



## APRENDIZADO HEURÍSTICO E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

### RESUMO

Este trabalho se propõe por meio da pesquisa bibliográfica discutir o aprendizado heurístico e o papel desempenhado pelo Poder dentro das Organizações. Deseja explicitar no âmbito da Cultura e da Política como o ator social se comporta com base na racionalidade limitada e no estruturalismo. Para tanto se tem que apreender que quanto maior é o período em que o ator social necessitará permanecer em contato com seu par e vice-versa, maior será a cooperação, já que ambos terão interesses compatíveis na arena do poder dentro das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizado Heurístico; Cultura; Poder.

### 1. INTRODUÇÃO

Embora a Teoria das Organizações venha dando um destaque cada vez maior ao tema Cultura Organizacional e mesmo que ele já estivesse fluindo em publicações mesmo antes da década de 80, devido ao âmbito restrito desta apresentação não será desenvolvida a descrição detalhada do tema, mas como se dá o 'processo' de Aprendizagem Heurística, por assim dizer, no âmbito da Cultura Organizacional e a implicação política deste Poder e principalmente como o ator social se comporta com base na racionalidade limitada e no estruturalismo.

O Poder nas Organizações pode ser visto sobre diversas óticas: marxista, psicanalítica, fenômeno política e ideológica. Neste texto será abordada a visão supracitada.

Em se tratando de atores sociais é fundamental salientar que a ação coletiva pode ser entendida como uma luta por posições ante os antagonismos das categorias da vida civil, como uma luta para representar outros atores definidos por categorias negativas e impuras e para representar a si mesmo como sagrado. Usar uma organização com eficiência é muito diferente de simplesmente recrutar membros, instalar linhas telefônicas e levantar fundos; significa aprender a traduzir experiências, do particular para o geral, do institucional para o civil e vice-versa.

### 2. METODOLOGIA

Em primeira instância é fundamental entender que existe pelo menos dois conceitos de Cultura Organizacional, o primeiro de que a organização tem uma cultura e o segundo de que a organização é uma cultura. (MOTTA e VASCONCELOS, 1996, p.292)

Neste sentido já é possível entender que a cultura é variável e dependerá dos elementos formais e informais que interagirão com os atores sociais. Mais uma vez, o papel do ator social será primordial no entendimento da dualidade que permeia tais elementos e em que medida poderá interferir na vida organizacional.

Por isso, não raras às vezes em que ocorrem efeitos inesperados da ação estratégica em grupo e surgem jogos de poder. Essas disfunções burocráticas surgem justamente porque os atores sociais são únicos em suas particularidades e ambições/desejos dentro da organização, desta forma a transformam em uma arena cujo poder é o objetivo da grande maioria deles, cada decisão, em esfera, é perfeitamente racional, dentro do pressuposto da racionalidade limitada. Trazer à baila esses temas foi possível, neste caso privilegiando o procedimento metodológico da pesquisa bibliográfica.

### 3. PESQUISA

Com relação a preocupação organizacional em evitar a entropia e se manter sustentável surge a necessidade em adaptar-se ao meio e manter a coerência interna; para isso o aprendizado heurístico desempenha um papel essencial, já que dele dependerá estabelecer quais os comportamentos, valores e regras que foram percebidos como responsáveis pelo sucesso e pelo desenvolvimento sustentável. (MOTTA e VASCONCELOS, 1996, p. 294)

Este ponto centra a questão das Aprendizagens que poderão ocorrer de diversas formas, entretanto o que está explícito é que em todas elas o que não muda é a razão de acertar em função de uma nova perspectiva a partir daquilo que não estava funcionando bem. Todavia no processo de alteração da Cultura Organizacional, então instalado no ambiente organizacional, não é tão simples o processo de alteração, justamente porque “não é fácil mudar rapidamente os padrões culturais das práticas estabelecidas há anos e consolidadas no sistema organizacional.” (MOTTA e VASCONCELOS, 1996; p.295) Da mesma forma que a mudança cultural implica ruptura de valores e formas de comportamento – em certezas adquiridas.

Para tanto se tem que entender o conceito de identidade social que são os diferentes elementos que formam um indivíduo efetivamente unificado. De tal modo isso é importante que, se houver forte ruptura desse sentimento de unidade ou de continuidade, é possível observar fenômenos patológicos. [...] Se for assimilado aqui a identidade social à imagem de si, para si e para os outros, há um elemento dessas definições que necessariamente escapa ao indivíduo e, por extensão, ao grupo, e este elemento, obviamente, é o Outro. Ninguém pode construir uma autoimagem isenta de mudança, de negociação, de transformação em função dos outros. (POLLAK, 1992; p.201)

Dessa forma o aprendizado heurístico terá que acontecer em grupo, visto que o ator social no assumindo sua identidade social escapa de si, assim que a organização se firma como um organismo vivo que para evitar a entropia não titubeará em, dentro da sua complexidade, defender a sua cultura oficial para conquistar novos clientes ou até mesmo manter os que já possui.

Nesta perspectiva a atuação dos atores sociais, em especial dos líderes, é exatamente prover diretrizes quando o modo habitual de fazer as coisas não funcione mais ou quando mudanças drásticas no ambiente exijam novas respostas. (MOTTA e VASCONCELOS, 1996; p.300) Porque se caso isso não aconteça a função ideológica mascarará as relações de poder que poderão enfraquecer e deixar as organizações vulneráveis, uma vez que no capitalismo burocrático, a ideologia é concentrada. Forma-se uma grande burocracia, que detém o trabalho social total. Ela revende esse trabalho à sociedade sob a forma de sobrevivência em bloco.

Fica garantida a perpetuação do irracional, a submissão a pseudonecessidades. Fica garantida a universalidade das pseudonecessidades e ocultada a divisão da sociedade em classes. Na verdade, a burguesia foi uma

classe revolucionária que nunca venceu totalmente. Isto porque ela precisa de um proletariado que também tenha traços burgueses. (MOTTA, 1992; p.38)

Como se não bastasse a dinâmica do ator como sujeito ainda se enredam vários e múltiplos interesses que divergem dentro da organização, assim a dificuldade de gerar a cooperação organizacional começa a ficar cada vez mais difícil.

Todavia essa é uma das alternativas para a obtenção de sucesso organizacional, visto que se houver a negociação entre os grupos organizacionais a tendência ao êxito aumenta consideravelmente, ainda que hajam os meandros da cultura perpassando pela arena do poder, todos corroboram no intuito de que o “jogo” tenha regras mínimas e que o objetivo central da organização não seja abandonado, é um exercício de manutenção e luta diários.

Contudo existem várias incertezas no jogo do poder, são os detentores do mesmo aqueles que tem mais instrumentos, técnicas, recursos e conhecimentos, mas nem por isso deixam de ser ameaçados porque estão alocados em um organismo vivo, em constante mutação, e sua pertinência pode ser alterada a qualquer momento.

As tensões e conflitos emergentes que ocorrem na tentativa de coordenar a ação dos atores sociais necessitam ser supervisionados e monitorados para que não interfiram na vida organizacional e possam a vir a transformar a mesma em uma arena propriamente dita. Dessa forma o ideal é conduzir o processo para que a busca pelos próprios desejos não se sobreponha aos desejos comuns, na perspectiva da eficiência mínima.

#### **4. CONCLUSÃO**

Por fim, tudo dependerá dos elementos culturais forem incorporados durante a socialização secundária e pelo aprendizado heurístico, justamente porque este é mais fácil de ser modificado, respeitando a diversidade cultural e buscando o equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade organizacional.

Para tanto se tem que entender que quanto maior é o tempo em que o ator social necessitará permanecer em contato com seu par e vice-versa, maior será a cooperação, já que ambos terão interesses compatíveis na arena.

Um exemplo claro em que a arena se torna mais vigorosa é quando há uma alteração na cultura organizacional, os atores sociais se comportarão de acordo com seus interesses e suas habilidades, existirão aqueles que permanecerão apáticos, conservadores, mas em contrapartida aqueles que terão uma ação estratégica pré-definida e ainda os que demonstrarão uma ação errática; todos serão conduzidos ao centro da arena e se submeterão a sabatina de mais um conflito ou mais uma experiência de cooperação, tudo dependerá de como o processo administrativo será conduzido dentro da organização.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALEXANDER, Jeffrey C.. AÇÃO COLETIVA, CULTURA E SOCIEDADE CIVIL: Secularização, atualização, inversão, revisão e deslocamento do modelo clássico dos movimentos sociais. Rev. bras. Ci. Soc. vol. 13 n. 37 São Paulo June 1998. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69091998000200001>>

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. RAP - RIO DE JANEIRO 42(1):61-82, JAN./FEV. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf>>

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 32(5):38-47. Nov./Dez.1992. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos>>

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. Teoria Geral da Administração. 3<sup>o</sup> ed.rev. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992, p. 200-212.