



Mudança Organizacional a partir do conceito de *Autopoiesis*

Elaine Marisa Andriolli, Vivian Anese, Guilherme Moraes Vargas,
Julio Cesar Ferro de Guimarães, Janaina Macke

RESUMO

Para que a mudança aconteça, é necessário um ambiente favorável à geração de novas ideias e uma constante inovação nas organizações que desejam desenvolver suas práticas num ambiente transformador. O termo *autopoiesis* trata da capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações, numa ordem organizacional, a qual não pode ser entendida como uma rede de partes separadas. A partir de uma revisão bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória, este estudo teve como objetivo analisar mudanças organizacionais a partir do conceito de *autopoiesis*. Os resultados apontam conceitos encontrados na literatura, que podem auxiliar no entendimento das dimensões de inovação e mudança organizacional. Conclui-se que a teoria da *autopoiesis* encoraja o entendimento da transformação da evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente. A teoria da *autopoiesis* ajuda a perceber que os fatores da mudança e desenvolvimento das organizações devem focar os elementos que determinam a identidade da organização, e, conseqüentemente, suas relações com o mundo exterior. Desta forma, a teoria apresenta várias implicações e contribuições para a compreensão dos ambientes organizacionais.

Palavras-Chave: Mudança organizacional. Inovação. Autopoiesis.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o cenário da inovação desafia as organizações em seus processos de mudança organizacional. A inovação, segundo Guimarães (2013) pode ser considerada como uma resposta diante das influentes mudanças na performance competitiva das organizações. Pode-se considerar ainda como uma para a organização repensar sua forma de agir, visando a transformação de todos os envolvidos, gestores e funcionários (DRUCKER, 1994).

Essa linha de pensamento vem corroborar com a definição da teoria de autopoieses, realizada pelos teóricos Humberto Maturana e Francisco Varela ressaltando que as organizações são sistemas vivos, expressões de vida, uma nova lógica de mudanças geradas internamente, num sistema global que molda o próprio futuro (MORGAN, 2011).

Esta revisão de literatura teve como objetivo analisar as mudanças organizacionais a partir do conceito de autopoiesis, demonstrando a partir dos referenciais pesquisados, a compreensão e colaboração dos teóricos sobre o tema de mudança organizacional e conceito de autopoiesis.

Este tema torna-se relevante por se tratar de mudança e inovação, conhecer as organizações e os fatores seu ambiente organizacional, que implica em desenvolver um ambiente propício para geração de novas ideias, considerando a organização como organismo vivo.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória. A pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto e do problema de pesquisa. (MALHOTRA, 2012). Conforme Creswell (2007) a pesquisa qualitativa pode ser



caracterizada como sendo exploratória, onde a mesma é utilizada com a finalidade de explorar um tópico quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas.

A construção de revisão de literatura foi realizada a partir de estudo bibliográfico, que teve os dados analisados sob a premissa da Análise de Conteúdo, a qual constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos e permitem a apreciação das comunicações e fornecem informações suplementares (BARDIN, 2011).

A construção do referencial teórico desta pesquisa foi realizada por meio de análise artigos científicos e livros, os quais contribuíram significativamente para este estudo. Para atender ao objetivo proposto, a utilização da análise de conteúdo permitiu busca e interpretação das informações contidas nas obras pesquisadas. A análise de conteúdo detalhada e criteriosa das obras que deram origem à fundamentação teórica permitiu a análise e identificação da teoria da autopoiese, usada por Gareth Morgan em seu livro *Imagens da Organização*, na edição de 2011, onde o autor descreve no capítulo 8 *Revelando a Lógica da Mudança: As organizações vistas como fluxo e transformação*.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Mudança Organizacional

Em uma análise do ambiente organizacional, constata-se que a realidade ambiental de hoje é diferente da que as organizações viviam há 50 anos. De acordo com Fischer (2002), até a década de 70, as organizações vivenciavam paradigma da estabilidade, preconizando a perenidade e a permanência da organização no tempo e no espaço. Neste período, identifica-se a presença de mudanças, sutis e harmônicas, constantes nas organizações, cujas características da gestão abordavam o controle, a centralização, a limitação da abrangência da mudança e prazo reduzido para implementação das mudanças.

De acordo com Silva (2012) a partir da década de 70, a gestão das organizações precisou ser revista, decorrente das alterações sociais, econômicas e políticas que começaram a atingir o mundo dos negócios. Deste modo, deu-se a substituição do paradigma da estabilidade para o paradigma da transformação organizacional em que “as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas tinham um caráter multidimensional.” (SILVA, 2012 *apud* FISCHER, 2002).

Os dois paradigmas, descritos acima, abordam dois conceitos: mudança e transformação. No mundo corporativo atual, as mudanças ambientais estão ocorrendo cada vez mais rápidas, exigindo que as organizações se adaptem com a mesma rapidez a esse ambiente. Fala-se de um processo que não possibilita uma mudança profunda, mas uma mudança incremental (SILVA, 2012).

Há o movimento de um estado para outro, no entanto esse movimento não traz profundidade de realização. Quando se fala em transformação, refere-se a um movimento muito mais profundo e duradouro. Pois de acordo com Leitão (1998) *apud* Senge (1999) trata de um processo que altera os valores, a maneira de pensar, os modelos mentais. Exige comprometimento nesse processo, ou seja, é necessário que haja o verdadeiro desejo consciente para que a transformação aconteça.

Para Fischer (2002) “o processo de transformação organizacional deve se constituir um eixo gerador de mudanças organizacionais que guardem consistência entre si e estejam sempre voltadas para o desenvolvimento da competitividade interna da organização”.

Silva, (2012) traz o processo de transformação organizacional apresentado por Fischer (2002) que consiste em um modelo de quatro etapas: a auscultação que consiste no



levantamento e análise de dados visando à caracterização dos processos de trabalho, fluxos de comunicação e interações entre os indivíduos; a concepção, como a etapa de transição entre a constatação de problemas e a construção de uma forma de conceber e implementar as mudanças; a disseminação que é caracterizada pela ampliação da participação, de forma gradativa, dos funcionários no processo de transformação organizacional; e, por fim, a sustentação que consiste em um conjunto de atividades visando efetuar o monitoramento e a avaliação do processo.

Nesse contexto de mudança do paradigma da estabilidade para o da transformação estão inseridas as organizações, que, conforme Leitão (1998) são sistemas vivos, na qual a mudança é de relação organismo-ambiente. Morgan (2011) corrobora com esta concepção em sua obra imagens das organizações, onde aborda a teoria da Autopoiese que consiste na interação entre sistemas e ambientes.

3.2 Inovação nas organizações

A inovação organizacional não está confinada dentro da empresa, mas cada vez mais sendo aplicada nas relações interfirmas (BERTONE, 2011). Os autores destacam também, que a inovação não é simplesmente influenciada pela estrutura, mas por muitas outras dimensões do processo organizacional, tais como, liderança, grupos de trabalho e participação.

Bertone (2011) *et al*, *apud* Hamel (2000) diz que é impossível corresponder às expectativas dos investidores sem criar nova riqueza, e para criar nova riqueza é preciso inovar. Sendo confirmada essa afirmação por Drucker (2002) quando diz que a inovação pode ser considerada a forma de gerenciar os recursos com capacidade de gerar riquezas.

De acordo com Cunha (2005) empresa inovadora é aquela que cria e lança novos produtos, processos, conceitos de novos negócios e serviços que ainda não foram ofertadas em que atua. Para ser uma empresa inovadora faz-se necessário uma série de componentes interligados como: gestão organizacional favorável, estímulos a mudança e flexibilidade e investimentos tecnológicos. Tais componentes devem ser capazes de gerar um ambiente organizacional com condições que favoreçam a criatividade.

3.3 Autopoiesis

Autopoiese ou autopoiesis é uma expressão que vem do grego *auto* "próprio" e *poiesis* "criação". Surgiu inicialmente com a ciência da biologia, servindo para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios (DICIONÁRIO INFORMAL ONLINE, 2015).

Segundo Andrade (2012) a autopoiesis é uma teoria formulada pelo biólogo chileno Humberto Maturana e pelo médico chileno Francisco Varela, criada em paralelo ao sociólogo alemão Niklas Luhmann, bem como pelo inglês Gregory Bateson (LEITÃO; MARTINS, 1998). Para definir os seres vivos como sistemas que produzem continuamente a si mesmos, a palavra autopoiese surgiu pela primeira vez no ano de 1974, na literatura internacional, num artigo publicado por Maturana, Varela e Uribe. (MARIOTTI, 2015).

Johan Roos (1997) ressalta que a teoria da autopoiesis oferece novas lentes, desafiando assim os velhos pressupostos pouco efetivos para o comportamento organizacional e gerencial.



Andrade (2012) enfatiza ainda que a preocupação central da autopoiesis está exclusivamente ligada à forma como interpretamos o mundo e compreendemos a realidade. Destaca ainda que é preciso partir do princípio de compreender como compreendemos, em outras palavras, “compreender o modo pelo qual fazemos uso de nossa própria compreensão, enquanto seres humanos e observadores”.

Leitão e Martins (1998) assinalam que a teoria da autopoiese é evidenciada por Gareth Morgan quando escreveu em 1996 o livro *Imagens da Organização*, sendo usada sob a forma de uma metáfora para pensar a organização empresarial apoiando-se na teoria dos sistemas vivos, a partir de Maturana e Varela, pois ainda desconhecia o trabalho de Luhmann que na busca de uma teoria geral, distingue sistemas vivos, psíquicos e sociais como um modo diferente de realização da autopoiese, considerando o processo social de rede autopoietica como um processo de comunicação.

A teoria da autopoiese, usada por Gareth Morgan em seu livro *Imagens da Organização*, na edição de 2011, descreve no capítulo 8 *Revelando a Lógica da Mudança: As organizações vistas como fluxo e transformação*, as organizações como expressões de vida com a capacidade de auto reprodução dos sistemas vivos por meio de um sistema fechado de relações. Destaca ainda que as principais características desse sistemas vivos são a autonomia, a circularidade e a auto-referência, conferindo-lhes a habilidade de se autocriarem ou auto-renovarem. O termo autopoiesis é também usado para referir-se as características desse sistema como a capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de relações (MATURANA; VARELA, 1995), numa ordem organizacional não podendo ser entendida como uma rede de partes separadas (MORGAN, 2011).

Morgan (2011) considera que a teoria da autopoiesis “encoraja o entendimento da transformação da evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente”. Com isso, percebe-se que essa teoria apresenta várias implicações e contribuições para a compreensão dos ambientes organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve com objetivo analisar as mudanças organizacionais a partir do conceito de autopoiese. A análise das obras pesquisadas apresentam que existe uma relação entre mudança organizacional, inovação e a teoria da autopoiese.

A teoria da autopoiese ajuda a perceber que as explicações da mudança e desenvolvimento das organizações devem focar os fatores que determinam a identidade da organização, e, conseqüentemente, suas relações com o mundo exterior. Nesta perspectiva é possível compreender como as organizações mudam e se transformam em conjunto com seu ambiente e desenvolvem abordagens que encorajam uma evolução aberta, já que são sistemas complexos.

Na teoria da autopoiese, ou dos sistemas vivos considerados por Morgan (2011) a partir de Maturana e Varela (1995), pode-se pensar as organizações como fluxo de transformação, que a partir da inovação é aplicada nas suas relações internas e externas.



REFERÊNCIAS

- ALONSO, K. M.; SILVA, D. G.; SILVEIRA, M. C.; STROBEL, M. M. *Diálogos possíveis: entre a autopoiesis e as tecnologias da inteligência*. Educ. Soc. [online]. 2012, vol.33, n.121, pp. 1073 - 1087. ISSN 0101 - 7330. <http://dx.doi.org/10.1590/S010173302012000400009>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173302012000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 maio 2015.
- ANDRADE, C. C. *A Fenomenologia da percepção a partir da autopoiesis de Humberto Maturana e Francisco Varela*. Griot – Revista de Filosofia, Amargosa, Bahia – Brasil, v. 6, n. 2, dez/2012. Disponível em: <<http://www2.ufrb.edu.br/griot/images/vol6-n2/8->
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. *Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais*. Rev. adm. empres.[online]. 2002, vol.42, n.2, pp. 1-11. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200003>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902002000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 maio 2015.
- BERTONE, A. L. C.; VARVALHO, M. S. de L.; CUNHA, N. C. V. *A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica*. Revista capital Científico, Paraná, v.8 v.1, jan./dez. 2011.
- CECILIO, L. C. O. *Trabalhando a missão de um hospital como facilitador da mudança organizacional: limites e possibilidades*. Cad. Saúde Pública [online]. 2000, vol.16, n.4, pp. 973-983. ISSN 0102- 311X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2000000400016>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102311X2000000400016&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 maio 2015.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, N. C. V. *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. São Paulo, 2005. Tese (doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.
- DICIONÁRIO Informal Online. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/significado/autopoiese/10619/>>. Acesso em: 6 jul. 2015.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: pioneira, 2002.
- _____. *The theory of the busines*. Harvard Busines Review, Sep. /Oct. 1994.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As Pessoas na Organização*, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002. SENGE, P. M. et al. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. *As Pessoas na Organização*, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LEITÃO, S. P.; MARTINS, A. C. L. *Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese* <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7786/6386>>. Acesso em: 03 jul. 2015. Revista Eletrônica de Administração, São Paulo, versão on-line, abr.2012.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano*. Campinas, SP: Psy II, 1995.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2011.

ROOS, J. The poised organization: navigating effectively on knowledge landscapes. In: The Strategy & Complexity Seminar. *Proceedings*. London, London School of Economics, 1997.

SENGE, P. M. et al. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; DA CUNHA REIS, A.; DORION, E. C. H. (2013); “*Management in a Brazilian metal mechanic leading company: Social and environmental perspectives*”, International journal of Environmental Technology and Management. 16 (5-6) 404-419

SILVA, M. A. B. *Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração*. Revista Eletrônica de Administração, São Paulo, versão o