

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LUCAS OLIVEIRA DOS SANTOS FRANCATO

Vantagens e Desafios na Implementação da Holocracia por *Startups*: Uma
Contribuição Teórica

São Carlos

2019

LUCAS OLIVEIRA DOS SANTOS FRANCATO

Vantagens e Desafios na Implementação da Holocracia por *Startups*: Uma
Contribuição Teórica

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

Francato, Lucas Oliveira dos Santos
FF814v Vantagens e Desafios na Implementação da Holacracia
por Startups: Uma Contribuição Teórica / Lucas Oliveira
dos Santos Francato; orientador Mateus Cecílio
Gerolamo. São Carlos, 2019.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2019.

1. Ambiente complexo. 2. Estrutura organizacional.
3. Metodologia de gestão. 4. Holacracia. 5. Startup. I.
Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Lucas Oliveira dos Santos Francato
Título do TCC: Vantagens e Desafios na Implementação da Holocracia por Startups: Uma Contribuição Teórica
Data de defesa: 28/06/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Edson Walmir Cazarini	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Pedro Ernesto Pereira Paro	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo**

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, que batalharam
muito para que eu pudesse chegar
até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Nadia e Sílvio, que eu sei o quanto lutaram para que eu estivesse aqui e pudesse concluir esse sonho.

Às minhas famílias postiças, Lúcio e Nina, Patrícia e Emily, pelo apoio incondicional em todos esses anos.

Aos meus avós, Adelino e Dalva, Geraldo e Margaria, que são as estrelas no céu me guiando no horizonte.

Aos meus tios, tias, padrinhos, primas e primos pelo encorajamento durante toda essa jornada.

À minha namorada, Beatriz, por estar sempre presente, não importa a situação.

Aos amigos que fiz durante a gestão no Centro Acadêmico Armando de Salles Oliveira, por terem me ajudado a evoluir como pessoa e como cidadão.

Ao meu orientador, Mateus Gerolamo, por confiar sempre no meu potencial e me ajudar a desenvolver as ideias.

À DogHero, por me fazer ficar apaixonado pelo mundo das *startups*.

EPÍGRAFE

“A cultura devora a estratégia no café da manhã”

Peter Drucker

RESUMO

FRANCATO, L. O. S. Vantagens e Desafios na Implementação da Holocracia por Startups: Uma Contribuição Teórica. 2019. 198 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

As *startups* são empresas em busca de um modelo de negócios lucrativo, replicável e escalável. Elas vivenciam constantemente um ambiente complexo em busca de adaptabilidade e confiabilidade, devido a cada vez mais a tecnologia estar inserida no contexto de negócios e influenciar as relações comerciais. Por conta disso, essas organizações necessitam de uma estrutura organizacional que as possibilite enfrentar esse desafio. A solução utilizada atualmente, a estrutura organizacional ágil, traz alguns problemas, como grandes reorganizações e falta de comunicação entre os times. Esse estudo sugere, através de uma contribuição teórica, que a Holocracia, uma metodologia de gestão e estrutura organizacional que propõe uma organização sem hierarquias e cargos, mas com clareza nas funções e responsabilidades dos colaboradores, possibilita que as *startups* sejam puramente ágeis e preparadas para a complexidade, com os membros do time com mais autonomia sobre suas tarefas e uma cultura de experimentação e responsividade. Entretanto, existem alguns desafios na sua implementação que devem ser observados e trabalhados para o seu melhor funcionamento, como a transparência exigida da empresa e adaptação cultural durante o processo.

Palavras-chave: Ambiente complexo; Estrutura organizacional; Metodologia de gestão; Holocracia; *Startups*.

ABSTRACT

FRANCATO, L. O. S. Advantages and Challenges in the Implementation of Holacracy by Startups: A Theoretical Contribution. 2019. 198 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

Startups are companies looking for a profitable, replicable, and scalable business model. They constantly experience a complex environment in search of adaptability and reliability, as technology is increasingly embedded in the business context and influences business relationships. Because of this, these organizations need an organizational structure that enables them to meet this challenge. The solution used today, the agile organizational structure, brings some problems, such as major reorganizations and lack of communication between teams. This study suggests, through a theoretical contribution, that Holacracy, a management methodology and organizational structure that proposes an organization without hierarchies and job descriptions, but with clarity in the functions and responsibilities of employees, allows the startups to be purely agile and prepared for complexity, team members with more autonomy over their tasks and a culture of experimentation and responsiveness. However, there are some implementation challenges that need to be observed and worked for to the best function of Holacracy, such as the required transparency of the company and cultural adaptation during the process.

Keywords: Complex environment; Organizational structure; Methodology of management; Holacracy; Startups.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contribuição Teórica	25
Figura 2 – Modelo em cascata	26
Figura 3 – Estrutura organizacional ágil	29
Figura 4 – Os círculos na Holacracia	32
Figura 5 – O Processo Integrativo de Tomada de Decisão	33
Figura 6 – As reuniões na Holacracia	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

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

PO – Dono do Produto (*Product Owner*)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 METODOLOGIA	18
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
3.1 A complexidade na era digital	20
3.2 <i>Startups</i> e metodologia ágil	21
3.3 Estrutura organizacional ágil	22
3.4 Holacracia	24
4 VANTAGENS E BARREIRAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA HOLACRACIA	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e justificativa

Kane et al. (2018) afirma que nas últimas décadas, a complexidade do mercado aumentou e se adaptar ao ambiente digital cada vez mais crescente e se aproveitar das tecnologias digitais para aprimorar as operações e criar mais valor para o cliente são alguns dos principais objetivos das empresas. Muitas companhias ainda não estão preparadas para o futuro digital que está pela frente. No contexto dessa mudança de paradigma de como se fazer negócios, um grupo de desenvolvedores de software lançou o Manifesto Ágil, que ficou conhecido por revolucionar a forma de se gerenciar projetos a fim de se adaptar à maior complexidade do mercado. Entre os valores desse documento, temos uma maior participação do cliente no projeto e uma maior capacidade de responder às mudanças ao plano (BECK et al., 2001). Essa nova forma de fazer projetos se opunha ao Modelo em Cascata, e define o gerenciamento de projetos com fases bem definidas e sequenciais, a partir dos requerimentos iniciais definidos pelo cliente (BLANK; DORF, 2012).

A adaptação da metodologia ágil para o desenvolvimento de modelos de negócios ajudou no desenvolvimento das empresas conhecidas como *startups*. Segundo Blank e Dorf (2012), uma *startup* é definida como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios que seja escalável, replicável e lucrativo, utilizando-se muitas vezes de capital de risco para se financiar durante esse processo até o estabelecimento de uma organização estável. Essas organizações, buscando uma estrutura organizacional ágil desenvolveram uma evolução da estrutura matricial, na qual os times de produtos, chamados de *squads*, possuem um protagonismo maior que as áreas funcionais, chamados de capítulos. Isso ocorre porque a metodologia ágil direciona a organização no sentido da entrega de valor, utilizando as áreas funcionais mais para troca de conhecimentos e ferramentas (KNIBERG; IVARSSON, 2012).

Essas alterações na forma de estrutura organizacional das empresas têm acontecido porque dois fatores são fundamentais para que as empresas possam responder às demandas de um ambiente complexo e criarem valor para os clientes: confiabilidade e adaptabilidade. Bernstein (2016) afirma que todas as organizações devem atuar com algum nível desses fatores, mas geralmente eles eclipsam um ao outro. Assim, as mudanças ocorridas nos últimos anos, como o Manifesto Ágil e a estrutura organizacional ágil, têm se dado no sentido de garantir mais autonomia para que os times de projetos possam definir suas prioridades e responder à

complexidade do ambiente externo, potencializado pela transformação digital, de maneira independente.

Entretanto, segundo Bernstein (2016), uma alternativa que tem se destacado para resolver esse problema são as estruturas autogeridas, segundo a tese de que é possível encontrar o equilíbrio desejado entre confiabilidade e adaptabilidade através da autogestão. Entre todas as tentativas de criação de equipes e grupos autogeridos desde a década de 1960, a HolacraciaTM foi a que mais ganhou notoriedade. Criada em 2007 por Brian Robertson (ROBERTSON, 2007), que utilizou a própria empresa de tecnologia para incubar a ideia, ela propõe uma organização estrutural baseada na autogestão e que rompa com a ideia tradicional de gestão baseada na previsão e controle. Em 2010, Robertson escreveu a constituição da Holacracia (ROBERTSON, 2015b), que possibilitou a expansão da ideia para outras empresas que viram essa estrutura como uma possibilidade de se adaptar melhor ao meio externo.

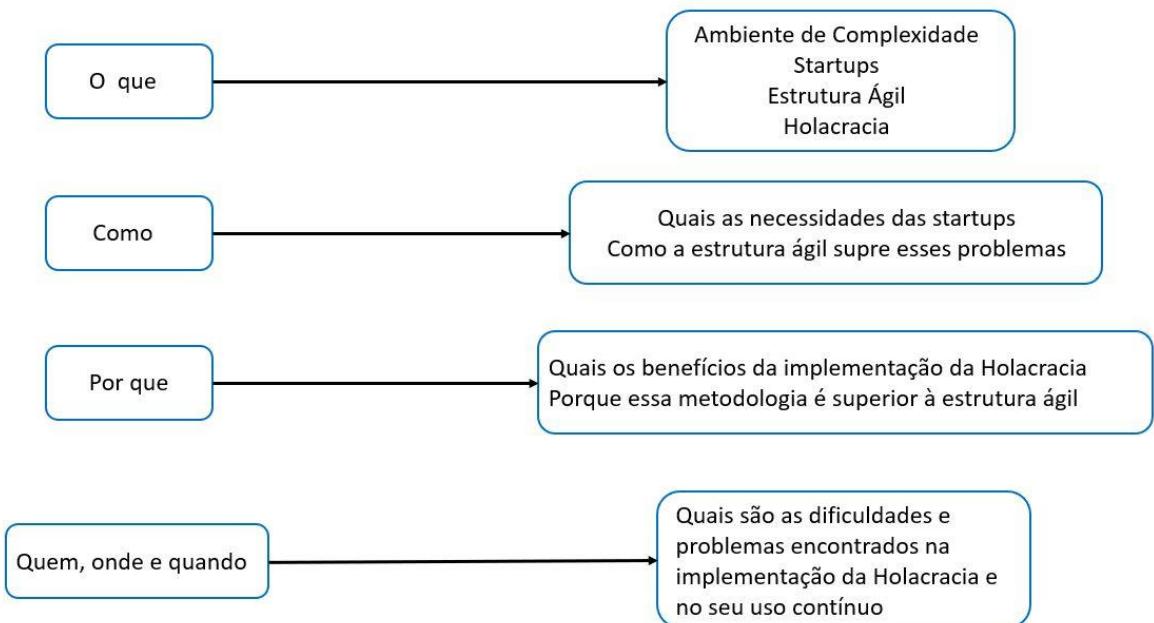
Segundo Robertson (2015a), a Holacracia oferece uma nova “tecnologia social” para a governança e a operação das organizações. Uma que realmente distribui a autoridade, possibilita a flexibilidade e a auto-organização nas regras e processos através da estrutura organizacional e da maneira na qual as empresas fazem negócios. O objetivo desse trabalho é realizar uma contribuição teórica, analisando quais as vantagens que a implementação da Holacracia traria às *startups* em seus processos e cultura e quais os desafios que podem ser enfrentados para que essa implementação seja efetiva.

2 METODOLOGIA

Essa pesquisa busca desenvolver uma contribuição teórica segundo o modelo proposto por Whetten (1989). Segundo ele, uma teoria completa deve ter quatro elementos essenciais. O primeiro elemento é chamado de “o que” e trata-se dos fatores, variáveis, construtos e conceitos que devem ser considerados como parte da explicação do fenômeno em estudo. O segundo elemento, chamado de “como”, é entender como esses fatores estão relacionados, devendo-se estabelecer padrões de causalidade entre eles. Juntos, o “o que” e o “como” constituem o conteúdo da teoria.

O terceiro elemento explora quais são as dinâmicas fundamentais que justificam a seleção desses fatores e a causalidade proposta, sejam elas dinâmicas psicológicas, econômicas ou sociais, Whetten (1989) denomina esse elemento como “por que”. Enquanto o “o que” e o “como” descrevem, o “por que” é o primeiro elemento a explicar, oferecendo uma justificativa plausível da razão pelo qual os elementos estão interligados. Por fim, o último elemento é “quem, onde e quando” e explica quais são as limitações do modelo proposto, quais as condições temporais e contextuais que determinam o alcance dessa generalização. A Figura 1 demonstra como esse modelo é aplicado no estudo a seguir.

Figura 1 – Contribuição teórica



Fonte: Adaptado de Whetten (1989).

Assim, busca-se entender o que são as *startups*, qual é o contexto de alta complexidade no qual elas estão inseridas, qual é o atual modelo de estrutura organizacional que elas utilizam, a estrutura ágil, e o que é a Holocracia. Partindo desses conceitos, busca-se entender quais são as necessidades dessas organizações devido ao seu contexto em relação à gestão e estrutura organizacional e como esses problemas são resolvidos pela Estrutura Organizacional Ágil, mostrando quais os problemas relacionados à gestão ágil em *startups*. Então, apresenta-se como a Holocracia poderia solucionar as necessidades encontradas pelas *startups*, tanto referentes aos problemas do ambiente de alta complexidade quanto à solução atual. Por fim, definem-se quais são as limitações e dificuldades que podem ser encontradas na implementação e execução da Holocracia no dia-a-dia de uma *startup*.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O crescente aumento da complexidade do mundo dos negócios, principalmente devido à digitalização ocorrida nos últimos anos, segundo Kane et al. (2016), gerou esforços das empresas para atuar nesse cenário. Neste cenário, o Manifesto Ágil, proposta por Beck et al. (2001) influenciou não só a gestão de projetos no ambiente complexo, como a formulação de modelos de negócios, contribuindo para o surgimento das *startups*, organizações que utilizam a metodologia ágil para testar hipóteses sobre o modelo de negócios (BLANK; DORF, 2012). Kniberg e Ivarsson (2012) afirma que essas companhias adaptaram a sua estrutura organizacional para ser totalmente ágil e focada na entrega de valor. Entretanto, Robertson (2015c) propõe um modelo de estrutura e governança baseado na horizontalidade e afirma que ele transplanta para a organização a verdadeira filosofia da metodologia ágil.

3.1 A complexidade na era digital

Kane et al. (2017) afirma que as principais metas de praticamente todas as organizações contemporâneas é se adaptar para o crescente mercado digital e utilizar as tecnologias digitais para melhorias as suas operações. Segundo Kane et al. (2018), cada vez mais organizações estão começando a tomar ações para atingir a maturidade digital, mas ainda é um universo pequeno perto daquelas que ainda não estão preparadas para o mercado digital. Uma organização digital deve ser mais rápida, mais flexível e distribuída, e ter cultura organizacional e mentalidade diferentes dos negócios tradicionais para superar a complexidade do ambiente externo.

Schwarz (2016) define complexidade como tomadas de decisão, processos de negócio e tecnologias de gerenciamento de informação que força os colaboradores, clientes e parceiros a performar muitos passos manuais, esperar muito por resultados ou ter dificuldade para encontrar informações. Mesmo em um mundo cada vez mais interconectado e tecnológico, a complexidade é inevitável, devido às constantes mudanças no ambiente de negócios, o aumento da regulamentação, os novos produtos, serviços e canais de distribuição. A complexidade impede as organizações de serem ágeis e responsivas, assim, aquelas que melhor conseguirem gerir complexidade estão em vantagem competitiva. Entretanto, é possível utilizar a tecnologia para o desenvolvimento de processos que possam levar a simplificação de complexidades.

Segundo Fitzgerald (2014), muitos executivos de empresas tradicionais enxergam o potencial que a tecnologia oferece para mudar o seu negócio, mas não tem clareza de como conseguir esses resultados. Kane et al. (2016) afirma que as empresas que conseguem atingir a

maturidade digital possuem semelhanças culturais: habilidade de lidar com risco, costume de fazer experimentos rápidos, alto investimento em talentos, recrutamento e capacitação de líderes excelentes em habilidades sociais. De acordo com Kane et al. (2015), como os produtos e modelos de negócios têm se tornado cada vez mais complexos, as organizações estão reconhecendo os benefícios da colaboração, estabelecendo times multifuncionais para lidar com essas adversidades.

Bughin e Catlin (2017) afirmam que é essencial ter uma liderança comprometida com as mudanças promovidas devido ao ambiente digital. Segundo Kane et al. (2018), muitos negócios tiveram que se reinventar devido ao novo contexto do mercado, sendo o líder fundamental nesse processo. Nesse processo de reinvenção, os líderes são necessários para prover a visão e o propósito das mudanças, criar um ambiente propício para uma cultura de experimentação, empoderar as pessoas a pensarem diferente, encorajar as pessoas a colaborar inclusive fora da sua área de responsabilidade e democratizar o processo de tomada de decisão para as camadas mais baixas da organização.

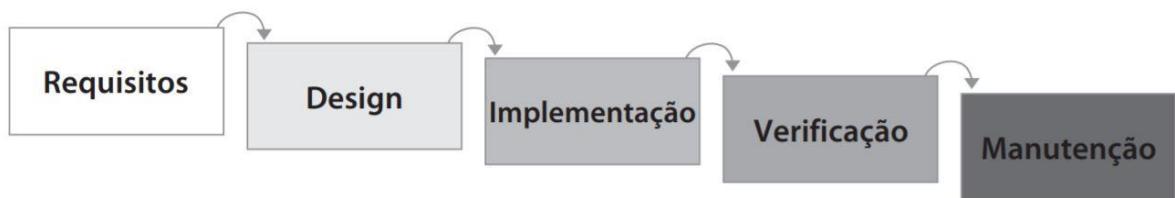
3.2 Startups e metodologia ágil

Em um contexto de intensa transformação do mercado, cada vez mais complexo, principalmente pela transformação digital, novos modelos de organização interna e de organizações surgiram, baseadas nas características descritas anteriormente para enfrentar esse desafio. As *startups* são o maior exemplo. Blank e Dorf (2012) definem *startup* como uma organização temporária em busca de um modelo de negócios que seja escalável, replicável e lucrativo, utilizando-se muitas vezes de capital de risco para se financiar durante esse processo até o estabelecimento de uma organização estável. Ries (2011) define *startups* como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Sendo assim, Blank e Dorf (2012) afirmam que nesse novo contexto, todos os negócios, até aqueles que possuem um produto físico vendidos através de um canal físico, foram impactados, pois descobriram que as velhas regras e ferramentas para os canais físicos não são mais aplicáveis. Assim, muitas as organizações necessitam de um novo processo para se adaptar agilmente a essa nova liberdade e gama de possibilidade existentes. Da mesma forma, obter um feedback sobre o desenvolvimento de produto se dá de uma maneira incrivelmente mais fácil. Assim, uma *startup* não é a versão menor de uma grande empresa e, sim, como afirma Ries (2011), uma organização embasada na inovação em produtos e processos.

Segundo Blank e Dorf (2012), ao longo do século XX, as organizações se baseavam em um único modelo de gestão de produto e gestão de projetos. Esse modelo descrevia o processo de desenvolvimento de produto que acontecia nas indústrias manufatureiras. Esse modelo de desenvolvimento de produtos era definido por começar a partir por requisitos definidos pelo cliente, seguido por processos bem estruturados de uma maneira incremental, sendo sequencialmente entrelaçados e interdependentes, com o objetivo de minimizar os riscos envolvidos na definição de um rol de características. Essa metodologia, denominada como modelo em cascata, pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 – Modelo em cascata



Fonte: Blank e Dorf (2012).

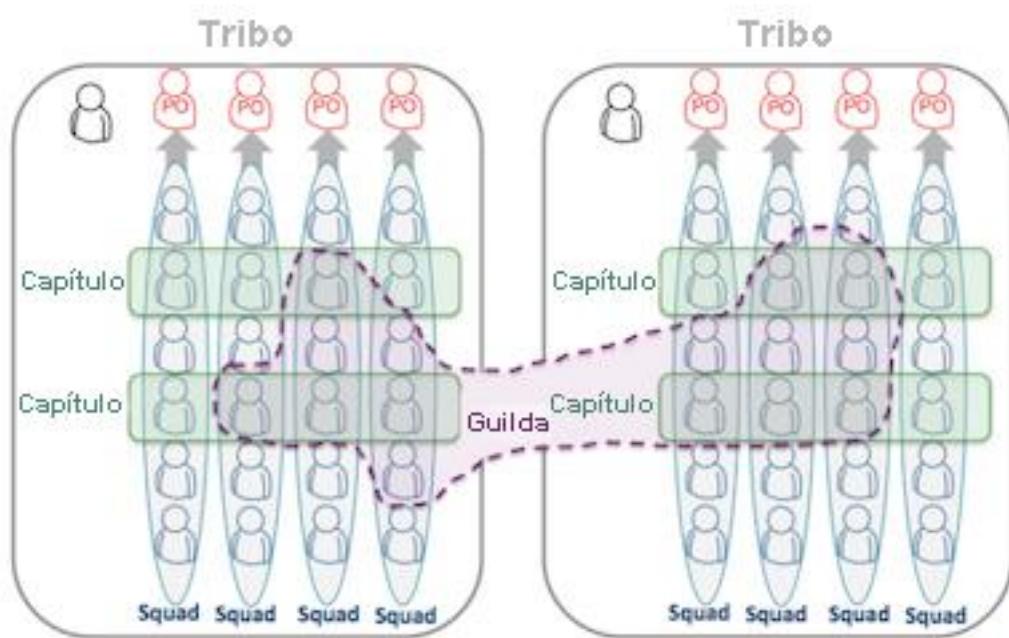
O modelo de desenvolvimento de produtos das *startups* se baseia em uma metodologia de projetos completamente diferente. Com o objetivo de se adaptar à complexidade do mercado e às novas possibilidades criadas pela tecnologia, Beck et al. (2001) desenvolveram o Manifesto Ágil. O Manifesto Ágil possui quatro valores fundamentais: os indivíduos e suas interações devem estar acima dos procedimentos e ferramentas; o funcionamento do produto deve estar acima da documentação abrangente; a colaboração com o cliente deve estar acima da negociação e do contrato; e a capacidade de resposta a mudança deve estar acima de um plano pré-estabelecido (BECK et al., 2001).

3.3 Estrutura organizacional ágil

Paralelo a uma revolução no desenvolvimento de produtos, uma revolução nos modelos de gestão e estrutura organizacional aconteceu. Kniberg e Ivarsson (2012) descrevem como é a estrutura organizacional do Spotify, que busca otimizar todas as características para a entrega de valor para o cliente e a adaptação à metodologia Ágil. Esse é o modelo utilizado pela maioria das *startups* atualmente e pode ser observado na Figura 3. A unidade base desse modelo organizacional é um subtime auto organizado e multifuncional chamada *squad*, desenhados para funcionar como um mini *startup*. Cada time tem uma missão de longo prazo e uma

responsabilidade, como desenvolver alguma característica do produto, e pode escolher a forma como prefere organizar o seu trabalho.

Figura 3 – Estrutura organizacional ágil



Fonte: Adaptado de Kniberg e Ivarsoon (2012).

Como os membros dos *squads* trabalham em uma área do produto final da empresa durante muito tempo, eles acabam se especializando naquela área. Eles não têm necessariamente um líder, mas tem um *Product Owner* (PO), que tem a responsabilidade de priorizar o trabalho do time, mas não se envolver em como solucionar os problemas. Idealmente, cada *squad* é completamente autônomo e tem contato direto com os stakeholders necessários (KNIBERG; IVARSSON, 2012). Eis (2018) afirma que, segundo a metodologia Scrum, um *squad* deve ter entre três e nove pessoas, com mais do que isso é necessária uma coordenação muito grande para manter o trabalho. Quando eles se tornam muito grandes, normalmente são divididos em dois.

Um conjunto de *squads* que atuem em áreas relacionadas é chamado de tribo. Se cada time é visto como uma mini *startup*, a tribo pode ser vista como uma incubadora. Cada tribo tem um líder, que é responsável por garantir o melhor ambiente de autonomia e responsabilidade para os *squads*. Elas normalmente não possuem mais de cem pessoas, pois após esse número, há maior burocracia para se manter relações. Há reuniões periódicas para

que cada time possa mostrar aos outros no que estão trabalhando, alinhando objetivos e discutindo possíveis problemas que possam existir (KNIBERG; IVARSSON, 2012).

Segundo Kniberg e Ivarsson (2012), toda as decisões tomadas tem uma desvantagem, assim a autonomia dada aos times é pode ser a perda da economia de escala, tão essencial para as *startups*. Se um colaborador encontra um problema no *squad A*, algum outro colaborador pode ter encontrado o mesmo problema no *squad B*. Com o objetivo de fazer com que os funcionários compartilhem conhecimento e ferramentas que possam beneficiar toda a organização através de *squads* e tribos, foram desenvolvidos os capítulos e as guildas.

Os capítulos são um grupo de pessoas com as mesmas habilidades profissionais e que trabalham na mesma área de competência na mesma tribo. Essas pessoas buscam se reunir regularmente para discutir a sua área de experiência e desafios específicos. O líder do capítulo é responsável pelos seus membros, com responsabilidades como desenvolver as pessoas e definir os salários. Entretanto, o líder também é membro de um *squad* e envolvido no trabalho do dia-a-dia. As guildas são mais orgânicas e com um alcance mais geral, baseados em algum interesse em comum entre os colaboradores, pessoas que querem discutir sobre algum gosto em comum, inclusive sobre práticas ou ferramentas específicas, de uma maneira mais informal, sem influência na rotina de trabalho. Enquanto os capítulos são localizados em uma tribo, as guildas normalmente possuem membros de toda a organização (KNIBERG; IVARSSON, 2012).

Entretanto, como observam Kniberg e Ivarsson (2012), essa estrutura organizacional é uma adaptação da estrutura matricial para a metodologia ágil. Segundo Ford e Randolph (1992), uma organização matricial é formada por uma estrutura funcional e um time de projetos. A estrutura funcional possibilita os colaboradores se manterem cientes dos novos desenvolvimentos tecnológicos nas suas áreas de atuação, mas dificulta a coordenação de trabalho entre áreas funcionais estabelecidas. Já os times de projeto reduzem as dificuldades de coordenação do trabalho, pois todos estão focados no mesmo objetivo, mas dificulta o desenvolvimento de habilidades específicas, pois reúne pessoas de diferentes habilidades no mesmo grupo.

Para Kniberg e Ivarsson (2012), ao invés das pessoas serem reunidas em departamentos e designadas em projetos, tendo que responder à um gerente funcional, como nas organizações matriciais tradicionais, a estrutura matricial utilizada no Spotify é direcionada para a entrega. Colaboradores de diferentes habilidades técnicas são agrupados em times autogeridos para

entregar valor ao cliente, essa é a dimensão vertical da matriz e onde o trabalho do dia-a-dia acontece. A dimensão horizontal é responsável pela troca de experiências, conhecimentos e ferramentas, sendo que o líder do capítulo deve facilitar esse processo.

Juntamente com a estrutura organizacional ágil, para garantir maior foco e coordenação entre as equipes e manter uma visão de longo prazo da empresa, muitas *startups* ao redor do mundo utilizam o modelo de gestão de metas e resultados chamado Objetivos e Resultados-Chave (OKR), como definido por Doerr (2018). Esse modelo foi inicialmente desenvolvido por Andrew Grove enquanto trabalhava na Intel e descrito em Grove (1983). Porém, sua teoria só se popularizou após ser utilizado com sucesso pelo Google, quando John Doerr, antigo trabalhador da Intel e um dos primeiros investidores do Google convenceu Larry Page e Sergey Brin, fundadores do Google, a utilizarem o modelo.

O modelo de OKR é uma estrutura que permite com que os times e indivíduos se alinhem e foquem em perseguir a mesma meta, chamado de Objetivo, e medir o seu progresso a partir de um conjunto de métricas que tenham um impacto direto na realização do Objetivo, os Resultados-Chave (DOERR, 2018). Segundo Doerr (2018), o objetivo deve ser uma descrição qualitativa memorável do que se deseja alcançar, escrito, de forma simplificada, da seguinte forma:

“Eu vou” (Objetivo) “medido por” (conjunto de resultados-chave).

Os objetivos devem ser concisos, claros e aspiracionais, para estarem sempre na cabeça dos colaboradores. Para cada objetivo, deve-se ter de dois a cinco resultados-chave, métricas que sejam mensuráveis e com base no tempo, de forma a entender se o objetivo foi atingido até o final do período de observação. Com o ambiente externo muito complexo, o objetivo da metodologia OKR é ser ágil, simples e transparente. Os resultados-chave geralmente são revistos em ciclos mais curtos, geralmente três meses, enquanto o objetivo se estende por um período maior, geralmente um ano (DOERR, 2018). Geralmente, quando os objetivos são revistos, há uma grande reorganização na estrutura das empresas, buscando se adaptar e encontrar a melhor forma de atingir aquele objetivo.

3.4 Holacracia

Outras iniciativas têm ganhando destaque para a superação dos ambientes complexos. Para Bernstein (2016), todas as organizações que enfrentam complexidades devem agir com algum grau de confiabilidade e adaptabilidade, mas geralmente elas são antagônicas. Para se

gerar confiabilidade, é necessário processos bem definidos e burocracia, que dificulta a adaptabilidade da companhia ao ambiente externo. Kane et al. (2018) afirmam que estruturas modulares, com times multifuncionais com uma maior autonomia e empoderamento dos colaboradores, mesmo que em uma organização matricial, podem iterar rapidamente de maneira confiável.

Barker (1993) afirma que o controle sobre subordinados foi um conceito principal na teoria organizacional desde a sua concepção, ainda moldando a forma na qual as organizações se organizam. Em qualquer organização, há a necessidade dos indivíduos se subordinarem de alguma forma os seus próprios desejos para o bem coletivo da organização. Assim, para que o grupo possa atingir os seus objetivos, é necessário que os indivíduos abram mão de parte da sua autonomia na participação das decisões. Por causa dessa tensão sempre presente, o controle sempre é um problema em qualquer tipo de organização, principalmente quando as organizações buscam implementar times autogeridos.

Entretanto, Bernstein (2016) afirma que as estruturas autogeridas são as mais próximas de buscar um equilíbrio entre confiabilidade e adaptabilidade. A partir da década de 1960, muitas organizações adotaram equipes autogeridas. Com a popularização desse modelo de gestão e estrutura, empresas como a Xerox, a General Motors e Volvo instituíram equipes neste modelo. Essas iniciativas se deram em áreas restritas, que necessitavam alta confiabilidade e adaptabilidade, mas muitas não foram para frente devido à problemas de controle e poder. Mas, com o aumento da complexidade no ambiente externo, a discussão sobre a implementação de um modelo de gestão autogerido voltou à tona. Segundo Kastelle (2013), as organizações horizontais funcionam em sua melhor forma quando o ambiente externo muda rapidamente, quando o principal ponto de diferenciação da organização é a inovação e quando a organização tem um propósito compartilhado.

Robertson (2007) introduz os primeiros conceitos da Holacracia, um sistema de gestão organizacional que atualmente se transformou no sinônimo de gestão horizontal e equipes autogeridas. Segundo Van de Kamp (2014), a Holacracia fornece um sistema que traz agilidade para o nível organizacional e se encaixa melhor nas práticas atuais de gerenciamento numa sociedade digital do que as estruturas de organização tradicionais baseadas na hierarquia de cima para baixo e na necessidade de gerenciamento e supervisão.

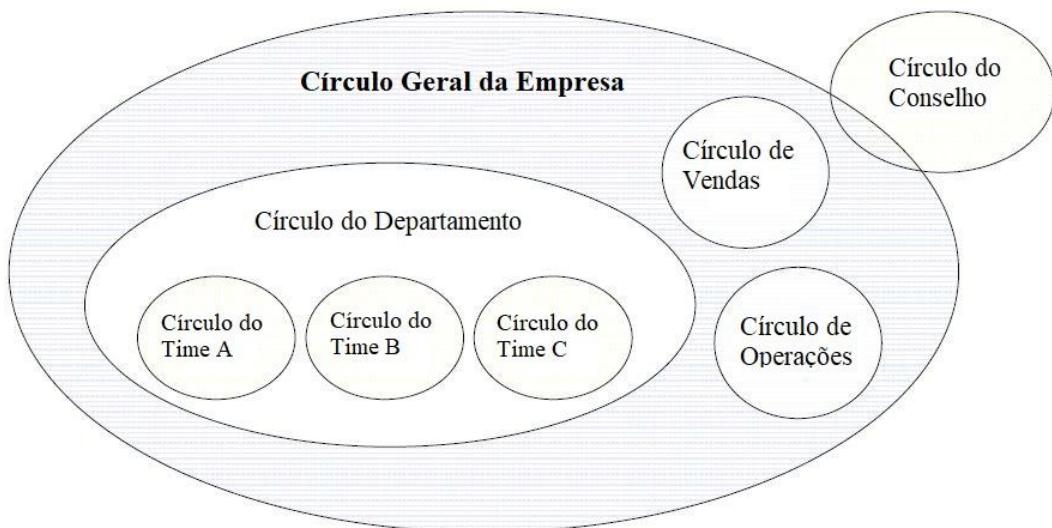
Robertson (2015b) afirma que para realmente transformar uma organização, é preciso ir além de pequenas mudanças e focar na atualização dos aspectos fundamentais da forma como

uma organização funcional. Por isso, ele propõe a Holacracia como uma nova tecnologia social para a gerir e operar uma organização, definida por um conjunto de regras principais que são distintamente diferentes de uma organização que possui uma governança tradicional. Assim, a Holacracia possui uma constituição, disponível online, que estabelece as principais regras e redistribui a autoridade formalmente.

Segundo Van de Kamp (2014), a estrutura organizacional na Holacracia consiste em times autogeridos, chamados de círculos. Bernstein (2016) afirma que os círculos são os componentes fundamentais da organização, não os indivíduos, nem os departamentos funcionais. Dentro desses círculos, papéis são definidos coletivamente de acordo com um grupo de funções específicas e atribuídos aos indivíduos para que os trabalhos sejam concluídos. A principal diferença entre a Holacracia e a estrutura organizacional ágil se dá na relação entre os colaboradores dentro de um círculo e de um *squad* e a relação desses times com a organização. Apesar de os dois serem times autogeridos, no *squad* existem cargos definidos, enquanto no círculo há papéis para os colaboradores. Além disso, um círculo não possui hierarquia, sendo todos os projetos discutidos internamente enquanto um *squad* possui um PO que determina as tarefas internas.

Os círculos podem ter sub-círculos, que são contidos em círculos maiores, os super-círculos. Cada círculo é definido como um hólon, uma entidade tanto auto organizada no que diz respeito a si mesma quanto parte de um círculo maior. Assim, ele tem autonomia e autoridade para se autogerir, mas deve coordenar a sua atuação de acordo com os outros círculos do sistema. Isso permite que as organizações utilizando a Holacracia possam ter alinhamento e atuação rápida, sem os problemas típicos de grupos com ausência de liderança (ROBERTSON, 2015a). A Figura 4 exemplifica o conceito de círculos.

Figura 4 – Os círculos na Holacracia



Fonte: Adaptado de Robertson (2007).

Segundo Van de Kamp (2014), uma das principais diferenças da Holacracia e as formas tradicionais de governança é o fato de os cargos serem substituídos por papéis. A Holacracia assume que os cargos são geralmente relacionados com o status e a hierarquia, e raramente relacionados com as funções reais exercidas pelo colaborador. Robertson (2007), afirma que os papéis são definidos de acordo com as responsabilidades que ele possui. Uma responsabilidade na Holacracia é uma atividade necessária para a organização e que será atribuída àquele papel.

Robertson (2007) destaca a importância de se diferenciar os papéis das pessoas que os ocupam. Um papel, que é constituído de diversas responsabilidades, pode ser preenchido por diversas pessoas, dependendo da sua complexidade. Assim como os colaboradores têm a liberdade de assumir vários papéis em diferentes círculos da organização. Segundo Van de Kamp (2014), os papéis servem a um propósito específico e incluem uma responsabilidade e autoridade real sobre as suas responsabilidades. E, assim que essas responsabilidades não forem mais necessárias à organização, o papel deixará de existir, mas o colaborador poderá assumir outros papéis.

Robertson (2015b), afirma que na constituição da Holacracia, há apenas dois papéis pré-definidos. Como os círculos necessitam estar completamente coordenados com os outros

círculos e eventuais super-círculos dos quais fazem parte, surge a necessidade de dois papéis para atuar na borda de conexão entre os círculos. Eles são chamados de elos, e participam da governança e do processo operacional dos dois círculos. O Elo Principal é apontado pelo super-círculo para representar as suas necessidades no sub-círculo, tendo como funções atribuir os papéis necessários para atingir os objetivos da organização. O Elo Representativo é eleito pelos membros do sub-círculo para representar as suas necessidades no super-círculo, levando a perspectiva do sub-círculo sobre as ações tomadas pela a organização e contribuindo para uma maior transparência.

Robertson (2015b) descreve a Holacracia como um modelo de gestão orientado por tensões, que é essencial para o funcionamento da autogestão. Tensões são definidas como lacunas entre como as coisas são e como as coisas poderiam ser. Elas podem ser um problema ou uma oportunidade que não está sendo aproveitada. Para abordar essas tensões, Robertson (2015b) propõe o Processo Integrativo de Tomada de Decisão, descrito na Figura 5. Nesse processo, uma proposta para resolver uma tensão é apresentado em uma reunião, é aberto uma rodada para que os outros colaboradores possam contribuir para a solução e depois é votado se algum colaborador presente possui uma objeção à essa proposta. É importante citar que o objetivo do processo não é buscar o consenso em torno de uma proposta, visto que as propostas são de autonomia do papel de quem sugeriu. São apenas consideradas objeções que possam impedir essa proposta de ser colocada em prática, pois, visto o objetivo da Holacracia de ser o mais ágil possível no seu processo de adaptação, Robertson (2015b) afirma que é mais importante testar a proposta do que buscar consenso para efetivamente colocá-la em prática.

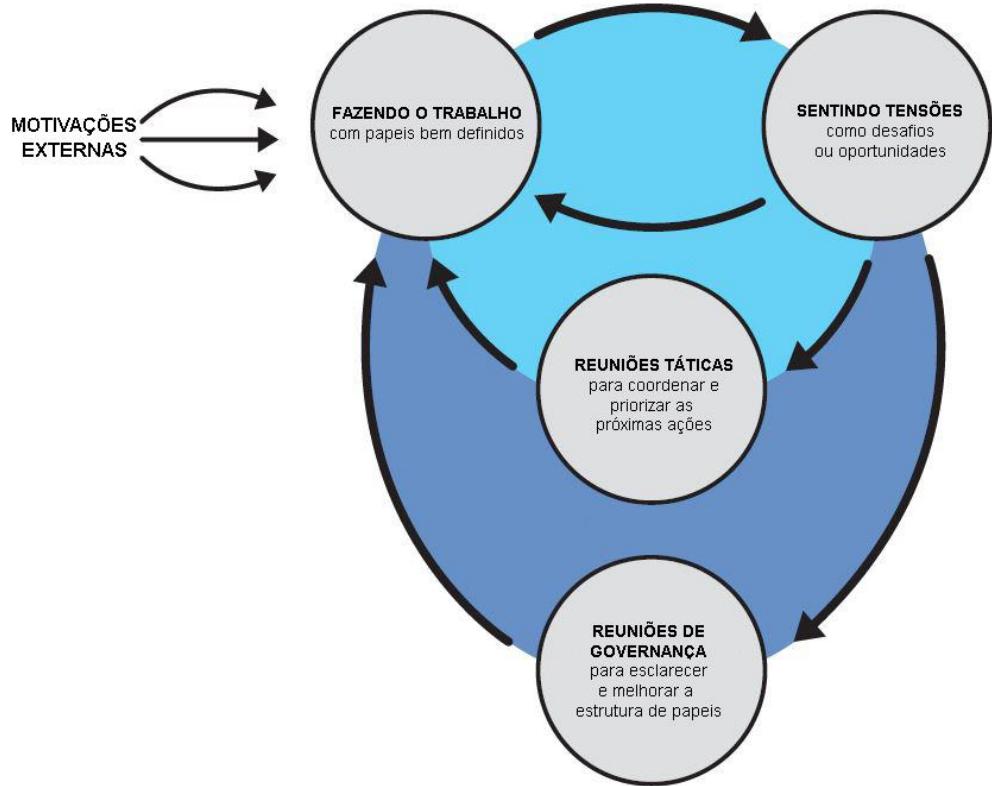
Figura 5 – O Processo Integrativo de Tomada de Decisão



Fonte: Adaptado de Robertson (2016b).

As tensões podem ser de dois tipos: relacionadas a algum projeto em andamento ou trabalho operacional realizado dentro de um círculo, ou relacionadas as definições das funções e responsabilidades dos papéis dentro de cada círculo. Para cada uma dessas tensões, há um processo periódico para a resolução: as reuniões táticas e reuniões de governança, como é possível observar na Figura 6. As reuniões táticas, realizadas semanalmente, tem a função de esclarecer os projetos atuais e definir novas etapas, garantindo a coesão do trabalho dentro de um círculo. Já as reuniões de governança, que acontecem mensalmente, trabalham em cima de tensões que se refiram a organização interna do círculo, como descrições dos papéis existentes, criação de novas responsabilidades para um papel e eleições para os papéis pré-definidos na Constituição da Holacracia. Com esses processos definidos no sistema operacional da empresa, grandes reorganizações estruturais não são mais necessárias, pois a organização está constantemente se adaptando ao ambiente externo e decidindo sobre mudanças importantes de forma rápida e ágil.

Figura 6 – As reuniões na Holacracia



Fonte: Adaptado de Robertson (2015a)

Entretanto, Robertson (2015b) afirma que nem todas as organizações estão preparadas para a implementação da Holacracia. E, apesar de muitas organizações estarem utilizando a Holacracia por algum tempo, alguns dos principais experimentos de implementação da Holacracia não tiveram êxito. Essas experiências nos mostram quais são as principais dificuldades e desafios que as empresas enfrentam nesse processo, além de quais foram os motivos que elas enxergaram para não continuar utilizando esse modelo de gestão.

4 VANTAGENS E BARREIRAS DA IMPLEMENTAÇÃO DA HOLACRACIA

Muitas *startups* afirmam que o ambiente complexo e o crescimento contínuo das empresas enquanto elas utilizam a estrutura organizacional ágil combinada com a metodologia de OKRs acaba gerando problemas para elas, como mudanças bruscas na organização interna com alta frequência, geralmente na revisão dos ciclos da metodologia de OKRs. Silva (2016) afirma que as reorganizações contínuas feitas nos times geram um problema com relação às expectativas, papéis e adaptação às mudanças, desencadeando em um grande problema de disciplina e gestão.

Van Kroonenburg (2016) afirma que a Holocracia pode ser complementar à filosofia *Lean Startup*, proposta por Ries (2011). Ries (2011) afirma que tomar decisões rápidas é inerente do processo de uma *startup* e é necessário que a responsabilidade por cada projeto seja bem definida e que os responsáveis tenham autonomia para tomar as decisões necessárias. Para Van Kroonenburg (2016), a implementação da Holocracia possibilita à *startup* um ambiente flexível e dinâmico, para que as correções sejam feitas durante o processo de crescimento de escala.

Uma das principais vantagens da Holocracia nesse contexto é a substituição das grandes reorganizações por rápidas iterações na estrutura organizacional. Segundo Robertson (2015b), sempre que uma tensão relacionada à uma função é percebida durante o processo de trabalho, como um processo que não possui responsável ou responsabilidades que deveriam ser de papéis diferentes dos quais estão no momento, ela deve ser discutida em uma reunião de governança, que pode ter a frequência que a organização desejar, mas o recomendado é algo em torno de um mês. Essa prática faz com que a organização consiga se adaptar à complexidade interna e externa, sendo mais flexível e evoluindo durante a sua jornada.

Robertson (2015b) afirma que a Holocracia permite a criação de círculos realmente multidisciplinares, pois colaboradores podem ter papéis em diferentes círculos, aprendendo com diferentes áreas da empresa e utilizando seus mais variados talentos. Assim, eles passam a ter uma maior perceptividade das realizações da empresa como um todo, gerando um senso de visão e propósito compartilhado. Essa estrutura também diminui a distância entre a tomada de decisão e onde o trabalho é realizado, possibilitando a criação de processos mais eficientes, que gastam menos recursos e entregam mais valor aos clientes finais.

Segundo Majchrzak (2018), o conjunto de regras claras sobre os papéis e responsabilidades de cada funcionário faz com que a organização se adapte mais facilmente à complexidade. Nesse contexto, cada projeto é designado para um colaborador que tenha a responsabilidade por aquele processo na descrição do seu papel. Dentro dessas definições, cada indivíduo tem a liberdade e o poder para tomar as decisões necessárias sem consultas burocráticas que possam atrapalhar o andamento do projeto. Entretanto, a discussão sobre o tema é encorajada. Segundo Jason Stirman, embora as decisões sobre o projeto sejam do responsável pelo papel, as ideias quais novos projetos serão desenvolvidos é responsabilidade do círculo (FIRST ROUND REVIEW, 2013).

Timmerman (2014) afirma que a experiência de uma *startup* é muito desafiadora, devido à complexidade e à sensação de nunca ter o controle das variáveis necessárias. Para ele, nesse processo, os colaboradores de alta hierarquia dessas organizações tendem a se acostumar com a mudança constante no ambiente e, por isso, centralizar demais as decisões a serem tomadas, como forma de garantir que serão feitas da maneira correta. Outro grande problema enfrentado por essas empresas é a falta de clareza e a autonomia no momento de realizar uma tarefa. Levinson (2016) afirma a falta de clareza e comunicação entre as equipes e as hierarquias desnecessárias é um problema muito comum em *startups*.

Robertson (2015b) afirma que outro grande benefício da Holocracia é a transformação cultural à qual as organizações são submetidas através da sua implementação. Elas desenvolvem uma cultura organizacional baseada em comunicação, transparência, confiabilidade entre os colaboradores, assim como uma mentalidade de adaptabilidade e evolução na organização. Segundo ele, o modelo de organização por papéis dá mais liberdade para que os trabalhadores expressem seus talentos criativos e possam sugerir novas ideias para a organização. Majchrzak (2018a) destaca que o processo de assumir responsabilidades e ter autonomia para decidir sobre esses processos é muito importante no engajamento dos colaboradores, pois empodera os colaboradores para a tomada de decisões e possibilita um maior senso de propósito. O fato de a sua performance ser monitorada por seus pares em cada círculo também gera uma maior liberdade do que ser monitorado por gerentes tradicionais.

Entretanto, há alguns obstáculos à implementação da Holocracia nas organizações. Fowler (2018) realizou um estudo com diversas organizações que tiveram implementaram ou tentaram implementar essa metodologia. Esse estudo obteve algumas informações sobre os principais desafios das organizações durante esse processo. A principal dificuldade relatada

nesse estudo foi a falta de clareza e entendimento completo da alta cúpula e dos demais colaboradores dessas empresas sobre sistema operacional e a Constituição da Holacracia, o que levou muitas delas à contratação de um consultor externo para ajudar na implementação. Além disso, em muitos casos houve a necessidade de implementação de um software que auxiliasse no gerenciamento da execução do sistema e suas rotinas diárias, bem como o registro de todos os papéis e círculos na organização e o seu histórico de mudanças.

Robertson (2015b) afirma que a implementação da Holacracia, caso não seja realizada de uma maneira transparente e de acordo com todos os colaboradores, pode gerar problemas com o ego dos gestores, que deixariam de ter o poder e a influência que possuíam na estrutura antiga. Segundo Bernstein et al (2016), liderança na Holacracia é contextual e depende dos papéis e das tarefas que estão sendo realizadas naquele momento. Ele afirma que a função de Elo Principal acaba assumindo parte das funções da gerência, como atribuir papéis dentro de um círculo e representar aquele círculo no super-círculo correspondente. Entretanto, o fato de não poder interferir ativamente nas responsabilidades dos colaboradores no seu círculo pode causar tensões entre os colaboradores, tensões essas que devem ser resolvidas pessoalmente, ou nas reuniões táticas ou de governança.

Fowler (2018) afirma que muitas organizações relataram depender de um consultor externo para auxiliar a implementação, além da contratação de um software para a gestão, o que encareceu muito esse processo, e inviabilizaria a adoção do sistema por muitas *startups*. Além disso, ele afirma que a legislação trabalhista de muitos países, não estão preparadas para esse procedimento, podendo haver complicações legais para estrutura organizacional, o modelo de contratação e demissão, a metodologia para pagamento, entre outros. Além disso, segundo Doyle (2016), a abordagem como a imprensa trata os sistemas de organização horizontal dificulta muito o processo de contratação de novos funcionários, principalmente quando eles estão acostumados a ocupar posições de liderança em organizações que utilizam sistemas baseados na hierarquia.

Doyle (2016), relata as principais dificuldades que uma *startup* pode enfrentar durante a utilização da Holacracia. Segundo ele, há muita dificuldade de coordenar os esforços para a escala. Cada círculo tem seu objetivo e trabalha de maneira autônoma para entregar o melhor caminho para atingir esse objetivo, entretanto, em iniciativas maiores que envolvem diversos times, há uma perda de tempo muito grande para alinhar as equipes, causando uma perda da visão holística e do foco no cliente. Além disso, Doyle (2016) também comenta que havia muita

dificuldade com a manutenção dos registros e governança, pois cada novo empregado necessitava de um papel e cada papel necessita de um conjunto de responsabilidades. Isso ajuda a manter a clareza de funcionamento da organização, mas leva muito tempo na discussão, dificultando a realização das atividades diárias da *startup*.

Timmerman (2016) e Majchrzak (2018b), enfatizam a importância de uma adaptação cultural e do esforço coletivo da organização durante o processo de implementação para o funcionamento total do sistema operacional. Timmerman (2016) responde Doyle (2016), afirmando que concorda com a maioria das afirmações feitas por ele, mas que esses desafios podem ser superados. Para Timmerman (2016), uma cultura baseada em aprimorar cada vez mais a comunicação entre os colaboradores, através da estratégia, das métricas ou de uma clareza maior dos objetivos dos projetos, além de um maior aprofundamento no conhecimento dos processos técnicos e da metodologia da Holacracia como um sistema operacional, são essenciais para vencer esses desafios. Majchrzak (2018b) afirma que para a implementação ter sido bem-sucedida é necessário que a organização tenha altos níveis de confiança entre os colaboradores, transparência absoluta nos principais processos da empresa, como resultados financeiros, planos para o futuro, processos de contratação e demissão, além de uma mentalidade de responsabilidade dos funcionários e de adaptabilidade aos estímulos externos.

Robertson (2015b) afirma que, como qualquer grande mudança, há problemas na transição e adaptação da organização à nova cultura. Segundo ele, a Holacracia possui um conjunto de regras muito restrito, desenvolvidas para garantir que as organizações continuem funcionando. Esse conjunto de regras podem parecer prejudiciais e um gasto de tempo desnecessário no início, mas com a prática nos processos, essas reuniões passam a acelerar a realização dos processos e a criação de valor dentro da *startup*, balizando as tomadas de decisão.

Apesar de a Constituição da Holacracia ter processos e regras bem definidos, que estão sempre em um processo de evolução contínua, de forma com que ela seja um roteiro para a utilização desse sistema, para Robertson (2015b), ela deve ser vista como um sistema operacional adaptável à realidade e particularidade de cada organização, e não necessariamente ser implementada seguindo todos os processos e metodologias contidas na Constituição. Robertson (2015b) afirma que, como um sistema operacional de código aberto, a Constituição deve servir de guia para a implementação, mas organizações tem o dever de compartilhar as suas experiências e adaptações feitas ao sistema, ajudando a melhorar a metodologia, sugerindo novos métodos, procedimentos e regras para os problemas usuais enfrentados, como

contratação, definições de salários e pagamento dos colaboradores, através de um fórum mantido pela HolacracyOne.

Bernstein (2016), Kastelle (2013) e Van Kroonenburg (2016) afirmam a tendência das organizações modernas em adotar modelos organizacionais horizontais, sendo que os autores relatam que organizações em ambientes de alta complexidade, no qual a maioria das *startups* está inserido, são aquelas que mais se beneficiam da estrutura horizontal. Nesse contexto, a Holocracia é o sistema mais desenvolvido e difundido entre os existentes. Bernstein (2016) afirma que o modelo de autogestão deve ser adotado em organizações ou departamentos de organizações que necessitam de alta adaptabilidade e confiabilidade. Kastelle (2013) afirma que o ambiente ideal para organizações horizontais é quando o ambiente externo muda rapidamente, o maior ponto de diferenciação é a inovação e a organização possui um propósito compartilhado. Van Kroonenburg (2016) afirma que as *startups* vivem em um ambiente de complexidade muito grande e a tendência de mais autonomia para os colaboradores é um processo sem volta que levará a implementação de modelos de gestão horizontais.

Nas Tabelas 1, 2 e 3, é apresentado uma síntese dos principais problemas que a Estrutura Organizacional Ágil e a Metodologia OKR geram às startups, quais os benefícios que a Holocracia poderia trazer e quais seriam as principais barreiras para a sua implementação efetiva.

Tabela 1 – Problemas da Estrutura Ágil e da Metodologia OKR

Problemas da Estrutura Ágil e da Metodologia OKR
Falta de clareza e autonomia com as tarefas
Alta centralização de tarefas
Problemas de comunicação entre as equipes
Grandes reorganizações a cada fim de ciclo de OKR
Problemas relacionados à expectativa dos funcionários
Problemas de adaptação às mudanças
Problemas relacionados à disciplina e gestão

Fonte: autoria própria

Tabela 2 – Vantagens da Implementação da Holocracia em *Startups*

Vantagens da Holocracia
Substituição de grandes reorganizações por rápidas iterações nos papéis
Clara definição de responsabilidades e autonomia para a realização de projetos
Círculos multidisciplinares, com a possibilidade do mesmo colaborador poder participar de vários
Processos bem estruturados possibilitam tomada de decisão mais rápidas e mais próxima do cliente
Criação de uma cultura baseada em transparência, comunicação e confiabilidade
Engajamento dos colaboradores

Fonte: autoria própria.

Tabela 3 – Barreiras para a Implementação Efetiva da Holocracia por *Startups*

Barreiras para a Implementação da Holocracia
É necessário um alto entendimento sobre o sistema e seu funcionamento
Necessidade da contratação de um consultor externo e um software de gestão
Colaboradores podem ter egos feridos com a perda de cargos de liderança
A legislação trabalhista de muitos países não está pronta para a falta de cargos
Perda de muito tempo no alinhamento das equipes
Perda de tempo na documentação de todas as funções e suas mudanças

Fonte: autoria própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de Holocracia ainda é muito recente na sociedade e o atual número de organizações que praticam esse sistema ao redor do mundo ainda é desconhecido. Contudo, a incipienteza de estudos acadêmicos sobre esse tema foi a principal limitação desse estudo, visto que a grande maioria da literatura disponível se trata de visões pessoais de colaboradores dessas organizações a respeito da experiência com o uso da Holocracia e não estudos mais completos e com relevância acadêmica.

Porém, esse fato também demonstra a sua importância e pioneirismo deste estudo acadêmico, visto que para muitos estudiosos (BERNSTEIN, 2016; KASTELLE, 2013; VAN KROONENBURG, 2016), as organizações em ambientes complexos, como acontece com as *startups*, tendem a cada vez mais buscar autonomia para os seus times e colaboradores. Uma das iniciativas que se demonstra como promissora para essa busca de autonomia são as estruturas horizontais, tendo a Holocracia como a principal metodologia disseminada atualmente em organizações através do mundo.

Entretanto, apesar do reduzido número de estudos acadêmicos sobre a Holocracia, já existem casos importantes de implementação ao redor do mundo, como a Zappos, varejista de calçados online com mais de mil e quinhentos funcionários e lucro de um bilhão de dólares em 2009 (ZAPPOS INSIGHTS, 2014), o Medium, serviço de compartilhamento de conteúdo com sessenta milhões de usuários em 2017 (FIRST ROUND REVIEW, 2013), e a agência de serviços tecnológicos do governo do estado norte-americano de Washington (DeAngelo, 2017). A Organização Não-Governamental (ONG) fundada por Brian Robertson e controladora da marca Holocracia, a HolocracyOne, mantém um registro atualizado de quais organizações atuam com esse modelo atualmente, em março de 2019, esse número era de 158 organizações. A versão brasileira da ONG, Holocracia Brasil, descreve dois casos de implementação no Brasil: a Geekie e a TargetTeal.

Segundo Robertson (2015b), a Holocracia como é descrita na sua Constituição não se encaixa em qualquer organização, é recomendado que a companhia esteja inserida em ambientes de alta complexidade, que necessitam de adaptabilidade e confiabilidade. Além disso, é necessário que a empresa já tenha um certo nível de transparência nos processos administrativos e alta confiança entre a alta administração e os colaboradores. As *startups* geralmente estão inseridas nesse contexto. Para essas organizações, a implementação dessa “tecnologia social” auxilia na criação de uma cultura puramente ágil, que seja voltada à

experimentação e garanta autonomia aos funcionários. Também há a tendência para aumentar o senso de propósito compartilhado, melhorando o engajamento de toda a organização. Entretanto, apesar de não poderem se adaptar à implementação completa da Holacracia, a maioria das organizações, mesmo que não estejam em ambientes de alta complexidade, podem tirar lições, práticas e processos importantes desse conceito, e que irão auxiliar no seu dia-a-dia.

Contudo, mesmo nas organizações em ambientes complexos, há alguns desafios para a implementação da Holacracia. Um dos maiores desafios são os vários obstáculos legais quanto a contratação de funcionários sem um cargo e remunerações definidos segundo as normas trabalhistas da maioria dos países ao redor do mundo. Outra grande dificuldade se dá pela necessidade de um conhecimento profundo da teoria e da prática da Holacracia para esse processo, o que leva muitas organizações a contratarem um consultor externo para auxiliá-las. Além disso, essa implementação necessita do entendimento e do comprometimento de todos os envolvidos. Nesses casos, Fowler (2018) recomenda que as organizações tenham bem definidos quais são as necessidades principais da organização e como deve ser esse processo de implementação, para entender quais adaptações precisam ser feitas na “tecnologia social” e a eventual necessidade da contratação de um software para o gerenciamento dos papéis e processos organizacionais.

Como recomendações para pesquisas futuras, é necessário um estudo maior sobre a abrangência da implementação da Holacracia atualmente, principalmente com um foco em *startups*, mantendo um banco de dados sobre o ramo dessas organizações, localização e tamanho das mesmas. Isso auxiliaria as organizações que tem dificuldade de implementar a buscar melhores práticas a auxílio durante esse processo. Além disso, deve-se realizar estudos sobre as motivações que levaram as organizações a praticar a Holacracia e os efeitos na cultura e na produtividade nessas organizações.

Também é preciso entender as adaptações da teoria original que foram feitos por essas organizações, quais foram as principais dificuldades encontradas e como elas foram contornadas através de mudanças na forma como que o conceito da horizontalidade é desenvolvido nas organizações.

Por fim, é de extrema importância entender como essas organizações lidaram com as questões legais de uma gestão horizontal na qual os colaboradores não tem uma função específica, principalmente no que se refere à salário, contratação e pagamento de impostos

referentes a esses funcionários. É preciso entender quais foram os desafios estruturais encontrados por essas organizações e como esse assunto foi contornado, esse estudo pode ser útil para que os criadores de políticas públicas e consultores que auxiliam na implementação da Holocracia possam se basear quando passarem por esse processo.

REFERÊNCIAS

- BARKER, James R. Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 1993, 408-437.
- BECK, Kent, et al. Manifesto for agile software development. 2001.
- BERNSTEIN, Ethan, et al. Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 2016, 94.7: 8.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. BookBaby, 2012.
- BUGHIN, J.; CATLIN, T. What successful digital transformations have in common. *Harvard business review*, 2017, 19.
- DEANGELO, Michael. The Holacracy Experiment in Washington Government. Medium, 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@deangelo/the-holacracy-experiment-in-washington-government-628c17a5a5e>>. Acesso em: 17/03/2019.
- DOERR, John. Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Penguin, 2018.
- DOYLE, Andy. Management and Organization at Medium. Medium, 2016. Disponível em: <<https://blog.medium.com/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9>>. Acesso em: 16/03/2019 às 15:00.
- EIS, Diego. Sobre times e squads. Medium, 2018. Disponível em: <<https://medium.com/gestao-de-produtos/sobre-times-e-squads-fb376f67d3ba>>. Acesso em: 14/01/2019 às 21:30.
- FIRST ROUND REVIEW. How Medium Is Building a New Kind of Company with No Managers, 2013. Disponível em: <<https://firstround.com/review/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers/>>. Acesso em: 14/03/2019 às 20:45.
- FITZGERALD, Michael, et al. Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan management review*, 2014, 55.2: 1.
- FORD, Robert C.; RANDOLPH, W. Alan. Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of management*, 1992, 18.2: 267-294.

FOWLER, Kevin. Implementing Holacracy™: Exploratory research into practicing and implementing Holacracy™ in organizations and its effect on the organizations' IT and security. 2018.

GROVE, Andrew S. High output management. N.-Y.: Random House, 1983.

KANE, Gerald C., et al. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015, 14: 1-25.

KANE, Gerald C., et al. Aligning the organization for its digital future. MIT Sloan Management Review, 2016, 58.1.

KANE, Gerald C., et al. Achieving digital maturity. MIT Sloan Management Review, 2017, 59.1.

KANE, Gerald C., et al. Coming of Age Digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, 2018.

KASTELLE, Tim. Hierarchy is overrated. Harvard Business Review, 2013, 20.

KNIBERG, Henrik; IVARSSON, Anders. Scaling Agile@ Spotify. online], UCVOF, ucvox. files. wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11. pdf, 2012.

LEVINSON, Molly. The Whole Story of Holacracy at Blinkist. Blinkist Magazine, 2017. Disponível em: <<https://www.blinkist.com/magazine/posts/whole-story-holacracy-blinkist>>. Acesso em: 14/03/2019 às 20:45.

MAJCHRZAK, Piotr. Our Holacracy Experience—what it is and why it works. Medium, 2018a. Disponível em: <<https://medium.com/@piotrmajchrzak/our-holacracy-experience-what-it-is-and-why-it-works-564a36bdfbd7>>. Acesso em: 14/03/2019 às 20:45.

MAJCHRZAK, Piotr. 5 Signs You're Ready for Holacracy. Medium, 2018b. Disponível em: <<https://medium.com/@piotrmajchrzak/5-signs-youre-ready-for-holacracy-78abd813f999>>. Acesso em: 16/03/2019 às 16:30.

RIES, Eric. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Books, 2011.

ROBERTSON, Brian J. Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. Integral Leadership Review, 2007, 7.3: 1-13.

ROBERTSON, Brian J. Holacracy: Discover a better of working. HolacracyOne, LLC. 2015a.

ROBERTSON, Brian J. Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company, 2015b.

ROBERTSON, Brian J. Holacracy and the search for Agile organization. Mountain Goat Software, 2015c. Disponível em: <<https://www.mountaingoatsoftware.com/blog/holacracy-and-the-search-for-agile-organization>>. Acesso em: 17/03/2019 às 18:00.

SCHWARZ, Markus. The business case for managing complexity. Harvard Business Review Analytic Service Report. 2016.

SILVA, Davi Gabriel da. Geekie: A história de um dos primeiros casos de Holocracia no Brasil. Holacracia Brasil, 2016. Disponível em: <<http://holacracia.wpeengine.com/geekie-a-historia-de-um-dos-primeiros-casos-de-holacracia-no-brasil/>>. Acesso em: 13/03/2019 às 21:34.

TIMMERMAN, Ruben. Why we're adopting Holacracy as our organisational operating system at Springest. Medium, 2014. Disponível em: <<https://medium.com/@rubzie/why-were-adopting-holacracy-as-our-organisational-operating-system-at-springest-436c946c2b69>>. Acesso em: 13/03/2019 às 21:49.

TIMMERMAN, Ruben. Medium drops Holacracy: how we dealt with their challenges at Springest in the past 3 years. Medium, 2016. Disponível em: <<https://medium.com/@rubzie/medium-drops-holacracy-how-we-deal-with-their-problems-after-3-years-12428b373b5f>>. Acesso em: 16/03/2019 às 16:30.

VAN DE KAMP, Pepijn. Holacracy—A radical approach to organizational design. Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure. University of Amsterdam, 2014, 13-26.

VAN KROONENBURG, Maarten. Lean Startup and Holacracy, a Perfect Marriage?. BW Ventures, 2016. Disponível em: <<https://www.bw.ventures/lean-startup-holacracy-perfect-marriage/>>. Acesso em: 14/03/2019 às 20:45.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution?. Academy of management review, 1989, 14.4: 490-495.

ZAPPOS INSIGHTS. Holacracy and Self-Organization, 2014. Disponível em: <<https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>>. Acesso em: Acesso em: 14/03/2019 às 20:45.