

## **MODELO DE TRABALHO FLEXÍVEL BASEADO NOS PRINCÍPIOS DA AUTOPOIESE: UM ESTUDO DE CASO**

**MARILENA MARANGONI DE LORENZI CANCELIER**

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil  
canceliermari@hotmail.com

**DANIELA DE OLIVEIRA MASSAD**

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil  
danielamassad@hotmail.com

**INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING**

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil  
inara.antunes@gmail.com

**WALDOIR VALENTIM GOMES JUNIOR**

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil  
waldoir@gmail.com

**ÉDIS MAFRA LAPOLLI**

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Brasil  
edismafra@gmail.com

### **RESUMO**

Este artigo apresenta definições sobre trabalho flexível e apresenta o estudo de caso de uma empresa na qual seu modelo está fundamentado nos princípios da autopoiese, tendo como principais características a flexibilidade e a autonomia na realização do trabalho. Primeiramente, através da pesquisa bibliográfica, é possível observar que a evolução de novos formatos de trabalho desafia o modelo convencional de escritórios físicos fixos e horários definidos, modelos adotados na organização do trabalho da sociedade industrial. Também se apresenta a autopoiese, que apesar de ainda estar em um processo de evolução teórica e aplicação em outras áreas, traz as contribuições originais da biologia para justificar a possibilidade de implantação de modelos que consideram a autonomia dos indivíduos na autogestão e autoprodução, permitindo a realização do trabalho de forma flexível e autônoma, coerente com as demandas da sociedade do conhecimento. Por fim, o estudo de caso apresenta um modelo que utiliza os princípios da autopoiese para formatar uma organização que possui como característica principal a flexibilidade na realização do trabalho apoiando-se na autonomia dos indivíduos. As contribuições deste estudo apontam para necessidade de abertura do mercado de trabalho para novos modelos e formatos que visem atender as demandas dos indivíduos quanto a organização do trabalho.

**Palavras chave:** Trabalho flexível. Autopoiese. Organização. Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Analisando a organização do trabalho partindo da Teoria da Administração Científica, que teve início com Frederick W. Taylor (1856-1915) observa-se que o trabalho tinha como foco principal o aumento da produtividade. Para isso, utilizaram-se métodos e sistemas que previam a racionalização, a fragmentação, a hierarquização, a padronização do trabalho e para melhorar a eficiência aplicou-se o estudo de tempos e movimentos (Matos & Pires, 2006).

Ainda sobre a Administração Científica, Chiavenato (2003) afirma que havia a pressuposição de que os empregados eram passivos, onde recebiam e executavam ordens, mas incapazes de tomar iniciativas, com objetivo de render ao máximo. O foco do trabalho estava na mão de obra, na força física aplicada para produção.

Evoluindo para análise do trabalho na organização pós-industrial, tem-se a visão de De Masi (1999) que aponta para a exigência de uma organização onde se difunda as informações e o intercâmbio das tarefas, mantendo a validade da especialização desde que o trabalho seja multidisciplinar.

Um dos fatores que devem ser considerados na organização do trabalho é a mudança de foco quanto ao fator gerador de valor nos processos produtivos. Na visão de Dos Santos (2005), vive-se a era da economia do conhecimento que está baseada no conhecimento como fator gerador de valor, de produtividade e crescimento econômico e não mais apenas o capital e a mão de obra como eram na sociedade industrial.

Assim, tendo o conhecimento ocupado o lugar da mão de obra, é compreensível que novos modelos de trabalho surjam para atender as gerações que produzem conhecimento e que podem produzi-lo independentes do horário e do local, trazendo a flexibilidade no trabalho no que se refere a tempo e lugar como característico destes novos modelos.

As mudanças sociais e demográficas também precisam ser consideradas na organização do trabalho. Fursman e Zodgekar (2009) apontam mudanças como o maior envolvimento das famílias com a educação dos filhos, o maior número de mulheres no mercado de trabalho e os novos formatos de família como as mono-parentais entre outros aspectos como influenciadores para criação de alternativas de trabalho flexível.

Assim, os movimentos que compreendem a flexibilidade no trabalho como alternativas para uma reestruturação da organização do trabalho podem ocorrer de forma isolada nas organizações que buscam a mudança de cultura gradativamente, bem como o surgimento de novas organizações que já nascem com propósito de promover a realização do trabalho de forma flexível, considerando o conhecimento dos indivíduos como fator gerador de valor.

Com a proposta de ser um modelo baseado na autonomia e na flexibilidade quanto ao formato de trabalho. A empresa Alfa estudada neste artigo, foi fundada no ano de 2013, com sua atividade econômica baseada na prestação de serviços na área de comunicação, inovação e estratégia. Caracteriza-se como um modelo de autogestão distribuído, sem centralização de poder e com autonomia dos membros. A empresa apropria-se da autopoiese para formatar o modelo de negócio que prevê entre outras características peculiares a flexibilidade para realização do trabalho.

Para entender sobre a autopoiese, faz importante saber que sua origem é biológica e foi apresentada por Maturana e Varela em meados da década de 70. Na sua concepção, a autopoiese

teve como principal definição a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios (Calgaro & Pereira, 2010).

Mais tarde, seguindo a evolução conceitual, a autopoiese foi recebendo contribuições de outras áreas, sendo estendida aos sistemas sociais e psíquicos através de Niklas Luhmann, sociólogo alemão respeitado, sendo um dos pesquisadores mais importantes das ciências sociais no século XX (Kunzler, 2004).

Neste contexto, onde se tem a mudança da sociedade industrial para sociedade do conhecimento e conseqüentemente o impacto nas relações de trabalho, surge o problema de pesquisa: Na sociedade do conhecimento, é possível aplicar modelos que permitam a realização do trabalho de forma flexível ignorando as premissas da sociedade industrial, principalmente quanto ao horário e local pré-definidos e determinados?

Para buscar resposta a questão de pesquisa, definiu-se como objetivo deste artigo pesquisar os conceitos relevantes sobre trabalho flexível e apresentar o estudo de caso de uma empresa que possui um modelo baseado nos princípios da autopoiese.

## **2. METODOLOGIA**

Utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, na qual se buscou responder a questão de pesquisa a partir do estudo de artigos, livros, teses, dissertações e outras publicações científicas. De acordo com Cooper (1998), a pesquisa bibliográfica, procura fazer a integração entre os conteúdos capturados de outros autores, criticando trabalhos anteriores, construindo ligações entre temas afins, analisando e identificando as ideias centrais de um determinado estudo, podendo fazer isso isoladamente ou todas estas ações ao mesmo tempo.

Complementando a resposta ao problema de pesquisa apresentado, foi estudado o caso da empresa Alfa. A captura das informações relatadas sobre a empresa foi feita por meio de entrevista aberta aplicada ao sócio fundador e através de consulta ao website da empresa.

Importante informar que o nome da empresa e dos sócios foi alterado para um nome fictício a fim de não revelar sua real identidade.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Trabalho flexível**

O conhecimento ocupou o lugar da força física e da mão de obra como o principal agregador de valor nos processos produtivos caracterizando a sociedade do conhecimento. Nesta sociedade, a organização do trabalho passa a contar com o conhecimento e não mais apenas a força da mão de obra para agregar valor. Drucker (1993) reconhece este movimento como um processo evolutivo que exige o uso do conhecimento como fator de produtividade:

"Quando Taylor começou a estudar o trabalho, nove entre cada dez trabalhadores faziam trabalhos manuais, produzindo ou movimentando objetos; isso acontecia em manufatura, agricultura e transportes. (...) Quarenta anos atrás, nos anos 50, as pessoas empenhadas em produzir ou movimentar objetos ainda constituíam a maioria em todos os países desenvolvidos. Em 1990, elas haviam encolhido para um quinto da força de trabalho e em 2010 não serão mais que um décimo. A Revolução da Produtividade transformou-se em vítima do seu próprio sucesso.

Daqui em diante, o que importa é a produtividade dos trabalhadores não-manuais. E isso requer a aplicação do conhecimento ao conhecimento" (Drucker, 1993:20).

Corroborando com a visão de Drucker (1993) sobre a evolução do conhecimento na revolução da produtividade, Wiig (1993) defende que o conhecimento se tornou o ativo principal das organizações, compreendendo as percepções (insights), entendimentos e know-how pertencentes ao indivíduo.

Diante das características da sociedade do conhecimento, as organizações precisam dedicar esforços para modernização organizacional com objetivo de manterem-se competitivas e atender as demandas desta nova sociedade. As mudanças originadas pela sociedade do conhecimento vão além dos fatores tradicionais de produção, e envolvem também a necessidade de identificar e gerenciar o conhecimento das pessoas nas organizações (Rossetti *et al.*, 2008).

Neste contexto, a relação de trabalho entre organização e indivíduo precisa ser compreendida com a ótica de que o indivíduo ganha um papel importante de gerar, administrar e armazenar parte do conhecimento que será utilizado estrategicamente pelas organizações. Assim, cabe às organizações entender as reais necessidades do indivíduo como gerador de valor para estratégia organizacional.

Apesar do entendimento teórico de que é necessário atualizar os conceitos e práticas sobre as relações de trabalho nas organizações, Sparta (2003) acredita que a sociedade pós-industrial utiliza de um discurso que defende a qualidade de vida, mas na prática ainda mantém os vínculos dos processos produtivos.

Para De Masi (1999), por mais que o trabalho seja essencial e cause nobreza, não é possível ver estampado nos rostos dos trabalhadores uma cara alegre enquanto trabalham. Para justificar e evidenciar a necessidade de mudanças, o autor aponta oito peças de acusação contra a atual organização do trabalho, dentre as quais, evidencia-se o local de trabalho e o tempo contado.

Dessa forma, o autor questiona os ambientes de trabalho, que em muitos casos ainda trazem o aspecto de 100 anos atrás, com calor, poeira, sujeira, desconforto. Apesar das invenções tecnológicas que facilitam a comunicação, milhões de empregados ainda se deslocam diariamente entre casa e escritório em busca das informações, ao invés das informações serem enviadas onde se encontram os indivíduos (De Masi, 1999).

O tempo contado é outra peça de acusação relevante, pois apesar de toda evolução tecnológica, persistem modelos de tempo computados por dia, semana, mês, cronologicamente planejados sem considerar a própria evolução e disponibilidade humana para o trabalho. A crescente produção intelectual que acontece em qualquer horário, gerada pelos profissionais liberais, gerentes, dirigentes, knowledge workers, tem crescido e ainda assim as empresas mensuram a qualidade e quantidade de entrega conforme o tempo mensurado e dedicado. Assim, aponta como solução, principalmente, o trabalho realizado em casa ou qualquer outro lugar que reduza o tempo de deslocamento e aumente a qualidade de realização do trabalho, na qual denomina como teletrabalho (De Masi, 1999).

Goulart (2009) afirma que o trabalho flexível possui um conceito amplo e pode-se observar algumas práticas e diferentes modelos, como o escritório em casa (Home Office), que é a realização do trabalho na própria casa do colaborador, o escritório virtual (Virtual Office), onde o trabalho é desassociado de lugar e tempo definidos, porém precisa de recursos necessários para trabalhar, como notebooks, celular, wi-fi e outros específicos, o Teletrabalho (Telecommuting),

em vez do trabalhador se deslocar ao ambiente de trabalho definido leva-se o trabalho ao empregado seja em casa ou outro ambiente, podendo ocorrer parcial, algumas vezes por semana ou integral.

Independente das características peculiares a cada formato, o conceito geral está na mudança do trabalho sendo realizado necessariamente em um espaço físico e um horário determinado. Esta mudança tem ocorrido ao longo dos anos acompanhando a evolução das tecnologias e as mudanças comportamentais da sociedade. No entanto, é importante considerar que assim como nem todas as profissões são sistematicamente lineares como em uma linha de produção, nem todos os trabalhos podem ser realizados fora do ambiente organizacional.

Sakuda e Vasconcelos (2005), considerando um ambiente em que não será possível separar as dimensões do trabalho e da vida particular, seguindo os modelos implantados na Era Industrial, destacam o grande desafio de integrar a busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, considerando que a divisão do tempo não necessariamente atende isoladamente um ou outro. Muitas questões pessoais ocorrem durante o tempo dedicado ao trabalho, bem como o trabalho pode se fazer presente no tempo dedicado a vida pessoal.

Tachizawa e Mello (2003) reconhecem que uma mudança significativa já ocorre nas organizações e envolve principalmente as questões de espaço e tempo onde o trabalho é realizado. O espaço de trabalho já não é mais uma unidade física, tangível e definida, onde funcionários chegam ao local na hora marcada. Esta mudança se deve ao convívio com o trabalho remoto, realizado através do uso de tecnologias e realizado em qualquer parte.

Na visão de Gratton (2013) o trabalho realizado fora dos ambientes corporativos tradicionais é denominado como trabalho virtual e divide-se em três ondas, onde cada uma surgiu pela necessidade apontada pelos trabalhadores ou pelas exigências dos empregadores, considerando novas tecnologias de comunicação e colaboração. A primeira onda iniciou na década de 80 com o trabalho sendo realizado em casa pelos denominados profissionais freelancers. Esta onda é caracterizada pelo trabalho altamente específico destes profissionais, e geralmente atendendo a necessidades pessoais dos que não poderiam deixar suas casas para trabalhar.

A segunda onda surgiu da necessidade dos colaboradores de sentirem socialmente integrados com outros profissionais além da necessidade de usufruir dos benefícios que o modelo tradicional de trabalho empregava, mas que no modelo independente foi preciso abrir mão: plano de saúde, carreira, equipamentos, suporte técnico e outros peculiares a cada empresa. Por parte da organização, veio a necessidade de engajamento dos então fornecedores virtuais com os propósitos e valores da empresa. Nesta onda, a estrutura da empresa perde relevância e é substituída por tecnologias móveis e computação na nuvem (Gratton, 2013).

Já na terceira onda, por parte das empresas, surgiu a necessidade de retomar o trabalho em equipe, de intensificar a convivência visando principalmente como resultado o compartilhamento do conhecimento tácito que em modelos de trabalho remoto ficou prejudicado. Por parte do trabalhador, a inquietação estava no convívio social, no senso de comunidade. Surgem então, os escritórios compartilhados, denominados coworking. Nestes espaços, os horários de trabalho são flexíveis, ocorre a interação social com outros profissionais e por haver variada oferta de espaços coworking no mercado, é comum encontrar opções que estão localizados próximo à casa do colaborador, evitando assim o deslocamento muitas vezes exaustivo até a empresa (Gratton, 2013).

Diante de todas as visões apresentadas, pode-se observar que as relações de trabalho já foram adaptadas por demandas apontadas em sua maioria pelos próprios indivíduos, criando-se formatos de trabalho diferentes dos praticados por décadas e que tinham como base a linha de produção da era industrial. No entanto cabe às empresas e aos indivíduos a identificação das necessidades, conhecimento do perfil dos colaboradores, objetivos das empresas para busca do modelo ideal.

### **Autopoiese**

De origem biológica a autopoiese é apresentada por Maturana e Varela em meados de 1970, tendo sua origem em uma busca de respostas a algumas questões da própria biologia e da filosofia sobre a vida (Calgaro & Pereira, 2010).

Mantendo a definição original através da visão da biologia Maturana e Varela (2007), definem que os seres vivos se caracterizam como uma organização autopoietica por serem capazes de se produzirem de modo contínuo e a si próprios, e reforçam ainda que a autonomia é uma das propriedades mais imediatas do ser vivo e também o que caracteriza o sistema autopoietico. Ou seja, um sistema autopoietico, é autônomo, autoprodutor e capaz de especificar a própria legalidade.

No entanto, a visão biológica de Maturana e Varela na década de 70 foi apenas o início da definição e uso do termo autopoiese. Apesar da riqueza da definição, entende-se ser limitado aplicar a concepção original do termo no estudo das ciências sociais sem aprofundar-se nas definições e desdobramentos de outros autores. Assim, é relevante entender a evolução do termo autopoiese e sua aplicação em outros campos de estudo além da origem biológica, com a visão a respeito da evolução das teorias no mundo científico.

Quando inseridas em uma abordagem do conhecimento, as teorias refletem um modelo de mundo, as percepções e valores daquele contexto histórico e social, ou seja, elas representam a linguagem utilizada para dialogar com o mundo, através de determinada perspectiva, de um paradigma científico. Então, um determinado paradigma pode ser expresso por diferentes linguagens (Correa *et al.*, 2015).

Neste contexto, procura-se compreender a autopoiese saindo da perspectiva biológica de Maturana e Varela, visto que o termo autopoiese foi adaptado e utilizado com outras frentes de estudo como a sociologia. Um dos autores que mais desdobrou o conceito de autopoiese foi Luhmann, que apresentou outros tipos de sistemas autopoieticos, considerando os sistemas vivos, os sistemas psíquicos e os sistemas sociais (Rodrigues, 2012).

Kunzler (2004) considera que Luhmann trouxe da biologia a visão de que sistemas autopoieticos são capazes de se auto reproduzirem, mas ampliou o conceito para áreas da sociologia e para sistemas psíquicos onde considerou que a produção é realizada internamente com os próprios elementos que compõem o sistema, sendo que no caso dos sistemas sociais o elemento é a comunicação e dos sistemas psíquicos o pensamento.

Para Calgaro e Pereira (2010), a definição de autopoiese por Maturana e Varela foi uma tentativa de respostas para algumas perguntas da biologia e da filosofia para a vida e a utilização da teoria por Luhmann na sociologia, amplia de tal forma a aplicação que pode ser considerada como uma teoria dos sistemas autopoieticos sendo possível seu desdobramento para outras visões. Luhmann

libertou o termo da sua origem associada aos sistemas vivos e o elevou a uma visão geral de sistemas.

Assim, pode-se dizer que os estudos de Luhmann apresentam-se de forma consistente com a origem do termo autopoiese, mantendo a autonomia e a capacidade de autoprodução como principais características. Porém as definições passam a ser aplicadas com a ótica principalmente das ciências sociais, ampliando o uso do termo sistemas com outras finalidades que não apenas o modelo biológico, o que permite aplicá-lo em outros estudos.

Na visão de Calgaro e Pereira (2010), a teoria da autopoiese prevê uma clausura organizacional, um sistema fechado auto referencial pelo fato de que a autonomia de cada organismo está justamente em uma unidade da sua própria organização.

Rodrigues (2012) entende que a autopoiese caracteriza o sistema que se auto referencia e se autoproduz, sendo visto como um sistema fechado do ponto de vista das operações internas, mas sempre operando em meio a um entorno que o circunda e o alimenta.

Capra (2006) observa que o meio ambiente em que tais sistemas estão inseridos é responsável pela alimentação, que através de interações com meio proporcionam ferramentas e elementos necessários para produção, porém sem afetar a própria autonomia, sem direcionar ou dirigir, apenas alimentar.

Schatten e Bača (2010) trazem uma revisão crítica sobre a teoria autopoietica e constataam que mesmo diante de muita investigação científica ainda existe a necessidade de um consenso entre as definições que construa uma base comum de estudos. A análise dos autores amplia as visões além da biologia e sociologia trazendo a abordagem da autopoiese com a ótica da biologia, sociologia, teoria da organização e sistemas de informação. Eles sugerem as principais contradições e incompatibilidades, carentes de mais estudos e definições, podendo ser aplicados a qualquer sistema considerado autopoietico, sejam os sistemas vivos, sociais, organizacionais: 1\_ A reprodução de estrutura (componentes), 2\_ a preservação de identidade organizacional (do sistema), 3\_ o acoplamento estrutural, 4\_ o ciclo de vida do sistema e da dinâmica (nascimento, evoluindo, reprodução, envelhecimento, morte), 5\_ distinção entre estrutura e organização, bem como 6\_ conclusão operacional e organizacional.

Trazendo esta visão para estruturas organizacionais, entende-se que os seres humanos que ocupam suas funções como colaboradores são sistemas que através da autonomia podem ser responsáveis por sua própria produção esperada como resultado das organizações bem como pela própria produção dos elementos do sistema, mas não se isolando do entorno que vivem, pois buscam no ambiente externo elementos para sua autoprodução.

No entanto, como toda construção teórica, a autopoiese está em evolução sendo aplicada e estudada sobre diferentes paradigmas e visões de mundo. Cabe aos estudiosos extrair os conceitos pré-existentes como base primária, porém buscando o aperfeiçoamento com a inclusão de novas definições e suas aplicações para respectivas finalidades.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

A sociedade do conhecimento exige adaptações dinâmicas e rápidas seja dos indivíduos para se adaptarem ao mercado, seja do mercado em ofertar alternativas que atendam as novas necessidades dos indivíduos. Se por parte dos indivíduos há uma tendência pela busca de flexibilidade na realização do trabalho diante de mudanças sociais, por parte dos empreendedores

existe o desafio de criar e ofertar modelos de trabalho que atendam a tais necessidades objetivando a atração e retenção de talentos. Ambos, tendo o conhecimento como fator gerador de valor.

Com a proposta de atender ao objetivo inicialmente proposto, a terceira parte deste artigo apresenta um estudo de caso. A empresa estudada possui um modelo de trabalho com base na flexibilidade quanto ao horário e local para realização do trabalho e na autonomia dos indivíduos. Estas duas características são evidenciadas nos conceitos apresentados da autopoiese, que inspiraram o fundador da empresa. Também se apresentam coerentes com as mudanças na organização do trabalho apontadas como necessárias diante da transformação da sociedade industrial para sociedade do conhecimento.

A empresa Alfa foi originalmente criada em outubro de 2013 pelos profissionais João e Maria. Ambos acumulavam mais de dez anos de experiência em consultorias e agências nas áreas de planejamento e estratégia. No início, o modelo de negócio seguia os padrões convencionais de uma empresa, com uma equipe ainda reduzida a três colaboradores, uma sede na qual ficava localizado o escritório e os processos de trabalho que também seguiam o convencional, incluindo a folha de pagamento, o expediente de oito horas, e uma carteira de clientes a ser atendida.

### **Modelo baseado na autonomia e na flexibilidade**

A mudança de modelo aconteceu com uma provocação prática quando um dos candidatos entrevistados por João para compor o quadro de colaboradores da empresa que operava no modelo convencional propôs um modelo de trabalho onde estaria disponível apenas seis horas por dia e ainda realizaria o trabalho na sua casa, sem se deslocar até o escritório. A proposta feita pelo candidato, que a princípio não foi aceita pelos sócios por não se enquadrar nas políticas da empresa, coincidiu com uma questão que era pertinente e de certa forma causava desconforto no ponto de vista dos fundadores: os projetos que a Alfa se propunha a atender aos seus clientes eram projetos inovadores, que exigiam criatividade, modelos não convencionais para buscar soluções e respostas aos clientes. Mas, ao mesmo tempo, o modelo de trabalho praticado pela própria empresa não se apresentava flexível, criativo e inovador. Era tradicional, rígido, convencional assim como o mercado de trabalho comum. Somado a estes questionamentos, o próprio fundador da Alfa se viu diante de um desejo de também ter maior flexibilidade de horário e local para realização do seu próprio trabalho. Com esta situação, provocando todos os questionamentos sobre o modelo atual de trabalho, que em agosto de 2014 por iniciativa dos sócios houve a mudança de modelo convencional para um modelo que pudesse ser flexível e adaptável às necessidades das equipes de trabalho.

Porém, antes de qualquer decisão que impactasse no dia a dia da empresa e na formatação de um novo modelo de trabalho, João relata ter buscado algumas inspirações em modelos praticados no mercado, de forma a encontrar algo que pudesse ser replicado ou pelo menos servisse de inspiração. Assim ele cita alguns formatos estudados e que estão evidentes no mercado atual, trazendo para cada modelo o seu ponto de vista quanto ao fator positivo e negativo:

- Modelo de trabalho denominado *freelancer*: apresenta flexibilidade, porém com baixo engajamento dos profissionais por se envolverem em entregas extremamente pontuais.
- Modelo de sociedade: possui alto comprometimento, pois os próprios sócios respondem pelos resultados, porém com baixa liberdade visto que diante da

formação de uma sociedade existe a exigência de reportar-se aos demais sócios para toda tomada de decisão.

- Modelo de holocracia: possui muita autonomia, mas mantém a figura do dono na qual formaliza a existência de hierarquia.
- Modelo de gestão da empresa Patagônia: uma empresa de artigos esportivos e que adotou um modelo exclusivo de gestão baseado em comunidade, sendo de pertencimento por estar com alto grau de envolvimento nos valores da empresa. Porém, este modelo apresenta-se com baixa escalabilidade diante do crescimento de uma organização.

Apesar da inovação dos modelos estudados, a busca ainda era por um formato de trabalho que apresentasse flexibilidade de horário e local, mantendo o comprometimento das equipes, com senso de comunidade e pertencimento e com muita autonomia. Nenhum dos modelos prontos estudados atendia a estas questões que haviam se tornado o direcionamento para criação de um formato de trabalho inovador e flexível.

As fontes que trouxeram os insights necessários para criação do novo modelo de atuação da Alfa vieram dos conceitos de Maturana e Varela (1974) com a definição da autopoiese citada neste artigo, na qual originalmente tem sua fonte na biologia em meados da década de 70 e posteriormente foi reforçada por outros autores, recebendo também a leitura de Capra (2006). Ambos os autores são citados por João como inspiração para criação do modelo de atuação da Alfa.

Assim, com o entendimento dos conceitos apresentados pelos autores citados, João definiu seu modelo de gestão como empreendedorismo autopoietico, e conceitualmente, as mudanças seguiram alguns princípios previamente definidos:

- O princípio do *Common Goods* (bem comum em sua tradução para o português) na qual prevê a visão de compartilhamento, de construção em rede e colaboração considerando o bem comum de todos os envolvidos.
- O segundo princípio é de que seria um modelo aberto, na qual entrar e sair dos projetos pudessem ser uma realidade desde que houvesse alinhamento com os princípios, com a cultura e proposta da empresa.
- Outro princípio que orientou o modelo foi da distribuição, ou seja, sem hierarquia, sem centralização de poder, sem definição de lideranças.
- A liberdade para atuar em outros projetos desde que não comprometa as entregas assumidas representa outro princípio norteador.
- E por fim, a colaboração, tratando os projetos como resultado de trabalhos realizados em equipes, em conjunto.

### **Mudanças práticas**

A primeira mudança proposta foi a extinção de uma sede para realização do trabalho. O escritório deixou de existir e os colaboradores passaram a ser convidados a trabalhar por projetos. A remuneração também foi alterada e a proposta foi de que os sócios receberiam um percentual maior sobre a receita gerada por toda equipe, como forma de remunerar a propriedade da empresa e a responsabilidade pela fundação. Assim, sem escritório, as equipes trabalhavam por projetos e os sócios eram remunerados com percentual maior por representarem oficialmente a propriedade da empresa.

No entanto, esta definição quanto a remuneração dos sócios causava um desconforto ainda não aceito no modelo idealizado. A imagem de chefia representada pelos sócios causava a centralização das decisões e não existia o princípio da autonomia. Foi necessário mais uma mudança: deixar de lado o ganho maior dos sócios em cada projeto. Assim, implantou-se um modelo que possibilita o máximo de autonomia, senso de liberdade, flexibilidade e o poder da união do coletivo.

### **O que é a Alfa, afinal**

A empresa classificada por seus fundadores como uma organização compartilhada, que presta serviços na área de comunicação, inovação e estratégia. Todos os membros empreendem coletivamente nos projetos captados em um modelo de autogestão distribuído, em que não existe nenhum tipo de centralização de poder e hierarquia.

### **Sobre a marca e constituição da empresa**

A Alfa não é registrada como marca, pois o objetivo é que seja percebida como um “bem comum” de todos que participam dela através da atuação nos projetos. Conceitualmente, a marca é considerada propriedade temporária de todos os que estão empreendendo coletivamente em determinado momento. A Alfa é uma organização sem CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) próprio, não há constituição jurídica através de uma razão social e um CNPJ. Ela é composta de todos os CNPJs individuais de seus membros. Sendo assim, ela nunca poderá ser comprada por uma pessoa ou empresa.

### **A dinâmica do trabalho**

Os próprios profissionais são responsáveis pela prospecção de clientes e projetos, pela formação do time, pelo cronograma, resultado que será entregue e pela dinâmica em que será desenvolvido o trabalho. O responsável pela prospecção que efetuou a captação do cliente e projeto recebe uma remuneração de 10% de comissão sobre o valor total do projeto, como forma de incentivo a captação e reconhecimento. A receita total restante é igualmente distribuída entre os profissionais que trabalharam no projeto. Por ser um modelo baseado na autogestão, não há definição de cargos nem hierarquia. Mas há senso de pertencimento e responsabilidade sobre as entregas, independente de quem prospectou o projeto.

Para manter o contato entre os membros mantendo todos informados sobre o andamento dos projetos e clientes são realizadas reuniões quinzenais. O local do encontro, o organizador e os temas a serem discutidos variam a cada encontro, novamente sem haver uma hierarquia definida. Tecnologias de comunicação como aplicativo WhatsApp e a rede social Facebook são usados para compartilhamento de informações e conteúdo bem como para comunicação entre os membros.

Para manter os custos operacionais e comuns entre os membros, foi definida uma mensalidade para cobrir os custos fixos de comunicação da Alfa. Também é destinado o percentual de 3% do faturamento de todos os projetos da Alfa para o bem comum da organização, sendo gerenciado de comum acordo entre os membros.

### **Outras informações relevantes sobre o modelo**

A Alfa não pode ser considerada uma rede nem um modelo de trabalho de profissionais que atuam no formato freelancers, trabalhando pontualmente por projetos únicos. A proposta é flexível, mas exige engajamento e dedicação de tempo e para isso existe um processo para ser aceito no grupo. Todos que fazem parte são considerados empreendedores do negócio, com objetivo de ampliar as atividades, prospectar novos projetos e gerar receita para o grupo. Caso um dos membros aceite qualquer proposta de trabalho formal em outra empresa, necessariamente precisa deixar a Alfa, pois este compromisso coloca em questão a disponibilidade para empreender coletivamente com os demais membros.

### **Pontos negativos do modelo, do ponto de vista dos próprios fundadores**

Na visão dos sócios, não existem apenas pontos positivos. Existem questões que exigem atenção e cuidado para que o modelo não seja enfraquecido exatamente nestas questões. Um dos pontos levantados é a tendência da perda de controle, justamente por não haver centralização. Como não existe chefia e hierarquia, é necessário confiar na coletividade para que as coisas aconteçam, mas existe o risco de elas não acontecerem por não haver um direcionamento único. Mas apesar de ser um ponto de atenção, é uma característica de modelos orgânicos, descentralizados e horizontais.

Outra questão que merece atenção é manter o engajamento e motivação de todos de forma autônoma, pois cada um é responsável pelos resultados de todos, pela captação de novos clientes e projetos e pela entrega de resultados.

Além de apresentar o modelo de trabalho da empresa Alfa, pretende-se com a descrição das características e práticas colocar o modelo a disposição de novos estudos e adaptações de forma a ser considerado como uma alternativa às organizações que queiram adotar setorial, parcial ou integralmente novos formatos de trabalho, tendo como base a flexibilidade e a autonomia.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa bibliográfica acerca dos termos trabalho flexível e autopoiese e com a apresentação do estudo de caso, foi possível atingir o objetivo deste artigo de pesquisar os conceitos relevantes sobre os respectivos temas e de apresentar um modelo de trabalho baseado em flexibilidade e autonomia, diferindo das premissas básicas da organização do trabalho da sociedade industrial.

Através da leitura dos artigos, livros, teses e outras publicações conclui-se que existe um movimento ocorrendo por parte dos indivíduos, tendo como base as mudanças ocorridas pela transformação da sociedade industrial para sociedade do conhecimento, pela busca de modelos de trabalho que apresente maior flexibilidade e autonomia. Estas mudanças também se tornam pertinentes do ponto de vista das organizações que precisam adaptar-se às novas necessidades para manterem-se competitivas.

O estudo de caso apresentado apoia-se nos princípios da autopoiese para formatar um modelo que considera como princípios básicos o bem comum, um modelo aberto e distribuído, com liberdade e feito através de colaboração, sendo que a base fundamental ainda se concentra na autonomia, autogestão e autoprodução. Não se pretende com a apresentação deste modelo provocar uma mudança radical na organização do trabalho, visto possuir peculiaridades específicas da atividade

a que se destina. Por outro lado, também pode-se considerar ousado apropriar-se de um conceito que ainda está em evolução e apresenta divergência entre estudiosos, como a autopoiese.

No entanto, o modelo da empresa Alfa pode inspirar a criação de outras empresas que tenham o mesmo propósito sendo necessária a adaptando-se a própria realidade. Pode-se também utilizar a autopoiese como referência teórica fazendo da ousadia da apropriação uma provocação do pensar para construção de novos desdobramentos, enriquecendo as teorias e propondo novas práticas.

## REFERÊNCIAS

Antunes, R., & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e sociedade*, 25(87), 335-351.

Calgaro, C., & Pereira, A. O. K. (2010). O sistema autopoietico e seus paradoxos. *Revista Sequência*, 31(60).

Capra, F., & Eicheberg, N. R. (2006). *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos* (Vol. 6). São Paulo: Cultrix.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Cooper, H. M. (1998). *Synthesizing research: A guide for literature reviews* (Vol. 2). Sage.

Correa, A. C., Ávila, L. V., Schuch Jr, V. F., Madruga, L. R. D. R. G., Hoffmann, C., & Erdmann, R. H. (2015). Sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas autopoieticos. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 153-176.

De Masi, D. O. (1999). *Futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 2ª ed. Rio de Janeiro (RJ): José Olympio.

de Moraes Kunzler, C. (2007). A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Estudos de Sociologia*, 9(16).

SANTOS, N. D. (2005). *Gestão estratégica do conhecimento*. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis.

Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós capitalista*; trad. Nivaldo Montingelli Jr. 2ª ed. São Paulo, Pioneira. 186p.

Fursman, L., & Zodgekar, N. (2009). Flexible Work Arrangements: New Zealand families and their experiences with flexible work. *Family Matters*, (81), 25.

Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho-Alternativa de Trabalho Flexível*. Senac.

Gratton, T. J. L. (2013) A terceira onda do trabalho virtual. *Revista Eletrônica Harvard Business Review*. Extraído de: <http://hbrbr.com.br/a-terceira-onda-do-trabalho-virtual/>.

Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, 15(3), 508-14.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2007). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. 6 ed. Trad Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena.

Mello, A., Sarsur, A. M & Bojikian, N. M. P. (2003) A Transformação organizacional e o Teletrabalho: Sob a Perspectiva do Grupo Semco. *International Workshop and Business Conference on Telework*. São Paulo, SP, 8.

Nicholas, A. J., & Guzman, I. R. (2009, May). Is teleworking for the millennials? In *Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research* (pp. 197-208). ACM.

Nonaka, I. (1997). Takeuchi, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Rodrigues, L. P. (2012). *Niklas Luhmann: a sociedade como sistema*. EDIPUCRS.

Rossetti, A. G., Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & dos Santos, N. (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37(1).

Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. D. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39-49.

Schatten, M., & Bača, M. (2010). A critical review of autopoietic theory and its applications to living, social, organizational and information systems. *Društvena istraživanja*, 108(109), 4-5.

Sparta, M. (2003). A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 4(1-2), 13-19.

Tachizawa, T., & Mello, A. (2003). *Estratégias empresariais eo teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira*. Pontal.

Thompson, J. & Truch, E. (2013) The Flex Factor Realising the value of flexible working. July 2013. Recuperado em outubro, 2016, de [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/The\\_Flex\\_Factor\\_Realising\\_the\\_value\\_of\\_flexible\\_working.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/The_Flex_Factor_Realising_the_value_of_flexible_working.pdf).

Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187-196.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX, USA.