, sugerindo a ideia de alienação até um objetivo comum.

Quanto a ordem, não se trata de uma ordem disciplinada e hierárquica, mas sim de uma ordem caótica. Isto é bifurcação, imprevisibilidade e diversidade na intensidade do fluxo. Consequentemente o conceito de poder é de biopoder que se encontra distribuído aleatoriamente entre as relações.

Figura VI: Imagem reticular B



O mais significativo nesta imagem é a sinergia que aparece com a organização de múltiplas interconexões. Se organizam num conteúdo em forma de seta que se dirige claramente até a meta comum. Vê-se um fluxo central (marca do traçado) e esta intensidade também se repete na ponta da seta. Surge a ideia de força e energia que embora se destaque neste fluxo mais intenso pelo traçado, está presente na totalidade das interações em jogo. Os círculos mais marcantes no centro mostram movimento através de vértices e atratores. Existe a ideia de tecido junto com direção, sendo uma interação caótica com esta. As concepções de ordem e poder são semelhantes a da figura 5, mas, neste caso, o fluxo está potencializado por uma ação coletiva sinérgica, ajustada à meta da organização. Esta imagem traz a percepção de inclusão do “todo no todo”.

A síntese da análise

Antes da realização da síntese sobre o tema principal desta investigação, consideramos necessário realizar uma breve precisão metodológica da análise. Explicaremos nossa visão em torno da relação existente entre os pressupostos ou antecipações de sentido do que conta o investigador e os resultados encontrados.

Os pressupostos são inevitáveis e guardam estreita relação com o olhar mesmo do investigador, aquele que determina o observado. Estes conhecimentos não buscam simplesmente sua constatação, mas têm a pretensão de ser modificados e ampliados pelo processo de investigação, com o propósito de melhorar a compreensão do fenômeno.

No caso desta investigação em especial, foi confirmada a presença de configurações piramidais nos mapas mentais das pessoas que atuam na or-

ganização. Ao mesmo tempo temos ampliada e aprofundada a diversidade de imagens que mostram diferentes configurações em torno da circularidade e na rede. Observamos um domínio das configurações piramidais sobre as circulares e de rede, já que das 12 figuras analisadas, 6 das mesmas respondem a esta categoria.

A partir da análise dos três tipos de categorias, observamos que, na pirâmide, os movimentos se encontram fortemente controlados, no círculo os movimentos são previsíveis, enquanto que na imagem da rede o movimento não só é mais intenso como também denota maior interação, fluxo e, ainda, mais imprevisibilidade e caos.

Tanto na pirâmide quanto no círculo o padrão é o controle e na configuração da rede o padrão é o caos.

Das 6 figuras selecionadas, tanto nas piramidais, nas circulares e nas de rede, observamos modificações significativas em duas partes das sequências gráficas A e B, de onde surgiu uma facilitação (aprendizagem) que permitiu ampliar as percepções sobre a organização. Nestas modificações, se observou uma evolução no movimento que modificou de alguma forma a configuração, desde nossa interpretação da pirâmide até a rede.

Em relação ao conceito de poder, o objeto vai se desenhando ao passar da pirâmide para a rede. Na pirâmide, o poder se *detém*, na roda circula de um lado ao outro, e na rede flui de maneira imprescindível e multidimensional.

CONCLUSÕES

Sobre a hierarquia e a sua ineficácia para compreender a ordem na rede

A partir deste estudo observou-se que:

- (a) a concepção de poder se associa à *hierarquia, superioridade, dominação e imposição*;
- (b) a organização como uma estrutura piramidal ignora a trama organizacional composta pela interconexão das condutas individuais;
- (c) esta concepção de poder produz solidão e isolamento quanto mais alta for a posição das pessoas na pirâmide.

A concepção mecânica da realidade social conduz nosso olhar observador a capturar o espaço organizacional configurado entre o “acima e o abaixo”, nos impedindo de ver a fluidez dos processos em que estamos envolvidos.

Deste modo, nas organizações escutamos de forma mais frequente entre os empregados de “hierarquia mais baixa”, um discurso que se resume em “nós e vocês”. Esta visão fragmentária impede “pensar junto”, diminui nossa participação na rede, produzindo mal-estar e doença. Isto nos conduz à reflexão em torno das limitações que condicionam nossa coabitação no contexto organizacional. Vimos que o mapa piramidal define uma dimensão emocional-relacional na qual o medo e a raiva constituem as emoções básicas. Atestamos que esta ordem não é biológica, mas sim cultural e que obedece ao nosso ego envaidecido e à necessidade do homem de controlar e dominar.

“Positivamente e com uma apreciação reducionista desenhamos soluções para os problemas da nossa sociedade organizada, dedicados com empenho à construção de cenários que favorecem a frustração e o mal-estar coletivo, avivando a chama da dor (Perlo, Costa, & De la Riestra, 2010).” Tal dimensão nos leva a evocar uma concepção social expressa no Leviatã de Hobbes, “Homo Homini lupus” que significa “O homem é o lobo do homem”.

Uma concepção de poder que busque gerar mudanças no contexto organizacional deverá transformar o conceito tradicional de hierarquia, associado à superioridade estabelecida pelas diferenças. Sustentamos que uma visão hierárquica das relações humanas plasmadas nas construções organizacionais não é a adequada para compreender o que ocorre na rede na qual nos encontramos sistemicamente enredados (Capra, 2006).

Maturana e Dávila (2010, p. 20) dizem:

A competência não é o mecanismo de sobrevivência diferencial, como assinala Darwin. Nós dizemos, como uma afirmação biológica e não teórica, que o fenômeno é o desvio natural. Os organismos deslizam pela circunstância do viver sobre a tangente na qual se conserva a vida. Os que não estão aptos, por exemplo, desaparecem, mas não por uma relação competitiva. Isto também se aplica às organizações.

Perguntamos-nos se estas concepções de hierarquias e heterarquia não provêm de uma visão fragmentada e reduzida, pois ambas se referem ao poder exercido por *um* ou pelo *outro*, iludindo *o nós*.

No mesmo sentido, até que ponto o conceito de heterarquia não se refere a um sentimento nostálgico de abandono do conceito de hierarquia? Consideramos a **heterarquia um conceito** que nos permite transitar até uma ordem não hierárquica, uma ordem de multiníveis. Existe sempre uma ordem configurada por nossa própria observação. Esta ordem se encontra em permanente entropia, desvio natural que flui permanentemente da ordem ao caos e do caos a nova ordem, num caminho de evolução *auto-eco-organizado*.

É preciso fortalecer a noção de subsistemas e multiníveis que caracterizam

o universo auto-eco-organizado de Morín (1996) do qual fazemos parte.

É importante voltar a ressaltar que a Natureza se organiza em torno da coordenação de produções. Ou seja, não existe hierarquia na Natureza (Maturana, 2010), *a abelha rainha, o líder da manada, o rei Lear* são categorias humanas, sociais, que extrapolamos para a conduta animal que desconhece pirâmides e sistemas de governo tanto monárquicos como totalitários ou militares.

Até que ponto o que observamos como competência/mutualismo, predação/simbiose não são movimentos diferentes homeostáticos em busca de equilíbrio dinâmico que a Natureza requer no seu permanente e inevitável movimento para fluir com a mudança?

A partir de uma concepção sistêmica e em rede dos processos coletivos, consideramos que as diferenças não deveriam estabelecer um sistema de superioridade, e sim buscar complementaridade, colaboração e sentido compartilhado que possam dar uma perspectiva hologrâmica da rede.

O aprendizado a partir de uma concepção de rede do poder facilita os processos de mudança coletiva, possibilitando um desenvolvimento coevolutivo (Jansch, 1981), produto do reconhecimento da natureza não hierárquica das relações humanas. “A estrutura ideal para o exercício do poder exige modificar profundamente as presunções básicas (Schein, 1988) de autoridade e hierarquia que os atores sociais assumem na ação coletiva.”

Na análise cartográfica das imagens, chamamos a atenção para as possibilidades de aprendizagem e transformação organizacional que surgem e se potencializam a partir de:

(a) uma perspectiva em rede da ação coletiva que permita compreender o poder como fluxo de interações;

(b) uma concepção autopoietica da autoridade que possibilite a emergência do poder gerador e criativo;

(c) um enfoque do poder baseado na holarquia que comporte a apropriação da ação coletiva através do reconhecimento ético dos atores da sua inevitável participação na rede;

Nesse sentido, a percepção em rede da organização que se conecta com uma configuração diferente do espaço-tempo-alteridade nos leva à transformação coletiva que reconhece que “a trama da vida está constituída por redes dentro de redes” (Capra, 2006, p. 82).

Aqui cabe uma constatação: desde o interior da equipe de investigação, na análise das imagens não existiu dificuldade para analisar as cartografias piramidais. Ela apareceu enquanto fazíamos o estudo das imagens circulares e em rede. Neste momento, reconhecemos de que modo e até que ponto a metáfora piramidal está interiorizada por nós. Percebemos que os recursos racionais de que dispomos nos guiaram significativamente em torno da análise piramidal, enquanto que, para analisar círculos e redes, necessitamos apelar para outros recursos que não provêm do racional. À medida que avançamos no processo surgiu a incerteza que nos mostrou a necessidade de novas linguagens para analisar novos territórios. A possibilidade de configurar mostra que conseguimos diferentes perspectivas, incluindo cortes transversais e movimentos de varredura, escolha de escala e modo de interação.

Em suma, trata-se de um dispositivo que nos dá a possibilidade de construir um estilo de indagação caracterizado pela exploração (Najmanovich, 2008).

Desta forma, advertimos que todas as cartografias estudadas – *a pirâmide, o círculo e a rede* – estão ali no território da potencialidade. As mesmas

aparecem a partir de diferentes registros perceptivos e são legitimadas por lógicas e éticas muito diversas e daí diferentes facilitações suscitarem diferentes cartografias.

Insistimos que todos estes mapas são factíveis em todo o território organizacional e sabemos que uns estão mais facilitados e legitimados que outros pela ordem social estabelecida. Podemos ressaltar que se existe uma legitimação positiva em torno da arquitetura visível da pirâmide, esta vem perdendo a eficácia diante das vicissitudes institucionais que denunciam o padecimento cotidiano para sustentá-la em detrimento da nossa qualidade de vida.

A eco-holarquia como nova dimensão da ordem na rede

Consideramos que seja propício aclarar, evidenciar, habilitar, reconhecer a arquitetura do invisível que nos conecta com uma visão holográfica do poder para transformá-lo. Isto implica uma decisão ética e epistêmica, aquela de incluir na cena cotidiana o registro perceptivo, conceitual e significativo da holarquia.

A holarquia coloca ordem no plano físico onde nenhuma partícula elementar é mais fundamental que outra. Cada elemento de um sistema é mais ou menos equivalente em status e mutuamente interdependente. Todos em um e cada um em todos. Para viver e conviver presos na rede, a senha está em voltar ao “*holón*” matriz (totalidade), isto é, voltar à vivência da tribo. “Uma comunidade saudável compõe um ciclo ou um cesto, que se mantém **entrelaçado pela confiança mútua, respeito e interdependência** (Brigg & Peats, 1999, p. 29).” Esta profunda observação requer o desenvolvimento da “percepção sensível”, aquela que nos permite articular uma

mente que sente com um coração que pensa relacionalmente.

Nesse estudo investigamos as diferentes dimensões da ordem: hierarquias, heterarquias e holarquias. De acordo com Capra (1999), entendemos que, como toda metáfora, o holograma é limitado para poder se pensar a configuração da ordem nas organizações. O holograma é uma figura estática, uma foto; enquanto a ordem que buscamos implica fluxo e movimento. Capra (1999) diz:

A ecologia é realmente a estrutura que melhor abarca a nova visão da realidade. A ecologia apresenta múltiplas manifestações que vão desde a ciência dos ecosistemas aos estilos de vida ecológicos, sistemas de valores, estratégias econômicas, política e finalmente a filosofia.

Para concluir este trabalho propomos considerar um novo conceito: a noção de *eco-holarquia* como nova dimensão de ordem. Como a democracia não supõe hierarquias, o conceito de *eco-holarquia* nos leva a pensar uma nova configuração da ordem na rede.

No espaço organizacional, necessitamos aprender esta nova configuração para construir uma sociedade humana democrática sustentável; nela, o exercício de rede do poder é entendido como uma estrutura configurada pelas posições relativas (fluxo permanente) dos sujeitos que participam do sistema. Sistema (*holón*) no qual nenhuma partícula é fundamental.

Por meio desse artigo, buscamos contribuir com os processos de sustentação da qualidade de vida junto à construção da participação na cidadania como desafio democrático de nosso povo. Esperamos que o impacto tenha caráter qualitativo e transformador.

A percepção da organização como pirâmide rígida e estática nos condena ao

desencontro com o outro, à impossibilidade de dialogar e apreciar a totalidade na sua multidimensão. A partir de uma perspectiva divergente, a percepção em rede da organização nos conecta com uma configuração saudável do espaço e nos leva à transformação coletiva. Nos mapas piramidais, o controle e a competência são valores, enquanto que nas redes é a confiança e a colaboração.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C., & Schön, D.** (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Barragán Morales, F.** (2010). *Los conceptos de jerarquía y heterarquía en el análisis del desarrollo local*. Disponível em: proimmse.unam.mx/doctos/Morales_UAMI0406.pdf. Acessado em: abril de 2010
- Briggs, J., & Peat, D.** (1999). *Las siete leyes del caos*. Barcelona: Grijalbo.
- Bohm, D.** (2008). *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona: Kairos.
- Capra, F.** (1999). *El tao de la física*. Málaga: Editorial Sirio.
- Capra, F.** (2006). *La trama de la vida*. Barcelona: Anagrama.
- Gastells, M.** (2006). *La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dabas, E.** (2001). *Redes: entramado de lo no simultaneo*. Disponível em: www.liagiraldo.pro.br/atividade.../RedesEntramadoSimultaneo.pdf. Acessado em: abril de 2010.
- Dávila Yáñez, X., & Maturana, H.** (2007). *La gran oportunidad: Fin del Liderazgo, en el surgimiento de la gerencia co-inspirativa*. Santiago de Chile: Instituto Matriztico.
- Foucault, M.** (1971). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Gadamer, H.G.** (1990). *El giro hermenéutico*. Madrid: Cátedra.
- Gardner, H.** (2002). *Mentes líderes: un anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- Hobbes, T.** (1998). *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jantsch, E.** (1981). *The evolutionay vision: toward a unifying paradigm of physical, biological, and sociocultural evolution*. Boulder, Colorado: Westview.
- Jaques, E.** (2000). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Kontopoulos Kyriakos, M.** (1993). *The Logics of Social Structure*. London: Routledge.
- Maturana, H., & Varela, F.** (1984). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Maturana, H., & Dávila, X.** (2010) *Entrevista del diario*. Disponível em: http://www.ieco.clarin.com/economia/lider-dirija-necesita-gente-colabore_0_192300010.html
- Maturana, H.** (2010). *Conversaciones con el especialista: círculos epistemológicos reflexivos*. Atacama, Chile: Escuela Matriztica de Santiago.
- McCulloch, W.S.** (1965). *A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets, Embodiments of Mind*. Cambridge: MIT Press.
- Morgan, G.** (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morín, E.** (1996). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morín, E.** (1996). *El pensamiento ecologizado*. Paris: CNRS.
- Najmanovich, D.** (2008). *Mirar con otros ojos*. Buenos Aires: Biblos, 2008
- Perlo, C.L.** (2008). *Aprendizaje y desarrollo organizacional: las representaciones del poder y su incidencia en*

- los procesos de cambio*. Actas del IV Seminario Del Espacio: El Espacio Y La Política.
- Perlo, C., Costa, L., & de la Riestra, M.R.** (2010). "Organización, fragmentación y posibilidades de cambio: la brecha como vacío fértil". Third Latin American and European Meeting on Organization Studies. Constructing and Disrupting Social Realities: Tales of Development and Crisis in Markets, Institutions and Organizations. Buenos Aires, Argentina.
- Schein, E.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schvarstein, L.** (2002). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Nuevos Aportes/Paidós.
- Von Foerster, H.** (1997). Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo. Cuadeco. Cuadernos de Economía. Publicación del Departamento de Teoría y Política Económica, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogota, Columbia No 26.
- Von Goldammer, E. et al.** (2003). *Heterarchy – Hierarchy: two complementary categories of description*. Disponible em www.vordenker.de/heterarchy/a_heterarchy-e.pdf. Acessado em: abril de 2010.
- Wenger, E.** (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Wilber, K., & Böhm, D. et al.** (2008). *El paradigma holográfico: una exploración en las fronteras de la ciencia*. Barcelona: Kairós.