

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

HOLOCRAZIA: SISTEMA DE GESTÃO DESCENTRALIZADO

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi apresentar a gestão descentralizada – holocrática, e buscou responder a seguinte questão: quais as vantagens e desvantagens da gestão descentralizada holocrática abordando suas características, comparando-as com o sistema de gestão centralizado e mostrando suas semelhanças a um organismo vivo. Para tanto, houve levantamento bibliográfico sobre o tema onde alguns autores foram consultados para fundamentar o trabalho, especialmente: Chiavenato (2014), Robertson (2016) e Silva (2017). Estes autores, de maneira geral apontam o caminho percorrido pelas organizações que optam por implementar este sistema de gestão. Os resultados mostram as características deste modelo de gestão horizontal, onde os colaboradores podem assumir diversos papéis dentro de vários círculos e, são norteados através de objetivos chaves, a organização vista como organismo vivo e então, notou-se os benefícios que podem ser auferidos para as organizações e seus colaboradores, como por exemplo, a autonomia decisória para todos, garantindo uma otimização temporal, financeira e aumentando a distribuição de poder para aqueles que estão mais próximos à situação problemática.

Palavras - chave: Gestão descentralizada, holocracia, estrutura organizacional

INTRODUÇÃO

Segundo Fajardo (2018) que publicou uma matéria se baseando numa pesquisa da consultoria americana McKinsey com 1900 executivos foi constatado que chefes centralizadores têm perdido espaço para gestores que compartilham sua autoridade e autonomia, também conhecida como holocracia. Diante disso, 82% dos entrevistados disseram que passaram por algum tipo de redesenho na organização nos últimos três anos.

Este estudo busca saber qual ou quais as vantagens e desvantagens da gestão holocrática, visto que existem diversas formas de gestão em várias empresas e sabe-se que o tamanho e tipos de empresas determinam quase a totalidade como será a organização das atividades e dos respectivos cargos.

Por objetivo geral, visa-se, apresentar a gestão descentralizada, mas para a ajuda na concretização serão eleitos os objetivos específicos que serão apresentados nas seções.

A metodologia utilizada é uma pesquisa exploratória, bibliográfica, que de acordo com Gil (2017, p.33) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”, cuja finalidade é apresentar o modelo de estrutura organizacional estudado pelos autores apresentados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Gestão descentralizada

A holocracia é uma forma estratégica de gestão empresarial onde não existe a cadeia hierárquica piramidal tradicionalmente vista nas organizações (SILVA, 2017). O poder de chefia é substituído por uma distribuição de autoridade e tem a finalidade de tornar a tomada de decisões mais ágil, além de fazer com que a empresa seja mais responsiva aos desafios (CONTRATANET, 2018).

Segundo Matta (2013, s.p.), “cargos de chefia costumam representar o topo da hierarquia de uma empresa. A estrutura adotada por muitas corporações auxilia na organização e

distribuição de atividades entre os colaboradores, o que pode contribuir para o sucesso do negócio”.

Verifica-se que o autor mostra a importância da hierarquia dentro de uma empresa, apontando os benefícios para o sucesso deste mesmo no formato piramidal tradicionalmente visto nas organizações. Neste formato, os funcionários recebem atribuições de seus chefes que os coordenam e obtêm os resultados desejados.

Historicamente as empresas sempre buscam experiência, capacidade e habilidades comprovadas e fazem delas requisitos para se ocupar um cargo de gestão. Embora as empresas utilizem para sua seleção o chamado “CHA” – competência, habilidade e atitude, itens estes historicamente ensinados, e, em regra visto como uma espécie de perfil que as empresas buscam nos profissionais a serem contratados, no seu dia a dia, acabam não utilizando os requisitos exigidos na contratação do empregado. Entretanto, na gestão holocrática, habilidades como liderança, iniciativa, criatividade, trabalho em equipe, flexibilidade e resiliência são necessárias e aplicáveis para cada contribuição nas atividades da equipe, e não se limitam à função de empregado (MIRANDA, [s.d.], p.2).

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (1999, p. 219, apud Beuren e Oliveira, 2015, [s/p]), é explicado que a “descentralização é a delegação da autonomia para tomar decisões. Quanto mais baixo o nível hierárquico da organização em que haja essa autonomia, maior o nível da descentralização”. Deve-se observar que, Bresser – Pereira (1980) salienta a descentralização associada à ascensão do moral da organização. Para o autor, a descentralização funcionalizada é favorável à medida que consiga fundir as vantagens da centralização e da descentralização, isto sem falar que, de acordo com o supramencionado autor, o fator humano é o principal determinante de um desempenho adequado.

Para Chiavenato (1999) apud Almeida (2016), quando uma autoridade acabar por tomar as decisões perto do topo de uma organização, pode-se dizer que ela é centralizada. E quando isso acontece inversamente, nos níveis mais baixos, ela é descentralizada. A descentralização pode ser de várias esferas, como de autoridade, função ou atividade.

Conforme preleciona Chiavenato, (2014), ao acoplar à gestão uma forma descentralizada implica em pulverizações das decisões até mesmo nos níveis mais baixos da organização. O objetivo que se pretende alcançar com a descentralização da gestão é proporcionar um melhor aproveitamento dos recursos humanos.

Em consonância com os ensinamentos do autor supramencionado pode-se concluir que o princípio norteador da descentralização se define em atribuir a outrem a prerrogativa de tomada de decisões o mais próximo possível do acontecimento que gerou a necessidade da tomada de decisão. Verifica-se a seguir os graus de descentralizações trazidos por Chiavenato:

1. As decisões sejam tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia;
2. As decisões mais importantes sejam tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia;
3. Menor a supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando nenhum controle direto é feito ao tomar-se uma decisão. A descentralização significa relativa autonomia e

independência para tomar decisões. (CHIAVENATO, 2014, p.170)

Verifica-se que o autor divide a descentralização em três graus, deixando claro que em qualquer que seja o grau em que se observe a descentralização, a tomada de decisão pertencerá àquele que estiver mais próximo a questão a ser resolvida, ainda que seja de nível hierárquico considerado baixo perante as demais organizações.

As organizações, em grande parte caminham conforme o comportamento de seus colaboradores, criando uma espécie de sistema vivo nas organizações, questão esta que será tratada no próximo tópico.

As organizações como um sistema vivo

Laloux preleciona que as organizações são nada mais do que uma espécie de organismo e, em certo momento até as compara com a natureza, local em que as mudanças ocorrem em todos os locais e a todo e qualquer momento, sem que seja preciso um comando central e de controle para que então as ordens sejam dadas e a “organização” – natureza – possa seguir seu ciclo.

Em seu livro “Reinventando as organizações” Laloux nos expõe três pilares desse estilo de organização:

- **Autogestão:** essas organizações evoluíram a um patamar onde é possível, mesmo em larga escala, operar de forma eficiente e eficaz um sistema baseado nas relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.
- **Integralidade:** No geral, empresas e organizações sempre foram ambientes estritamente profissionais, onde as pessoas trabalham apenas com o seu lado técnico e objetivo, deixando os demais componentes de sua individualidade longe do trabalho. “Frequentemente, as organizações exigem de nós um estilo decisório masculino, dotado de força e de determinação, e que oculte as dúvidas e as vulnerabilidades.”
- **Propósito Evolutivo:** as Organizações Teal têm vida e senso de direção próprios, não tentam prever nem controlar o futuro. Além disso, seus membros são convidados a escutar e a compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir. (LALOUX, 2017, p. 56)

Observa-se que os três pilares de Laloux expõe que na última década já é possível gerir uma organização sem que seja necessária uma hierarquia, tendo em vista a própria independência decisória dos membros da organização. No que tange a integralidade, o autor aponta que, em regra os colaboradores permitem mostrar apenas o seu lado técnico, sendo que, um melhor colaborador será aquele que leve para o seu ambiente de trabalho todas as suas habilidades, pois, muitas vezes a sensibilidade deste colaborador facilitará a resolução de uma questão. O autor ainda destaca que as organizações convidam seus colaboradores a crescer com a empresa, ou seja, mostram a seus colaboradores quais são os propósitos aos quais a empresa quer servir e, ainda, o que a organização visa se tornar.

Observa-se ao estudar este estilo de organização, que possuem como principal característica o predomínio da racionalidade, de forma a suprimir as emoções, conforme explica Laloux, esse estilo de organização, chamada pelo autor de “organizações *teal*” desenvolveu práticas que acabaram por resgatar a integralidade interior dos indivíduos e procura trazer tudo aquele que os define para o ambiente organizacional.

Em seu livro¹, Laloux assevera que se pode atribuir as chamadas “enfermidades corporativas” a comportamentos correlacionados a egos – sendo ego o “eu” de cada um, ou seja, aquilo que caracteriza a personalidade de cada pessoa - excessivamente amedrontados em que resultam em realização de “politicagem”, inúmeras regras descabidas, reuniões intermináveis, proteção exacerbada de informações que na realidade deveriam ser acessadas facilmente por todos da corporação e assim por diante. O autor afirma ainda que, uma organização cujo estilo seja “*teal*” pode-se verificar a diminuição, se não a superação destas “enfermidades”, cita ainda que o Paradigma Evolutivo – *Teal*, regente destas organizações possui intensa influência na essencial relação com o poder,

- No momento em que as pessoas do estágio Evolutivo-Teal estão ocupadas explorando o chamado de suas vidas, ficam mais inclinadas a se filiar apenas a organizações que tenham um propósito claro e nobre para si mesmas. Podemos esperar que propósito, mais do que lucro, crescimento ou participação de mercado, será a diretriz da tomada de decisão organizacional. Também é justo presumir que as Organizações Teal buscarão a integralidade e a comunidade, e serão ambientes que darão suporte aos desejos das pessoas em ser quem realmente são no trabalho e, ainda assim, profundamente envolvidas em relacionamentos nutritivos (LALOUX, 2017, p. 51)

Verifica-se que o autor explica que, em regra espera-se da organização que sua diretriz seja, em sua maioria, o propósito, ou seja, que o lucro, crescimento ou participação de mercado fiquem para um segundo momento quando tratar-se de tomadas de decisões.

Para que pudesse desenvolver uma definição assertiva das organizações “*teal*”, Laloux examinou doze organizações provenientes de inúmeras regiões, setores e escopos. Como requisitos para enquadrar-se na pesquisa, as corporações deveriam empregar no mínimo cem pessoas e estar movimentando-se por um tempo maior do que cinco anos consecutivos revestidas de estruturas, realizações, procedimentos e culturas condensadas o bastante para que se evolua à próxima etapa de desenvolvimento. Isto posto, a pesquisa de Laloux incluiu empresas que possuíam mais de trinta anos de trabalho cumprindo com os requisitos impostos por Laloux e com incontáveis colaboradores.

De acordo com Morgan (2007) as organizações poder ser consideradas uma espécie de organismo, de forma que sejam dependentes entre si, porém sem a obrigatoriedade de adaptações. Ademais, o autor, ressalta a relevância de se observar e dar certa atenção ao ambiente externo, sendo este um ponto essencial para que a empresa sobreviva e até mesmo evolua.

Em sua obra², Morgan (2007) ressalta- a importância de analisar a organização por meio de metáforas organizacionais, organização vista como máquina, organismo vivo, cérebro, cultura, sistema político, fluxo e transformação, prisão psíquica e

¹ LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

² MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: edição executiva. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2007

processo de dominação. Ainda de acordo com os ensinamentos do autor, para que seja possível compreender a organização, o seu gestor deverá ter em mente que a organização é complexa, imprecisa e paradoxal, portanto, é de suma importância que a organização seja percebida pelo seu gestor conforme as metáforas propostas por Morgan.

Robertson (2016) trata a possibilidade de a organização ser um organismo vivo, como uma espécie de metáfora. Ao falar sobre este modelo de gestão o autor leva o leitor a visualizar a forma como o corpo humano funciona de maneira totalmente eficiente sem que haja um comando central, vindo de cima para baixo, mas sim, com um sistema distribuído, que, como uma espécie de rede de entes autônomos que se auto-organizam, tendo cada um a sua função e autonomia para que decida como a função deverá ser executada.

O autor ainda aponta que, caso o corpo humano dependesse de uma espécie de “coordenador central”, ou então esperasse que a própria pessoa em que está estes entes determinasse o que aconteceria, certamente não funcionaria de forma satisfatória.

As organizações “*teal*” possuem inúmeros princípios, entre eles, encontra-se a autogestão, princípio este implantado por meio da sociocracia ou da holocracia, conforme explorar-se-á na seção a seguir.

Holocracia como nova forma de gestão

A Holocracia trata-se de um sistema de governança organizacional em que a autoridade e a prerrogativa para a tomada de decisão concentram-se naqueles que estiverem mais próximos da adversidade a ser superada, ao invés de distribuir de maneira excessivamente formal para níveis hierárquicos ascendentes, mas que, entretanto, possuem maior dificuldade de lidar com determinadas situações tendo em vista a sua longitude da adversidade em questão (HOLACRACIA BRASIL, [s.d.]).

Por objetivo pode-se dizer que a holocracia visa assegurar que a resolução parta daquele que está próximo, sem que existam eventuais disputas de egos que acabem por colocar a questão principal em segundo plano e passando ambições pessoais a frente. Além disto, o referido sistema tem por finalidade obstar que se tomem decisões de forma unilateral, fazendo com que todo o conhecido coletivo à disposição da empresa seja de certa forma repellido – situação esta que, corriqueiramente acontece na hierarquia. Pode-se concluir que, a holocracia acaba por transformar a organização em mais ágil e versátil para que se possa ter facilidade em lidar com constantes mudanças. (ENDEAVOR, 2017)

Ao longo do período em que trabalhou tanto como empregado e mesmo ao abrir sua empresa, o precursor do sistema, Brian Robertson³, pode-se dizer que o autor fora o precursor da criação de diversas práticas deste sistema organizacional, a holocracia, desenvolvendo em 2010 a Constituição da Holocracia que acaba por estabelecer os princípios e práticas do sistema, usando sua própria empresa como incubadora deste projeto e, pôde notar que os colaboradores da empresa notavam e pontuavam deslizos e episódios que acabam por impossibilitar a organização de atingir seu pleno potencial. No momento em que esses acontecimentos surgem, pode-se observar a nítida diferença entre os conceitos de “como as coisas são de fato” e

³ ROBERTSON, Brian J.. Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia; tradução de Cristina Sant' Anna. São Paulo: Benvirá, 2016. 240p

“como poderiam ser”, ocasionando uma certa inquietude entre os colaboradores. Inquietude esta que, se tratada de maneira eficiente, pode reaproveitar este clima para que se possa evoluir a maneira de operação da corporação de forma a adaptá-la à atmosfera e capacitá-la o bastante para que então expresse seu propósito. Consoante as considerações feitas por Robertson (2016, n.p.), uma das formas de atingir este objetivo é fazer uso do poderio da assimilação humana à disposição nas organizações.

Acontece que, em grande maioria as organizações acabam por ter dificuldade em enfrentar estas situações mais tensas, tornando-as mais lentas e insuficientemente capazes de enfrentar de maneira eficaz às mudanças constantes impostas pelo mercado e até mesmo pelo ambiente que as envolve. Além do mais, caso tais inquietações não sejam devidamente sanadas, acabam por se repetirem o que ocasiona inúmeras frustrações nos colaboradores que às notam. Estes fatos ocorrem tendo em vista que o modelo administrativo hierárquico oferecido pela Era Industrial que predomina nas organizações no século XXI tem por base o chamado “princípio de previsão e controle”.

Em vez de evoluir continuamente em resposta às tensões verdadeiras sentidas por pessoas reais, o modelo das organizações que adotam a abordagem de previsão e controle prioriza a estruturação prévia de um sistema “perfeito” para prevenir tensões e, então, prioriza a reorganização assim que os líderes da hierarquia se dão conta de que não conseguiram a perfeição (ROBERTSON, 2016, p. 18).

Observa-se que o autor esclarece que, ao seguir o modelo administrativo hierárquico trazido pela Era Industrial acaba por prejudicar de certa forma a evolução da empresa, tendo em vista que, quando são atingidos por quaisquer que sejam as adversidades trazidas pelo dia a dia acabam por ter que rapidamente recorrer a reorganização.

No momento de sua propositura, tal modelo funcionou de forma eficaz, entretanto, na última década é certo dizer que as organizações se defrontam com novos desafios, trazendo, portanto, à organização a necessidade de agir de maneira mais rápida para então atender às mudanças constantes.

Diante do exposto, Robertson (2016) propõe a Holocracia sendo ela uma certa estrutura organizacional progressiva, onde a forma de se trabalhar é determinada por seus colaboradores, conforme suas percepções, o que proporciona uma organização mais rápida e reacionária aos impulsos do meio.

A Holocracia inclui os seguintes elementos:

- Uma constituição, que estabelece as “regras do jogo” e redistribui a autoridade;
- Uma nova maneira de estruturar a organização e definir o papel das pessoas e suas esferas internas de autoridade;
- Um processo de tomada de decisão ímpar para atualizar regras e autoridades;
- Um processo de reunião para manter as equipes em sincronia e realizar o trabalho em conjunto (ROBERTSON, 2016, p. 26).

Verifica-se que o autor aponta quatro elementos que contribuem para um bom andamento da organização, isso parte desde a constituição da hierarquia que acaba por estabelecer espécie de normas a serem seguidas, ocasionando uma redistribuição

de autoridade, podendo assim, estruturar a organização de forma a definir para cada pessoa a sua atribuição definindo então um excelente processo de tomada de decisões, portanto propiciando à organização atualizações de regras e autoridades e, por fim, que sejam realizadas reuniões periódicas visando manter as equipes alinhadas para que o trabalho em conjunto seja desenvolvido de forma mais adequada.

Laloux (2017), ao tratar acerca da Holocracia aponta que este modelo de gestão possui um dos principais elementos das chamadas organizações *teal* – organizações como organismos vivos -, ou seja, a partição entre função e a alma, a ruptura da combinação entre a identidade de cada indivíduo e os títulos dos cargos. O autor explica que neste novo modelo de gestão criado por Brian Robertson, os colaboradores da empresa não assumem apenas um cargo, mas sim, diversos papéis e, de acordo com o autor, é em razão disto que a Holocracia acaba por ir além de inúmeras outras organizações.

Neste modelo de gestão, conforme preleciona Laloux, quando é sentido na organização a necessidade de criação de um novo papel a ser assumido, este assunto é levado para toda a equipe em uma reunião de governança, reunião esta que é realizada com certa frequência, entretanto, acaba por tratar de questões ligadas apenas a colaborações e funções sem que sejam mesclados assuntos relacionados a realização de tarefas diárias.

A fim de demonstrar de forma mais detalhada o funcionamento de uma gestão holocrática, no próximo tópico abordar-se-á os seus elementos e como eles corroboram para a prática da gestão holocrática.

Holarquia a nova estrutura da hierarquia

A estrutura de hierarquia utilizada pela holocracia é a Holarquia, termo este que descreve uma espécie de relação entre hólons, partes que, ainda que sejam completas, são unidades de um todo maior. Pode-se usar o corpo humano como um exemplo para a holarquia vez que possui células que são completas em si, entretanto, são partes de órgãos que, ainda que completos, fazem parte um sistema, que, enfim são completos, mas, ao mesmo tempo, partes de um corpo.

Na holocracia, os papéis são a menor unidade e verificar-se-á sua composição na figura 1:

FIGURA 1 - PAPÉIS E SUAS COMPOSIÇÕES

Um nome, que tem por finalidade descrevê-lo
Um proposito, ou seja, uma espécie de capacidade, objetivo intangível ou determinado potencial que o papel deverá buscar.
Um ou mais dominios, que se tratam de itens dentro da organização que poderá o papel controlar com exclusividade.
Uma ou mais responsabilidades que se tratam de atividades que devem ser realizadas periodicamente.

Fonte: (ROBERTSON, 2016), adaptado pelo autor

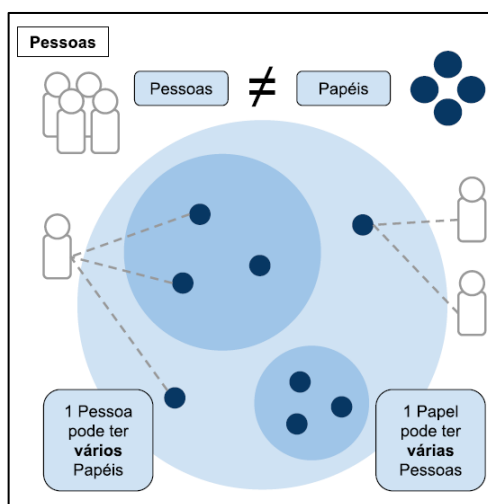
Verifica-se que a figura 1 mostra o nome e, este nome tem por finalidade descrever os papéis dentro da organização, evidenciando sua composição que acaba por esclarecer o cabimento daquele papel em meio ao ambiente organizacional.

Em seu livro⁴, Robertson explica que após a definição dos papéis de que a empresa necessita para que então possa buscar seu propósito, pode-se considerar os talentos que estão ao dispor da companhia. Para o autor, a grande maioria dos seres humanos podem ocupar diversos papéis de forma natural e, cada um destes papéis lhes atribuem diferentes responsabilidades e expectativas.

Os papéis na holocracia são dinâmicos, ou seja, definições vivas que se transformam ao longo do tempo e, suas definições são baseadas na realidade de quais atividades podem ser úteis para a empresa e então, torna essa sincronia constante.

Verifica-se na figura 2 uma forma de gestão descentralizada e como as pessoas e os papéis a serem desenvolvidos por elas podem se mesclar:

FIGURA 2 - AS PESSOAS E OS PAPÉIS NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: (HOLACRACIA BRASIL, 2021), adaptado pelo autor

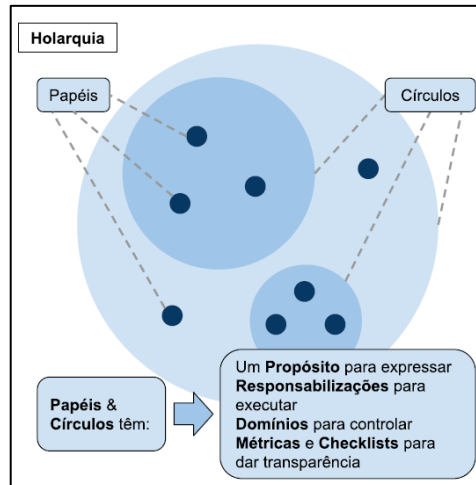
A figura 2 mostra um exemplo de gestão descentralizada, mostra um exemplo de gestão descentralizada em que as pessoas podem assumir vários papéis, ou seja, uma pessoa poderá ter vários papéis e um papel poderá ter várias pessoas.

Assim, os papéis, para a holocracia são espécies de células de uma organização e, conjuntamente com os círculos, são considerados *hólons*, vez que têm um propósito determinado, são autônomos, mas, ainda assim, pertencentes de um círculo, exceto quando se trata do círculo âncora, que abarca toda a organização.

Na figura 3 pode-se observar a estrutura básica da holocracia / holarquia:

FIGURA 3 - A ESTRUTURA DA HOLARQUIA

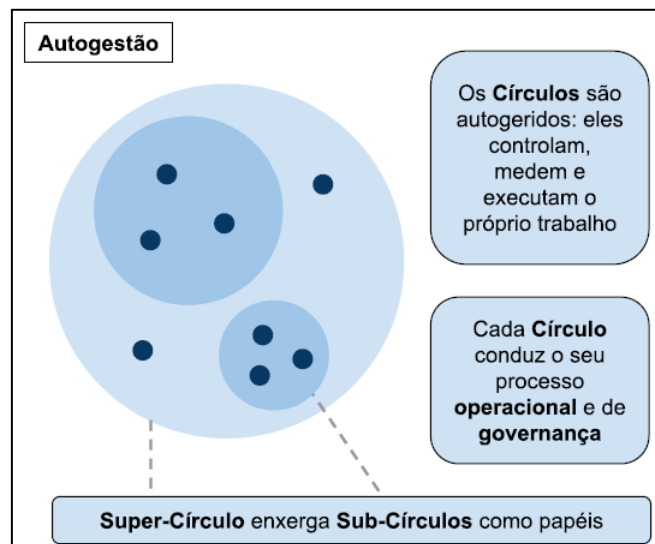
⁴ ROBERTSON, Brian J.. Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia; tradução de Cristina Sant' Anna. São Paulo: Benvirá, 2016. 240p



Fonte: (HOLACRACIA BRASIL, 2021), adaptado pelo autor

Verifica-se na figura 3 como são os papéis e os círculos, itens estes que carregam consigo um propósito, propósitos estes que são de extrema importância, principalmente em uma gestão holocrática em razão de ser uma gestão descentralizada. Na sequência é apresentado a figura 4 contendo a Autogestão.

FIGURA 4 - A AUTOGESTÃO



Fonte: (HOLACRACIA BRASIL, 2021), adaptado pelo autor

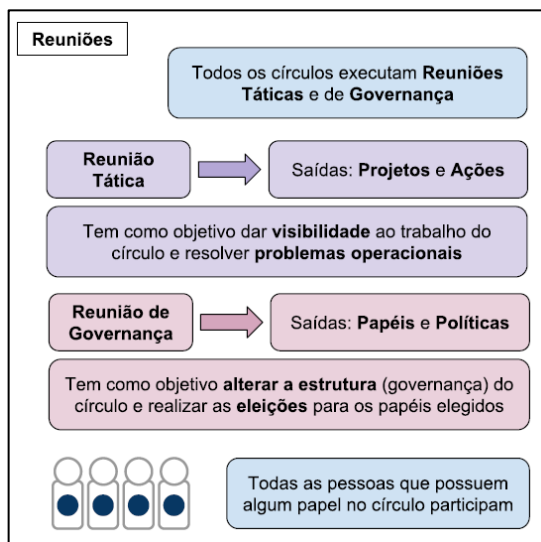
A figura retrata também uma gestão holocrática e, verifica-se que se trata de uma gestão bem descentralizada em que seus círculos são autogeridos, eles possuem um controle, a responsabilidade, cada um tem, portanto, seu processo operacional, tem ainda a governança, existindo então uma espécie de duplo *check*, termo este empregado para uma espécie de dupla conferência de tarefa, ou seja, feito por um colaborador, conferido por outro, buscando então fazer as coisas da forma correta.

A governança se trata de um processo de atribuição de poder ou autoridade dentro de uma organização e, refere-se, em regra, em como o trabalho será desenvolvido, na expectativa que tem em relação ao outro, atribuição de atividades e quais os limites usados como parâmetro para tal atribuição. As reuniões de governança, as reuniões táticas seguem um procedimento previamente definido e, seu foco não será apenas solucionar eventuais conflitos, mas, deixar o círculo

atualizado acerca das atividades realizadas rotineiramente, métricas de grande importância para aquele círculo e, a respeito do andamento de projetos chave. Logo após estes itens serem elencados, tratar-se-á por meio de uma pauta cada conflito de forma individual e, novamente todos os membros terão voz para opinar a respeito da solução a ser encontrada para então encerrar aquele conflito.

A figura a seguir mostra as espécies de reuniões realizadas a fim de deixar todos os procedimentos alinhados:

FIGURA 5 – REUNIÕES



Fonte: (HOLACRACIA BRASIL, 2021), adaptado pelo autor

Verifica-se na figura 5 um breve resumo de como acontecem as reuniões citadas anteriormente, é possível entender, portanto, que, o círculo se torna uma parte de extrema importância dentro das reuniões, vez que buscam auxiliar na procura da solução adequada para eventuais conflitos, isto sem falar a respeito da contribuição deste círculo para as atividades realizadas rotineiramente na empresa.

Para Robertson (2016), a holocracia segue um processo contínuo de evolução por meio de tentativa e erro que tem por objetivo atingir os resultados mais adequados pela companhia, processo este que será repetido inúmeras vezes até que se possa verificar refinamentos melhores e mais criativos.

Robertson (2016) aponta que os resultados alcançados por meio da governança são trazidos como códigos que, aqueles que fizeram parte dos papéis decifram e então o expressam no mundo exterior e, para que seja feita a adequação de forma mais eficaz, são realizados testes em uma determinada função, devendo expressar o seu principal objetivo que é a capacidade de organização com o mínimo de desperdício. Com o passar do tempo, os designs escolhidos acabam por ficarem abaixo do ideal esperado pela organização e então, surgem as tensões que, ao serem observadas por membros daquele círculo, são sanadas nas reuniões de governança.

O autor ainda explicita que na holocracia não há que se falar em apenas uma pessoa para realizar o design na estrutura organizacional da empresa, ou ainda, que apenas um grupo, solitariamente realize tal tarefa. Para Robertson (2016), o design surgirá como uma espécie de resultado de um algoritmo evolucionário.

Desta feita, está justificado pelo autor a relação entre os princípios evolutivos da ciência e os processos internos da holocracia. Destacando-se de plano o processo

de governança tendo em vista que se trata da forma de alterar a maneira em que se atua na organização, valendo-se da percepção dos colaboradores para tanto.

Ante o exposto, verifica-se que é por meio das reuniões táticas que são traçados os objetivos a serem perseguidos pela corporação e, por óbvio, os resultados que se pretende alcançar, conforme será exposto no tópico seguinte.

OKR – Objetivo e Resultados – Chave (Objective and Key Results)

De acordo com Doerr (2018) apud Francato (2019), Andrew Grove, que esteve presente na fundação da Intel no ano de 1968, tornando-se presidente da empresa em 1979 e, em 1987 veio a se tornar o *CEO* da Intel, e, ao longo de sua presença na empresa desenvolveu inicialmente este método. Este modelo trata-se de uma estrutura que permite aos indivíduos e equipes se alinharem e focarem numa mesma meta, denominada objetivo e, para que seja possível medir o avanço, estabelecem-se um conjunto de métricas causadoras de impacto direto na realização deste objetivo, logo, os “resultados chaves”.

Ainda de acordo com Doerr, o objetivo deverá ser uma descrição qualitativa notável daquilo que se almeja, entretanto, descrito de forma simples. Em cada objetivo é importante correlacionar de dois até cinco resultados chave, mensuráveis e baseados no tempo, visando-se a facilidade de verificação do alcance do objetivo até o momento final do período da análise. Este método OKR leva às organizações que partem de um ambiente externo complexo a ter uma estratégia mais veloz, descomplicado e límpido (apud FRANCATO, 2019).

A revisão de resultados chave, em geral são feitas em ciclos menores, geralmente dentro de três meses, ao passo que o objetivo de estende por período maior, um ano, por exemplo. Em regra, no momento de revisão dos objetivos, acontece uma grande reorganização na estrutura daquela empresa, visando adaptar-se para então alcançar o objetivo através do melhor caminho.

Vantagens e desvantagens da descentralização:

A troca de grandes reorganizações por rápidas renovações na estrutura organizacional pode ser entendida como um dos principais pontos positivos da holocracia. Para Robertson (2016), todas as vezes em que existe alguma tensão atrelada à uma função (papel), é percebido no processo de trabalho, como um processo sem um responsável ou então responsabilidades que deveriam estar relacionadas a papéis diferentes daqueles em que estão relacionados no momento da tensão. Deve-se então colocá-la em pauta para uma reunião da governança, para que seja possível encontrar a solução para tal adversidade. Tal prática facilita a adequação da organização às dificuldades internas e externas, sendo muito mais maleável, e assim, evoluindo facilmente ao longo de sua jornada.

O autor ainda declara que a holocracia proporciona a geração de círculos multidisciplinares de fato, tendo em vista que, como dito, os colaboradores poderão ter papéis diferentes nos círculos, adquirindo, portanto, conhecimento em inúmeras áreas da empresa, aplicando assim, suas habilidades mais variadas. Isto posto, para Robertson (2016), desta forma é possível que os colaboradores tenham uma percepção maior em relação às atividades da empresa, ocasionando então um maior senso de objetivo compartilhado. Além disto, este método de gestão permite que a distância em meio a tomada decisória e a situação em que o trabalho é aplicado em si, seja diminuída, permitindo então que sejam criados processos com maior eficiência e que gastem recursos em menor quantidade, ao passo que entrega resultados de maior valia.

Segundo Majchrzak (2018) apud Francato (2019), a existência de um grupo de regras claras referente aos papéis e as responsabilidades de cada colaborador, permite uma maior facilidade a organização se adaptar à complexidade. Sendo então cada projeto atribuído a um colaborador que terá então a responsabilidade por aquele processo no desempenho de seu papel. Em meio a estas definições, cada indivíduo terá o poder e liberdade para decidir no que for necessário, sem que seja preciso fazer consultas burocráticas que acabam por dificultar o desenrolar do projeto.

Outro benefício significativo da holocracia, segundo Robertson (2016) é a transformação cultural a qual se submete à organização em razão da implantação deste método de gestão. Conforme o autor, a organização se torna capaz de desenvolver uma espécie de cultura organizacional que tem por base a comunicação, transparência e confiança para com os colaboradores, isso sem falar no pensamento de adaptação e constante evolução dentro da organização. Para Robertson (2016), este modelo de gestão por papéis gera maior liberdade para que os colaboradores aflorem seus talentos e então acabem por sugerir inovações para a organização. O processo de assumir para si responsabilidades e assim, ter a liberdade de decisão em relação aos processos em andamento, para Majchrzak (2018) apud Francato (2019), é de grande importância visto que os funcionários estarão engajados com a organização, devido estarem revestidos de empoderamento para a tomada de decisões. Ainda que exista um monitoramento por seus pares em cada círculo, a liberdade segue maior do que se existisse o monitoramento por gerentes costumeiros.

Segundo Doyle (2016) apud Francato (2019), existe grande dificuldade em coordenar os esforços a serem realizados para a escala dos círculos. Cada círculo possui seu objetivo individual e trilha o caminho mais apropriado para alcançá-lo, entretanto, quando se trata de iniciativas de grande porte, que acabam por envolver vários times, existe uma perda considerável de tempo para que se alinhe as equipes, gerando então a perda da visão holística e do foco principal. Não obstante isto, o autor ainda aponta que, existe grande dificuldade em relação à manutenção de registros e governanças, tendo em vista que cada novo colaborador precisava de um papel e cada papel acaba por precisar de um rol de responsabilidade. Ainda que tal conduta facilite a manutenção da clareza e, por conseguinte, o funcionamento eficaz da organização, leva-se muito mais tempo na discussão, o que gera uma dificuldade de se realizar as atividades diárias da organização.

Os autores Timmerman (2016) e Majchrzak (2018) apud Francato (2019) realçam a relevância de uma adaptação cultural e a necessidade de um esforço coletivo advindo de todos os colaboradores ao longo do processo de implementação para que a nova forma de gestão flua corretamente. Timmerman (2016) apud Francato (2019) concorda que há dificuldade em coordenar os esforços nos círculos, porém entende que tais obstáculos podem ser ultrapassados, bastando que a cultura organizacional seja baseada em uma aprimoração constante da comunicação entre os colaboradores, por meio de estratégias, métricas ou ainda de uma maior clareza em relação aos objetivos dos projetos, isto sem falar de um aprofundamento maior em relação aos processos técnicos e da metodologia da gestão descentralizada.

Para Robertson (2016) esta transformação desenvolve uma cultura organizacional que tem por base a comunicação, transparência e confiança entre seus colaboradores, características necessárias para implantação da gestão holocrática.

Os autores Bernstein (2016), Kastle (2013) e Van Kroonenburg (2016) apud Francato (2019) asseveram a inclinação das organizações modernas a adotarem os modelos horizontais para as organizações, uma vez que, de acordo com os autores,

estas organizações que estão inseridas em ambientes com alta complexidade, acabam por beneficiarem-se com este modelo horizontal de estrutura. Sendo, segundo os autores, a holocracia se trata do sistema mais robusto e propagado em meio aos demais existentes, devendo ser adotado por organizações carentes de maior adaptabilidade e confiabilidade. Para Van Kroonernburg (2016), as *startups* vivenciam um ambiente de alta complexidade, e, ao pender para um sistema em que há maior autonomia para seus colaboradores, são levadas a implementação de modelos horizontais de gestão (apud FRANCATO, 2019).

Análise e apontamentos do estudo realizado

A holocracia, de acordo com Robertson (2016), ainda pode ser visto como um conceito extremamente recente na sociedade e, em razão disso, é impreciso o número de organizações que adotaram essa nova forma de gestão. Entretanto, em razão de a quantidade de estudos acadêmicos a respeito deste tema ainda não serem numerosos, vez que a literatura disponível, em sua maioria se trata de observações pessoais daqueles que são colaboradores de organizações que implantaram este novo modelo de gestão, cumpre ressaltar que tais posicionamentos não possuem relevância acadêmica, ocasionando, portanto, uma limitação ao presente estudo.

Todavia, tal obstáculo enfrentado trouxe à tona a importância e inovação do tema abordado neste estudo, tendo em vista que muitos dos autores apresentados ao longo do presente estudo (BERNSTEIN, 2016; KASTELLE, 2013; VAN KROONENBURG, 2016) apontam que as *fintechs* e as *startups* possuem dentro de sua organização um ambiente complexo, o que as leva a cogitar a implantação de um sistema de gestão que proporcione ao seu quadro de colaboradores maior autonomia e, pode-se verificar que a holocracia se trata de uma das iniciativas que mais se mostram promissoras para esse tipo de autonomia buscada pelas organizações através do mundo (apud FRANCATO, 2019).

Embora exista um número pequeno de referencial acadêmico a respeito do tema, há que se mencionar a existência de casos importantes, tal qual a Zappos, empresa varejista de calçados na internet e possui mais de mil e quinhentos funcionários. Brian Robertson fundou a Organização Não Governamental (ONG) *HolacracyOne* e, por meio desta ONG mantém uma espécie de registro atualizado de organizações que implantaram esta metodologia organizacional em seu ambiente. A Holocracia Brasil, versão brasileira da ONG aponta dois casos em que houve a implementação deste sistema no Brasil, sendo a Geekie e a TargetTeal (SILVA, 2017).

Aplicar o método da holocracia tal qual prevê a sua constituição nem sempre será a forma mais adequada, tendo em vista que, conforme preconiza Robertson (2016), é indicado que a companhia esteja introduzida em ambientes de sejam revestidos de alta complexidade, e assim, seja preciso aplicar a confiabilidade e a adaptabilidade. Não obstante isto, é preciso que a organização já demonstre um nível considerável de transparência no que diz respeito aos processos administrativos e confiança elevada entre os colaboradores e a alta administração. A implantação desta nova modalidade de gestão para estas organizações, acaba por auxiliar na criação de uma espécie de cultura estritamente ágil voltada a garantia de autonomia aos funcionários e, além disto, a sua experimentação. Por conseguinte, surge a inclinação para o aumento de senso de propósito compartilhado, causando então um aumento no comprometimento de todos os colaboradores. Porém, cumpre ressaltar, ainda que não estejam inseridas em ambientes organizacionais complexos, o que as impedem

de se adaptar completamente à implementação da holocracia, as empresas podem extrair dela ensinamentos, práticas e procedimentos importantes, que acabarão por auxiliar no desenvolvimento diário da organização.

Entretanto, mesmo para aquelas organizações que vivenciam um ambiente complexo, existem alguns desafios no momento da implementação da holocracia, sendo, o maior deles, os inúmeros obstáculos jurídicos que são encontrados no momento de realizar a contratação de funcionários sem que haja especificamente um cargo e remunerações definidos conforme a legislação trabalhista vigente em cada país. Ainda em relação a dificuldades, é importante ressaltar que para a implantação correta da holocracia, é necessário o prévio conhecimento profundo acerca da teoria e prática da holocracia e, de acordo com os estudos elaborados por Fowler (2018) apud Francato (2019), por exemplo, essa falta de domínio do conhecimento da holocracia leva às empresas a contratarem consultores externos para que se facilite a sua implementação. Em razão de seus estudos, Fowler (2018) apud Francato (2019) indica às organizações que tracem precisamente aquelas necessidades consideradas como principais da empresa e, além disto, que seja definido também como deverá acontecer o procedimento de implementação, para assim ser possível compreender quais são as adequações necessárias e, possível compra de um software para que então seja feito o gerenciamento dos papéis e processos na organização.

Conclusão

A fim de atingir este objetivo, percorreu-se os seguintes caminhos: a apresentação da gestão descentralizada com sua conceituação e a importância de adotar esta forma de gestão nas organizações. Visando dar sequência ao estudo, descreveu-se a organização sob a metáfora de um organismo vivo, sendo possível identificar o entendimento de estudiosos a respeito da importância de adotar tal metáfora para as organizações. Por fim, identificou-se que, as chamadas organizações *teal*, denominadas também de organizações como organismo vivo, possuem, dentre outros princípios, o princípio da autogestão, o que levou o presente estudo a atender os objetivos específicos deste. De acordo com os autores, pôde-se identificar de plano suas principais características, além disto, notou-se que sua constituição estabelece a distribuição de poderes no ato de sua assinatura, apontando então, a nova estrutura hierárquica proposta pela holocracia, a holarquia, que define os papéis de cada colaborador. Nesta seara, verificou-se que as reuniões de governança têm como principal função tratar qualquer tensão que possa ser apresentada pelos colaboradores e, se ao longo deste processo venha a surgir uma nova tensão, acrescentar-se-á na pauta da reunião.

Além das reuniões de governança, notou-se as reuniões táticas que objetivam pôr em prática toda a estrutura discutida nas reuniões de governança e, principalmente os objetivos a serem perseguidos pelos colaboradores da organização, dando vez portanto, ao método *OKR*, em que é feita uma análise de perto a respeito da caminhada traçada para que este objetivo seja alcançado é denominada de resultados-chaves. Respondendo à questão de pesquisa, entende-se que, no que diz respeito as vantagens em adotar a holocracia como sistema de gestão, têm-se entre as economias alcançadas pelo novo sistema de gestão, tempo e dinheiro. Além disto, esta forma de gestão permite que o colaborador que estiver no “olho” do problema tenha o poder decisório em suas mãos, o que o tornará especializado em razão da vivência para com estes problemas. Entretanto, verificou-se que existem algumas desvantagens ao optar por este sistema de gestão, tal qual uma falta de uniformidade

nas decisões, isso sem falar que não há o aproveitamento efetivo daqueles que possuem especializações em áreas ligadas aos problemas e, além disso, não firma-se uma equipe adequada para solucionar questões relacionadas àquela situação problemática, devendo então estabelecer-se na organização uma espécie de treinamento para que passe existir uma uniformidade nos comportamentos frente a tomada de decisões. O presente estudo pôde concluir que, ainda que todo o conteúdo encontrado até então tenha sido válido para o enriquecimento do estudo, faz-se necessário um estudo aprofundado a respeito da implantação da holocracia, focando principalmente em *fintechs* e *startups*, gerando uma espécie de banco de dados em que conste o ramo das organizações, sua localização e seu tamanho, para que então seja possível, futuramente, uma organização que tenha por interesse implantar este sistema descentralizado, possa visualizar e compreender os resultados obtidos por outras organizações que já obtiveram sucesso na implementação deste sistema de gestão, facilitando então o processo de implementação e também contribuindo para a busca de práticas mais adequadas para este processo. Não obstante isto, é importante que seja feito um levantamento das razões que levaram as empresas a optarem pela substituição de modelo de gestão e então quais efeitos produzidos na cultura organizacional.

Em síntese, é de suma importância o entendimento de como as organizações que optaram pela implantação contornaram as adversidades legais encontradas no decorrer do procedimento da implementação da gestão horizontal e então poder compreender os reais desafios estruturais com os quais as organizações se depararam e, por conseguinte como conseguiram transpor-se a essas situações, sendo o presente estudo útil portanto, para aqueles que forem criadores de políticas públicas e consultores que colaboram com a implantação deste modelo de gestão, a holocracia possam usar como embasamento no momento em que estiverem passando pelo procedimento de implantação da gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Rafael Assenoff. **Tecnologia Digital x Centralização ou Descentralização no processo decisório de uma empresa do mercado fonográfico no Rio de Janeiro**. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/31236/31236.PDF>. Acesso em 01/06/2020.
- BERNSTEIN, Ethan, et al. **Beyond the holacracy** hype. Harvard business review, 2016, 94.7: 8.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Centralização e Descentralização**. In: MOTTA, Fernando Prestes e BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 1 edição. São Paulo: Editora Thomson, 1980. p. 73- 147.
- BUEREN, Ilse Maria, OLIVEIRA, Cosmo Rogério de. **DETERMINANTES DA FOLGA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COM ESTRUTURA DESCENTRALIZADA**. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000400134&lang=pt#B17. Acesso em 01/06/2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CONTRATANET. **Entenda o que é holocracia e qual seu impacto na satisfação dos funcionários**. Artigo. 2018. Disponível em:

<https://blog.contratanet.com.br/entenda-o-que-e-holocracia-e-qual-seu-impacto-na-satisfacao-dos-funcionarios/>. Acesso em 08/10/2019.

ENDEAVOR. **Uma empresa sem chefes pode dar certo? A história da Zappos mostra que sim.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/holocracia-zappos-modelo>>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

FAJARDO, Vanessa. **Chefia descentralizada vira receita para agilizar gestão em empresas.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/11/1984220-chefia-descentralizada-vira-receita-para-agilizar-gestao-em-empresas.shtml>. Acesso em 11/02/2020.

FRANCATO, Lucas O. S. **VANGENS E DESVANTAGENS NA IMPLEMENTAÇÃO DA HOLACRACIA POR STARTUPS: UMA CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA.** Disponível em: <http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180840/tce-09102019-163731/publico/Francato_Lucas_Oliveira_Santos_TCC.pdf>. Acesso em 16/05/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Gen, 2017.

HOLACRACIA BRASIL, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.holacraciabrasil.com>>. Acesso em 11 de abril de 2021.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana.** Curitiba: Voo, 2017.

MATTA, Villela da. **Lideranças nas Organizações – Métodos de Hierarquia e Motivação.** Artigo. 2013. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/liderancas-organizacoes-metodos-hierarquia-motivacao/>. Acesso em 08/10/2019.

MIRANDA, Adriana Maria de Castro. **A HOLOCRACIA E SEUS IMPACTOS NO DIREITO DO TRABALHO E NO DIREITO EMPRESARIAL BRASILEIRO.** Artigo. s/d. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=f1f3e014594ba3f4>. Acesso em 07/10/2019.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: edição executiva.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBERTSON, Brian J.. **Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia;** tradução de Cristina Sant' Anna. São Paulo: Benvirá, 2016. 240p.

SILVA, Davi Gabriel, **CONSTITUIÇÃO DA HOLACRACIA (HOLOCRACIA) EM PORTUGUÊS (V4.1).** Disponível em: <<https://holacraciabrasil.com/constituicao-v4-1/>>. Acesso em 08/10/2019.

SILVA, Davi Gabriel da. **Geekie: A história de um dos primeiros casos de Holocracia no Brasil.** Holocracia Brasil, 2016. Disponível em <<http://holocracia.wpengine.com/geekie-a-historia-de-um-dos-primeiros-casos-de-holocracia-no-brasil/>>. Acesso em 11/05/2021.

SILVA, Davi Gabriel da. **Holocracia: Um guia (quase) definitivo sobre o sistema.** Target Teal, 2017. Disponível em: <<https://targetteal.com/pt/blog/holocracia-guia/#elementos>>. Acesso em 24/04/2020.