

Uma contribuição da sociocracia para a agilidade estratégica: um estudo de caso em startup que opera na virtualidade

ELIANA DE SOUZA GAVIOLI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

SIMEIA DE AZEVEDO SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

FABIO GAGLIAN CAMARGO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Uma contribuição da sociocracia para a agilidade estratégica: um estudo de caso em *startup* que opera na virtualidade

1. Introdução

Empresas que competem em ambientes com dinâmicas diferentes exigem de sua estratégia, um equilíbrio idiossincrático entre exploração (eficiência) e exploração (flexibilidade), mediante a ambiguidade e a incerteza que rondam mercados e modelos de negócios atuais (Benner & Tushman, 2002, 2003). Para March (1991), a ambidestria organizacional equilibra e integra estas demandas, de modo a garantir a viabilidade dos processos atuais e a viabilidade futura.

Mercados de alta velocidade e mercados de velocidade moderada, simultaneamente, exigem das organizações modos de aprendizado diferentes e precisam saber como equilibrar e integrar fluxos heterogêneos, concomitantemente, melhorando a flexibilidade e estimulando a inovação, por meio de sua base de recursos, enquanto mantém eficiência e altos níveis de desempenho (O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009).

As práticas de RH como mecanismos específicos de governança do conhecimento, do capital humano e do desenvolvimento da capacidade organizacional (Hansen & Alewell, 2013), tem sido base dos modos de aprendizado exploratório e exploratório, gerando empreendedorismo e inovações tecnológicas e gerenciais – segundo Chadwick & Dabu (2009), um meio de superar o risco de rigidez organizacional e de enfrentar a complexidade.

A complexidade aumenta em situações nas quais não se pode basear nos modos existentes de lidar com desafios emergentes (Bingham & Eisenhardt, 2011; Bingham & Halebian, 2012; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011), como em *startups*, tidas como organizações dedicadas a um negócio novo, ativo e independente, que atuam em mercados dinâmicos, com mudanças tecnológicas constantes, sob condições de extrema incerteza (Sutton, 2000; Luger & Koo, 2005; Ries, 2011).

Raynor (2007) defende que agilidade e estratégia parecem incompatíveis, e a tentativa de alcançar ambas pode resultar em desempenho medíocre, e por isso, segundo Doz (2020), empresas devem investir em sua capacidade de permanecer flexíveis e adaptáveis, enquanto, se mantém propositais e consistentes em seus esforços.

Para Bartlett & Ghoshal (1997), a resposta encontra-se na interrupção do alinhamento organizacional (geralmente rígido) entre a propriedade dos recursos e a responsabilidade pelo seu uso, por meio de uma matriz empreendedora, movida a partir da periferia. Empreendedores da linha de frente são capazes de identificar, acessar e mobilizar recursos na busca por oportunidades. Em organizações holográficas, radicalmente descentralizadas, com projetos de trabalho mais flexíveis, atribuições de mudança e trabalho discricionário, segundo Dyer e Ericksen (2005), trabalhadores podem progredir em vez de se manter fixos em suas posições. No gerenciamento de paradoxos, demandas opostas podem ser reconciliadas e usadas construtivamente como fontes de tensões duradouras, que contribuem com a agilidade estratégica, o que leva à busca por entender como seriam configuradas as práticas de RH de uma *startup* gerenciada pela sociocracia.

O objetivo deste artigo consiste, portanto, em analisar a configuração de práticas de RH em uma *startup* gerenciada pela sociocracia, no que tange à agilidade estratégica, a partir da sensibilidade estratégica, fluidez de recursos e comprometimento coletivo.

Esse artigo está estruturado em cinco tópicos principais: o primeiro refere-se à introdução, o segundo apresenta a fundamentação teórica, o terceiro aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, no quarto tópico são apresentados resultados e discussões e, por último, o quinto tópico contém as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

A fim de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados, o presente tópico trata dos conceitos: agilidade estratégica, sociocracia, *startup* e práticas de RH.

2.1. Agilidade estratégica

A agilidade estratégica pode ser definida como “a capacidade de explorar ou criar para a vantagem de mudar padrões de implantação de recursos de maneira ponderada e propositada, mas também rápida e ágil, em vez de permanecer refém de planos pré-estabelecidos estáveis e modelos de negócios existentes” (Doz & Kosonen, 2007).

Conforme evocam compromissos irreversíveis com cursos de ação predefinidos, persistência em direção a objetivos precisos, ambições declaradas explicitamente, planos, orçamentos e medição de progresso bem definidos, parecem ser uma contradição e fonte de conflitos gerenciais (Doz, 2020).

A estratégia define a direção, mas deve encarar a inércia decorrente dos princípios, regras, rotinas e ortodoxias que a acompanham (Hamel & Getz, 2004; Sull, 2003; Larreche, 2008; Collins, 2009). A necessidade de agilidade, por sua vez, pode impedir a criação de vantagem competitiva e gerar exaustão por hiper-reatividade (Raynor, 2007).

Segundo Eisenhardt e Martin (2000), mercados dinâmicos afetam o comportamento adaptativo e inovador da organização, alguns deles de alta velocidade e outros de velocidade moderada, dependendo do dinamismo e instabilidade ambiental, que de acordo com Dess e Beard (1984), pode ser caracterizado pela imprevisibilidade da mudança ambiental, tais como rotatividade, ausência de padrões e imprevisibilidade.

De acordo com Doz (2020), embora hierarquias burocráticas sejam consideradas mais adequadas para ambientes moderados (eficiência) e organizações orgânicas flexíveis mais apropriadas para ambientes de alta velocidade (adaptabilidade), estas duas vertentes podem ser conciliadas, por meio do estabelecimento de um "núcleo técnico" estável e conexões mais adaptativas e orgânicas com seus ambientes.

Para Doz & Kosonen (2007), a agilidade estratégica resulta, portanto, de capacidades chaves como sensibilidade estratégica, fluidez dos recursos e compromisso coletivo, a serem desenvolvidas na liderança, seja ela formalmente estabelecida ou espontaneamente exercida.

Para Doz (2020), a capacidade de explorar ou criar padrões de implantação de recursos de maneira ponderada e propositada, mas também rápida e ágil, em vez de permanecer refém de planos pré-estabelecidos estáveis e modelos de negócios existentes, promove a agilidade estratégica. Para isso, uma organização deve estar atenta aos limitadores da agilidade estratégica, que ele considera impedimento para o desenvolvimento de cada uma das capacidades chaves:

1. Sensibilidade estratégica - responsável por nitidez da percepção, conscientização e atenção às condicionantes estratégicas mediadas por um processo aberto de diálogo.
2. Fluidez dos recursos - responsável por liberar recursos das atividades existentes e reimplantá-los rapidamente para novas oportunidades de crescimento.
3. Comprometimento coletivo - responsável por tomada de decisões e implementações de decisões estratégicas conjuntas ousadas, rapidamente, sem se atolar nas políticas de "ganhar e perder".

Doz (2020) defende que a liderança pode oferecer a chave para a ambidestria, na qual, exploração estável e a exploração mutável são separadas e diferenciadas em tempo, espaço ou mentalidade, mesmo que possam ser reunidas mais tarde, caso a exploração se mostre promissora, promovendo agilidade estratégica.

2.2. Sociocracia

De acordo com Swenson (2016), as primeiras menções à sociocracia remontam a Augusto Comte em 1851 como uma mistura de sociologia e democracia. O conceito começou a receber expansão por Lester Ward em 1880 e por Kees Boeke em 1920 com o quakerismo, uma das principais origens da sociocracia. Conforme Eckstein (2016), os Quakers são conhecidos por se organizarem de uma maneira muito eficiente e pacífica mesmo com milhares de pessoas presentes em uma reunião.

Na década de 1970, Gerard Endenburg, engenheiro membro da escola quakerista na Holanda, combinou o conceito com ideias da cibernética. Conforme Van Vlissingen (1991) e Swenson (2016), Endenburg usou com sucesso a sociocracia para administrar o negócio de fabricação de eletrônicos da família, e acabou disseminando a sociocracia como a conhecemos nos dias atuais.

A sociocracia é um método formal para administrar uma organização baseada em princípios sociológicos que, conforme Swenson (2016), são projetados para descobrir as melhores decisões e tomar todas as pessoas envolvidas, na ausência de oposição de qualquer um dos envolvidos e a partir do consentimento de todos. Van Vlissingen (1991) define consentimento como a ausência de objeção fundamentada, ou como uma permissão, e adiciona à definição de sociocracia a característica de organização e de resolução de conflitos como marcas registradas do método.

Swenson (2016) ressalta a importância de distinguir que não se busca necessariamente uma única opção ótima, mas sim uma boa escolha com a qual todos possam concordar em viver. A sociocracia fornece uma abordagem que ajuda uma organização autogerida a extrair as melhores propostas às quais todos consentem. Se uma única pessoa se opuser durante este processo, discute-se uma nova proposta e o processo continua até que seja feita uma proposta a qual todos consentem. Este processo decisório é realizado por meio de fases, e para realizá-las, é importante entender os conceitos principais.

Os grupos sociocráticos são formados por círculos, nome que se dá ao grupo semiautônomo e auto-organizado de pessoas que o integram e tem a intenção de resolver uma questão. A primeira rodada é dedicada a entender os elementos do problema para garantir que tudo fique claro para todos os participantes, e em seguida, dá-se a rodada para possíveis soluções. O padrão envolve deliberadamente todas as pessoas para garantir que a conversa não seja dominada apenas por parte do grupo (Swenson, 2016; Eckstein, 2016).

Todos os membros do círculo têm a chance de levantar objeções, qualificá-las e expressar preocupações. Quando aparece um consenso em potencial, o facilitador faz uma proposta. Novamente, todo o círculo é consultado: todos devem consentir ou se opor. Um processo de tomada de decisão semelhante é usado para selecionar pessoas para desempenhar os vários papéis dentro do processo, e também é usado para definir políticas que o círculo e a organização que eles representam seguirão (Swenson, 2016).

Quanto aos papéis de cada indivíduo, de acordo com Eckstein (2016), não se espera de cada um, descrições estáticas de atividades, mas que cada pessoa assuma papéis e responsabilidades conforme necessário. Para Swenson, 2016, o princípio de autogestão torna a sociocracia um bom método para a tomada de decisões participativa, visto que quando uma proposta passa pelo ciclo, todas as pessoas são ouvidas de modo que nenhuma decisão seja tomada sem que todos consentam. Ninguém é privado de direitos, ninguém se sente perdido, e apesar de em algumas situações mais complexas, o processo pode se tornar um pouco mais longo, na maioria das vezes as decisões podem ser tomadas rapidamente.

De acordo com Eckstein (2016), a sociocracia oferece uma solução especialmente para o desenvolvimento ágil em larga escala, enquanto Velinov et. al (2018) defende que a sociocracia é uma cultura dinâmica composta por funcionários autônomos que amam o que fazem e que acreditam que seu trabalho tem um objetivo superior para a sociedade.

2.3. Startups

Não existe consenso entre os autores a respeito de uma definição padrão sobre o que significa ser uma *startup* (Paternoster et al., 2013). Entretanto, existem atributos prevalentes que diferenciam *startups* de empresas mais tradicionais ou bem estabelecidas. Segundo Sutton (2000), as *startups* compartilham quatro características principais:

- São empresas jovens ou com pouca experiência, em comparação com outras organizações já maduras, o que pode levar a processos internos de baixa padronização;
- Possuem recursos limitados, voltados para ações de curto prazo, que tem como objetivo a garantia da sobrevivência;
- Sofrem múltiplas influências, oriundas de diferentes *stakeholders*, como clientes, investidores, sócios e concorrentes. Tais influências podem ser incoerentes ou contraditórias, fazendo com que os ajustes de rota e os alinhamentos estratégicos tenham que ocorrer de forma frequente;
- Operam em ambientes dinâmicos, com mudanças tecnológicas e competitivas constantes, levando à necessidade de respostas rápidas e inovadoras.

Paternoster et al. (2013, p. 1211) complementam estas características, ao associar às *startups*, aspectos como inovação, crescimento acelerado, pressão por tempo, dependência de terceiros, foco em um único produto ou serviço e a utilização de estruturas organizacionais menos hierárquicas. *Startups* estão associadas ao produto ou serviço que oferecem, segundo Ries (2011), que destaca que a *startup* é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.

O potencial inovador associado ao ambiente incerto também estão presentes na definição de Giardino et al. (2014, p. 28): “uma *startup* é uma pequena empresa, explorando novas oportunidades de negócio, trabalhando para resolver problema para os quais as soluções são pouco conhecidas e o ambiente é altamente volátil”. Para os autores, a incerteza e a rápida evolução são os dois elementos principais que diferenciam as *startups* de outros novos negócios.

Desta forma, a sobrevivência em ambientes de mudança constante demanda a adoção de práticas capazes de viabilizar a agilidade organizacional, transformando-a em uma vantagem competitiva (Nijssen e Paauwe, 2012).

2.4. Práticas de RH

A gestão estratégica de recursos humanos demonstra a clientes, fornecedores e demais stakeholders de uma organização, seu posicionamento por meio do comportamento das pessoas (Ferris et al, 1996), em todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para a formulação e a realização das necessidades estratégicas da empresa (Schuler, 1992). Schuler (1992) defende que esta intenção requer que o RH esteja fortemente integrado com a estratégia e as necessidades estratégicas da empresa, que as políticas de RH sejam coerentes com a estrutura organizacional e que as práticas de RH sejam ajustadas, aceitas e utilizadas por todos os envolvidos.

Para Artur (1994), práticas de RH que geram mais resultados demonstram alinhamento com as necessidades organizacionais e níveis mais elevados de retenção, qualificação, salários médios, produtividade e eficiência. Nijssen e Paauwe (2012) enfatizam que as práticas de RH são vistas como determinantes importantes da agilidade de uma organização em ambientes institucionais que exigem respostas estratégicas e de sua capacidade de sobreviver em ambientes dinâmicos.

Delery e Doty (1996) identificaram sete práticas que são consistentemente consideradas práticas estratégicas de RH: oportunidades internas de carreira, sistemas formais de treinamento, medidas de avaliação, participação nos lucros, segurança do emprego, mecanismos de voz e definição de emprego, nas quais este artigo toma como base para sua investigação.

Embora Doz (2020) tenha desdobrado as capacidades chaves em diversos outros, facilitadores, para esta pesquisa, foram separados apenas o que foram mais proximamente identificados com as práticas de RH sugeridas por Delery e Doty (1996).

3. Procedimentos metodológicos

Considerando os objetivos a serem alcançados, esta pode ser considerada uma pesquisa descritiva, visto que busca compreender a configuração de práticas de RH em uma *startup* gerenciada pela sociocracia, no que tange à agilidade estratégica (Gil, 2002). Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, uma vez que a intenção é entender e particularizar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (Gibbs, 2009).

De acordo com Sellitz (1974) o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para as perguntas por meio do emprego de processos científicos, de forma que as informações obtidas sejam significativas para a pergunta proposta pela pesquisa, e que as informações sejam confiáveis. Quanto mais conceitos definidos e ligação significativa entre os resultados, pode-se inferir que maior será a contribuição do estudo em suas conclusões. O meio de investigação escolhido para conduzir esta pesquisa foi o estudo de caso único.

Yin (2005) justifica o uso de estudo de caso único quando se apresenta: um teste crucial da teoria existente; uma circunstância rara ou exclusiva; um caso típico ou representativo, ou ainda quando o caso serve a um propósito revelador ou longitudinal.

O objeto de estudo selecionado para esta pesquisa, representa um teste crucial para as teorias nele abordadas, enseja uma circunstância rara, trata-se de um caso típico e representativo, que serve ao propósito da pesquisa, o que justifica a escolha de um caso único realizado no Grupo Anga, por meio de coleta de dados endereçada a alta direção e aos colaboradores.

Yin (2005) afirma também que o estudo de caso recorre a múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto. O fato de a pesquisa se aplicar a múltiplas unidades de análise, aumenta a robustez e amplia as possibilidades de replicações teóricas e generalizações.

Nesta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa, que de acordo com Creswell (2007), permite ao pesquisador entender e explicar de diferentes formas o fenômeno estudado, com maior confiabilidade, ainda considerando-se múltiplas unidades de análise: alta direção e colaboradores.

As informações que compõem o instrumento de pesquisa são baseadas nas práticas de RH sugeridas por Delery e Doty (1996) e na agilidade estratégica abordada por Doz (2020).

As questões qualitativas foram compostas por um roteiro de entrevista semiestruturado dividido em sete sessões, que correspondem às práticas de RH consideradas por Delery e Doty (1996) e desdobradas nos elementos facilitadores sugeridos por Doz (2020).

As questões quantitativas foram divididas em seis sessões (visto duas práticas foram agrupadas em uma sessão) mais a caracterização da amostra, compondo um total de 50 perguntas com respostas em formato *Likert* respondidas por meio do Google Forms, que foram respondidas por 22 colaboradores, dos 120 que fazem parte das cinco empresas do Grupo Anga.

4. Resultados e Discussão

Antes de serem apresentados os dados primários coletados durante as entrevistas e por meio do *survey*, será apresentado o Grupo Anga, segundo revelado pelos dados secundários.

4.1. Grupo Anga

O Grupo Anga se define como um ecossistema de pessoas e recursos que, conectados, permitem alto desempenho, e por isso, sua estrutura é orgânica e adaptável para tornar-se cada vez mais capaz de contribuir com o seu propósito, mediante a ampliação de consciência, a partir de três elementos principais: a integralidade, o propósito evolutivo e a autogestão (Grupo Anga, 2020).

A integralidade é promovida pelo senso de identidade, o que significa se envolver de corpo e alma em suas atividades, sem optar pelo profissional sobre o pessoal, pelo masculino sobre o feminino ou pelo emocional sobre o racional. Para o grupo, toda vez que uma parte é negligenciada, uma parte

do próprio potencial é ignorada, assim como, criatividade e energia. A identidade do grupo se constitui pela soma das diferentes facetas de cada um de seus membros. O propósito é impulsionado pelo impacto causado pela força vital de se adaptar, transformar e crescer, como um sistema vivo, que ao invés de ser controlado, deve ser atendido para que cumpra o seu papel (Grupo Anga, 2020).

4.1.1. História do Grupo Anga

O Grupo Anga surgiu em 2012 como o Mural do Coach, um *blog* sobre temáticas ligadas a desenvolvimento humano e gestão de pessoas que tornou-se uma empresa com mais de 20 *coaches* profissionais que produziam conteúdo e atuavam em projetos dentro e fora do país.

Em 2015 o Mural do Coach adquiriu a Eureka, organização reconhecida no mercado por seus programas de recrutamento e seleção de jovens talentos para empresas, passando a se constituir uma *holding* para acomodar as empresas e os futuros negócios que surgiriam dentro desse novo ecossistema. A TRIBO surgiu, em seguida, para se dedicar aos programas de cultura com propósito e jornadas de formação de líderes conscientes.

Em 2018, nasce a ‘No 08’ para atender empresas interessadas em ingressar numa jornada de transformação digital centrada nas pessoas. Neste mesmo ano, o grupo adquiriu o MIT Sloan Management Review Brasil, para apoiar lideranças a acessarem a abundância por meio dos negócios, que reúne uma rede de acadêmicos e executivos nacionais e internacionais.

Em 2019, surge a Editora Qura, com a aquisição da HSM Management, responsável por levar inteligência em conteúdo para o grupo e fora dele. Ainda neste ano, surge o Instituto Anga, dedicado a manifestar o propósito de empreender negócios conscientes. O Anga Capital surge em seguida, para oferecer serviços financeiros.

4.1.2. Princípios do Grupo Anga

A autogestão é promovida pelos princípios, que permitem prosperar à beira do caos, ainda que com ordem suficiente para que a energia seja canalizada, sem que, no entanto, seja capaz de retardar a adaptação e a aprendizagem. Os princípios sustentam a forma pela qual se organizam e o grau de confiança exercidos nas relações, promovem a colaboração consciente, na busca por coerência entre quem são e o que fazem, servindo como um guia e a base para qualquer decisão e ações, individual ou coletivamente (Grupo Anga, 2020).

- Somos todos líderes.
- Deixamos a informação e o conhecimento fluírem.
- Prestamos atenção às tensões.
- Estamos sempre em versão beta.
- Fazemos o que é bom o suficiente por agora, seguro o suficiente para testar.
- Temos consciência da nossa responsabilidade e agimos de forma interdependente.

4.1.3. A sociocracia no Grupo Anga

Criado a partir da inspiração por diversos sistemas de autogestão desenvolvidos ao longo do tempo, especialmente a Sociocracia 3.0 e a Holocracia, o ANGAOS é visto como um sistema operacional que permite perceber tensões emergentes e promover mudanças de forma confiável e distribuída, por meio de seus elementos chave (Grupo Anga, 2020).

Tensão - visto como a diferença entre a realidade atual e a realidade em potencial, que gera um incômodo, que pode ser tanto um problema quanto uma oportunidade, a ser utilizado como combustível para causar mudanças significativas.

Círculo – visto como um grupo semiautônomo, auto-organizado e autogerido de pessoas que tem a intenção de responder a uma tensão, com total autonomia para cumprir seu propósito dentro de limites estabelecidos em sua criação. Os círculos representam os times que trabalham em prol dos objetivos do grupo.

Papel – visto como um conjunto definido de domínios e responsabilidades que são assumidos intencionalmente por uma ou mais pessoas, definem o campo de autoridade, permitem ações e

decisões autônomas dentro de expectativas definidas pelo grupo. Assim, o trabalho de uma pessoa no grupo é definido pelos papéis que ela ocupa.

Acordos – vistos como diretrizes compartilhadas sobre o porquê, como e quando agir, e o que especificamente é necessário, que são responsivos e evoluem continuamente para promover colaboração.

Governança – vistos como processos utilizados para redesenhar a estrutura e para clarear responsabilidades e expectativas, visto que a estrutura evolui à medida que interagimos com o ambiente a partir das tensões percebidas e dos papéis assumidos.

Operações – vistos como processos adotados para alinhar ações e alcançar resultados por meio da estrutura responsiva, transparência e agilidade, responsáveis para que a autoridade em determinado domínio se aproxime ao máximo das informações, cotidianamente.

4.1.4. Estrutura organizacional

O Grupo Anga conta com um Círculo de Governança que tem a função de apoiar o alinhamento e a colaboração entre todas as empresas do grupo, representadas por círculos-empresas. Para maior efetividade das reuniões deste círculo, em que são tomadas decisões que afetam a todos, são convidados coordenadores e representantes dos demais círculos. Cada círculo-empresa do grupo possui um coordenador, cujo papel é zelar pela realização da estratégia e pela cultura da organização. Os coordenadores e representantes (eleitos pelos membros do círculo-empresa) compõem o Círculo de Governança (Wiki Anga, 2020).

Cada círculo-empresa também pode possuir um número de subcírculos, cada um deles, com seu coordenador e representante, dependendo do nível de crescimento da empresa. Algumas empresas, podem contar com vários subcírculos, enquanto que outras ainda não sentiram a necessidade de se desdobrar, mantendo-se num único círculo. Cada círculo-empresa tem autonomia para tomar todas decisões que dizem respeito exclusivamente aos seus papéis e responsabilidades, assim como seus subcírculos (Wiki Anga, 2020).

A dinâmica de trabalho é estabelecida em função de uma tensão, relatada por qualquer colaborador, que surge dos desafios e oportunidades internos ou externos à organização, a partir da qual devem ser empreendidas ações para sua resolução e obtenção de resultados. Caso o processamento da tensão esteja dentro do campo de responsabilidades de um círculo, trata-se de uma tensão operacional, e será resolvida por meio da identificação dos objetivos e ações dirigidas a resolução dessa tensão. Uma tensão também pode ser resolvida, diretamente pelo responsável por um papel, sem apelar para operações ou governança, bastando para isso, comunicar ao seu círculo acerca da tensão e sua resolução (Wiki Anga, 2020).

Caso o processamento da tensão não esteja dentro do campo de responsabilidades de nenhum círculo, ela é direcionada ao círculo de governança, que pode criar, revisar ou excluir, papéis, círculos ou acordos, voltados ao alinhamento das expectativas (Wiki Anga, 2020).

Para o Grupo Anga, trabalho não é sinônimo de emprego, mas a forma pela qual cada um encontra de se sentir útil para o mundo, de sentir que pertence a um grupo e de poder dar vida às próprias ideias. Por isso, trabalho não é apenas um lugar ou um horário, mas um estado por meio do qual se permite fluir o propósito e energia, realizando mudanças positivas na realidade.

Os colaboradores trabalham com autonomia porque confiam uns nos outros e praticam a autogestão porque respeitam o que é melhor para cada um. Por isso, os acordos firmados no círculo definirão a rotina e o modo de colaborar juntos para transformar intenção em ação. Os colaboradores não possuem vínculos empregatícios CLT com a empresa, estando todos os vínculos concentrados em pessoas jurídicas. Como a maioria das atividades e reuniões acontecem virtualmente, o grupo conta com o Podio - uma ferramenta de gestão de projetos, processos, clientes, pessoas e de gestão financeira das empresas do grupo e concentra boa parte do escritório virtual, que funciona em uma

única plataforma para solicitação de reembolso, gestão de pagamentos, gestão de entregas, acompanhamento de custos, atribuição de papéis, assim como, o andamento das atividades.

4.2. Resultados

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira é apresentada a entrevista com a alta direção e as práticas de RH adotadas; e em seguida são apresentados o resultado do *survey* junto aos colaboradores; por fim, é realizada uma análise comparativa da maneira como a alta direção e os colaboradores interpretam as práticas de RH, tomando como base Delery e Doty (1996), na busca por agilidade estratégica abordada por Doz (2020).

4.2.1. Entrevista com a alta direção do Grupo Anga

Segue-se o resultado da entrevista estruturado em sete sessões, que correspondem às práticas de gestão consideradas por Delery e Doty (1996) e desdobradas nos elementos facilitadores sugeridos por Doz (2020), aplicado ao nível de gestão.

1. Oportunidade de carreira

Não existe plano de carreira, pois os colaboradores devem compreender que a carreira é definida pelos papéis assumidos, conforme se apresentam os diferentes desafios. Quando surge uma tensão, são abertos papéis para sua resolução. Colaboradores examinam a descrição do papel, e por se identificarem com suas atribuições, se candidatam, por entenderem, que podem contribuir com a resolução da tensão.

Vários colaboradores podem se sentir chamados para assumir determinado papel e por isso se candidatam ao papel, o que sugere que o círculo decida entre as várias alternativas, numa rodada de seleção do papel, pelo círculo responsável por resolver a tensão. Pelo íntimo conhecimento que todos possuem domínio de conhecimento e capacidade, o círculo reúne as condições de tomar uma decisão, por julgar que um determinado candidato pode energizar o papel com um maior nível de contribuição. Caso o círculo não confirme a adequação de nenhum dos candidatos, inicia-se a busca por candidatos fora do grupo.

Portanto, o plano de carreira é definido pelo próprio colaborador, conforme ele ouve a um chamado acerca de um papel e o assume, dando o melhor de si para contribuir com o grupo, e para isso o papel da confiança dos colegas é de fundamental importância. Quando o círculo consente que o colaborador assuma um determinado papel, seus componentes estão, na verdade, declarando que confiam na capacidade do candidato e nas suas condições de energizar o papel e ser bem sucedido.

2. Sistemas de treinamento

A Universidade Anga foi criada para formalizar o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em áreas específicas, sendo oferecidas três trilhas de aprendizagem, para os papéis sistêmicos, num primeiro momento, como também para interessados em assumir um destes papéis no futuro. Papéis sistêmicos são os papéis de coordenador (para coordenar as atividades entre os vários papéis, além de atuar no Círculo de Governança), um facilitador (para facilitar reuniões) e um guardião (para o registro e divulgação do resultado das reuniões).

Também foi oferecida uma trilha de liderança consciente para qualquer dos papéis, modelo transversal de competências de liderança consciente, já que no Grupo Anga, todos em um momento ou outro assumem a liderança nas atividades dos círculos. Os interessados se inscrevem para cursar estas trilhas e esperam pelas oportunidades, conforme a disponibilidade de vagas.

Ainda para os papéis sistêmicos, existem múltiplas oportunidades de formação, a exemplo dos encontros periódicos dos papéis sistêmicos, no qual são oferecidos conteúdos relevantes para a atuação destes papéis. Apesar destes sistemas de aprendizado formais, a dinâmica que ronda os círculos, promove que todos no círculo, tenham amplas oportunidades de aprendizado e as responsabilidades assumidas oferecem o cenário perfeito para a prática e uma ampla exposição ao mundo real, com todos os desafios que pode oferecer.

Além disso, existe o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), uma ferramenta por meio da qual, os colaboradores respondem a uma série de questionamentos, que contribuem para a busca de uma evolução em seu desenvolvimento. Os colaboradores encontram a liberdade de trabalhar com seu PDI, da forma como julgarem mais construtiva ao seu desenvolvimento, definindo a periodicidade na qual serão feitas as avaliações e coletando percepções não apenas de seus coordenadores, como de seus pares e qualquer outro colaborador.

3. Avaliação de desempenho

Cada círculo-empresa tem liberdade para escolher seus mecanismos de avaliação de desempenho, mas no Grupo Anga, existe uma avaliação dos papéis que um colaborador assume. Assim, num determinado momento, um colaborador convida todos os envolvidos no desempenho do papel, para contribuírem com a avaliação. Para alguns círculos, esta avaliação faz parte de sua rotina, com periodicidade definida e pode ser a base para avaliar a pertinência dos papéis, como para as conversas verdadeiras, um rito em que num clima de confiança, é promovida uma conversa em que alguns aspectos do desempenho são abordados e oportunidades de melhoria são identificadas.

Alguns círculos adotam o PDI como base para esta avaliação, mas a maioria tem utilizado a OKR (*Objectives and Key Results*), uma metodologia aplicada individual e coletivamente, geralmente trimestralmente.

4. Participação nos resultados

O Grupo Anga não oferece participação de lucros, pois toda a renda é reinvestida no próprio grupo, para todos, indistintamente. No entanto, o Grupo Anga constituiu um círculo de investidores por meio do SPE1 (Sociedade de Participação Específica), que adquiriu 10% do valor atribuído ao grupo, para ofertar aos colaboradores, com mais de um ano de empresa, que podem adquirir porções do grupo, com o valor de seus salários e comissões (visto que alguns círculos podem estabelecer comissões a serem pagas aos colaboradores em função do alcance de alguns objetivos específicos).

5. Estabilidade

A continuidade do colaborador no grupo corresponde aos papéis que assume, na dinâmica de funcionamento dos círculos na busca por seus objetivos. Um papel consentido a um colaborador possui um mandato, deliberado pelo círculo, e ao final deste mandato, é deliberado pelo círculo se o mandato será prorrogado ou se encerra-se naquele momento, ou para que outra pessoa assuma ou devido ao fato de que o papel já não faz sentido para a nova realidade que se desenhou.

Um colaborador deve, portanto, estar atento às oportunidades de abraçar novos papéis, para que a sua estada na organização seja justificada mediante o conjunto de papéis que assume e que exerce no cotidiano de sua atuação profissional. Como o Grupo Anga tem estado em crescimento, e, portanto, sempre demandando mais colaboradores, não tem havido, até o momento, necessidade de dispensar nenhum colaborador, a não ser que não se justifique sua permanência, pelo fato de não estar exercendo nenhum papel ou pelo menos, este exercício não estar trazendo a contribuição esperada.

Com isso, evidencia-se que a estabilidade é determinada pelo próprio colaborador, por meio de sua contribuição a empresa, conforme energiza os papéis pelos quais assume sua responsabilidade.

6. Voz dos colaboradores

A voz dos colaboradores é ouvida principalmente pelas tensões que são trazidas ao círculo, com o mesmo direito à voz e para isso o Grupo Anga tem investido num clima de segurança psicológica aos colaboradores, que promova contexto favorável à subida das tensões por qualquer um dos seus colaboradores. O elo duplo entre os círculos-empresa e o círculo-governança garante que a voz de todos os colaboradores de um círculo seja ouvida, por meio do representante, que é consentido pelo círculo ao qual representa.

Atualmente, o Grupo Anga está investindo na segurança psicológica, por meio de um círculo de escutatória e também, por meio da concepção de uma nova natureza de tensões (além das já existentes), a serem consideradas, que seriam tensões de natureza emocional, que deve ampliar ainda

mais as oportunidades de vazão à voz dos colaboradores. O programa PERMA consiste de uma avaliação de bem-estar dos funcionários, que ocorre periodicamente, e também contribui para dar voz aos colaboradores.

7. Grau de definição das atividades

O próprio colaborador define quais são as atividades, a partir dos papéis que assume. Visto que cada papel prevê responsabilidades, domínios, visão de sucesso, naturalmente, o próprio colaborador desdobra suas atividades, frente aos desafios estabelecidos e as expectativas do círculo, frente ao desafio de solucionar determinada tensão.

Além disso, o colaborador deve considerar seu PDI individual e de sua equipe, assim como as OKRs e até nos planos táticos, de modo a promover uma evolução constante, em sua atuação, conforme persegue estes objetivos ao estabelecer suas atividades.

Existem *dashboards* individuais, coletivos e por projeto, que expressa a evolução das atividades, assim como existem rituais estabelecidos pelos círculos-empresa para explorar mais amplamente estes recursos de acompanhamento das atividades.

Alguns círculos aproveitam as reuniões operacionais semanais para avaliar os indicadores oferecidos pelos *dashboards*, para identificar obstáculos ao progresso das atividades e oportunidades de apoio mútuo. As conversas verdadeiras e a retrospectiva, com periodicidade trimestral, em alguns círculos também, são rituais dedicados ao aprimoramento da definição e execução de atividades.

Uma reunião one a one acontece, geralmente, quinzenalmente, em alguns círculos para dedicar tempo de qualidade com cada um dos colaboradores, para garantir que cada colaborador reúna as condições ideais para atender às prerrogativas do papel e expectativas dos círculos por ele atendido.

4.2.2. Survey com os colaboradores do Grupo Anga

Esta seção trata do questionário aplicado aos colaboradores do Grupo Anga, selecionados pela alta direção, com 22 respondentes participantes. As principais características da amostra são as seguintes:

- 59% dos respondentes tem entre 25 e 30 anos.
- 77% são formados em Engenharia, Comunicação/Marketing ou Administração.
- 55% trabalha em sua área de formação no Grupo Anga.
- 32% está no Grupo Anga entre 2 e 3 anos.
- 36% está no mercado profissional há mais de 10 anos.

Percebe-se assim que a maior parte dos colaboradores que compõem a amostra são jovens, porém com experiência no mercado de trabalho e integrantes do Grupo Anga há pelo menos dois anos. As respostas obtidas são apresentadas nas tabelas seguintes, separadas por prática de gestão de pessoas que avaliam, relacionando a afirmação com o número de respondentes (N), a média (M) e o desvio padrão (DP).

Práticas de RH	N	M	D.P.
Oportunidades de carreira			
1. O Grupo Anga oferece oportunidades de crescimento profissional.	22	4,77	0,43
2. Existe clareza sobre como progredir no Grupo Anga.	22	3,23	0,87
3. O Grupo Anga conhece minhas aspirações de carreira.	21	3,43	1,08
4. Os papéis oferecidos promovem avanços em minha trajetória de carreira.	22	4,45	0,51
5. Maior capacidade de adaptação rende mais chances de trabalhos mais desafiadores.	22	4,59	0,67

6. Curiosidade e vontade de aprender rendem mais chances de trabalhos mais desafiadores.	22	4,59	0,50
7. Criatividade rende mais chance de conseguir trabalhos mais desafiadores.	22	4,00	0,87
Sistemas de treinamento			
1. O Grupo Anga oferece programas de T&D formais.	22	3,91	0,61
2. Os programas de T&D são oferecidos de forma cíclica e recorrente.	22	3,09	0,97
3. Novos colaboradores usufruem de programas de T&D para realizar seus papéis.	22	2,95	1,00
4. Tenho programas de T&D que aumentam a chance de conseguir trabalhos mais desafiadores.	22	3,18	0,91
5. O meu aprendizado e aprimoramento acontece por meio de situações reais.	22	4,14	1,04
6. Eu sou exposto a situações complexas para as quais eu tenho que encontrar saídas inteligentes.	22	4,77	0,43
7. Eu sou estimulado a enfrentar a ambiguidade e incerteza por meio de ponderações e deliberações analíticas, ainda que possa incorrer em equívocos e tenha que tentar de outra forma.	22	4,77	0,43
Avaliação de desempenho			
1. O desempenho é frequentemente medido por meio de objetivos concretos.	22	3,23	1,02
2. As avaliações de desempenho são realizadas a partir de resultados objetivos e quantitativos.	22	3,00	1,15
3. As avaliações de desempenho equilibram elementos subjetivos com elementos objetivos?	21	3,48	1,08
4. As avaliações de desempenho consideram a maneira pela qual são tangibilizados os valores?	22	3,59	1,05
5. A avaliação de desempenho considera resultados coletivos, obtidos a partir da colaboração.	22	3,64	0,73
Participação nos resultados			
1. Recebo remuneração variável baseada nos resultados obtidos pela organização.	22	2,68	1,25
2. Recebo remuneração variável baseada nos resultados obtidos pela equipe.	22	2,36	1,29
3. Recebo remuneração variável por ser bem sucedido em aproveitar oportunidades de inovação.	22	2,09	1,27
4. Minha equipe recebe remuneração variável por aproveitar oportunidades de inovação.	22	2,09	1,27
Estabilidade			
1. Espero ficar na organização por quanto tempo eu desejar.	22	5,00	-
2. Dificilmente a organização demite um colaborador.	21	4,52	0,75
3. Minha percepção de estabilidade no trabalho me deixa confortável para enfrentar os desafios.	22	4,45	1,18
4. Diante alguma dificuldade financeira da organização, não acredito que eu esteja em risco.	22	4,36	0,79
5. Tenho estabilidade porque exerço meus papéis conforme as expectativas.	22	4,41	0,73
6. Tenho estabilidade porque exerço meus papéis com autonomia.	22	4,45	0,86
7. Tenho estabilidade porque eu agrego imenso valor nos papéis que eu exerço.	22	4,50	0,67

Voz dos colaboradores			
1. Ainda que minha decisão não prevaleça, minhas objeções fundamentadas são consideradas.	22	4,45	0,91
2. Todos na minha equipe tem igual poder nas decisões, pouco importa os papéis que exercem.	22	4,14	1,13
3. Tenho ampla liberdade para sugerir melhorias na forma como os processos são realizados.	22	4,91	0,43
4. A comunicação aberta faz parte do jeito de ser da organização.	22	4,18	0,80
5. Tenho liberdade para demonstrar minha autenticidade e explorar minha diversidade.	22	4,77	0,43
6. A liberdade de expressão advém da premissa de que ninguém é dono de nada e de ninguém.	22	4,14	0,94
7. Expresso minhas opiniões por meio da resolução integrativa e construtiva do conflito de ideias.	22	4,14	0,83
Definição das atividades			
1. As responsabilidades são claramente definidas na descrição dos papéis.	22	3,91	0,75
2. As minhas responsabilidades são definidas conforme os papéis são assumidos.	22	3,95	0,58
3. As atividades variam muito num mesmo papel, mediante as características do desafio.	22	3,68	0,95
4. Minhas responsabilidades são definidas a partir das minhas avaliações de desempenho.	22	1,95	1,00
5. Minhas responsabilidades são adaptadas às demandas do negócio.	22	4,14	0,83
6. Minhas responsabilidades equilibram o desafio proposto com as minhas capacidades.	22	3,91	0,81
7. Minhas responsabilidades são definidas de forma mútua entre os membros da equipe.	22	4,00	0,93

4.3. Discussão

A partir das capacidades chaves (Doz, 2020), passam a ser confrontadas as percepções da alta direção e dos colaboradores quanto às práticas de RH adotadas (Delery e Doty, 1996) e sua relação com os facilitadores de agilidade estratégica.

Oportunidades de carreira: ressalta-se a inexistência um plano de carreira estruturado, pois para a alta direção o colaborador deve ser protagonista do caminho que desejar trilhar, seguindo seus interesses particulares dentro da organização. Entretanto, pode não haver clareza, tanto para os colaboradores sobre como progredir, quanto para a organização, que desconhece suas aspirações. De qualquer forma, disponibilidade para a ruptura, curiosidade intelectual, criatividade para imaginar cenários e sensibilidade para perceber necessidades são vistos como elementos determinantes do progresso profissional e da possibilidade de assumir posições mais desafiadoras, tanto para a liderança como para os colaboradores, além de serem facilitadores da agilidade estratégica (Doz, 2020).

Sistemas de treinamento: segundo a percepção dos colaboradores, não há programas de treinamento e desenvolvimento acontecendo de forma cíclica e recorrente, e tampouco para preparar para os papéis atuais ou para aumentar a chance de conseguir trabalhos mais desafiadores. Para a alta direção, os planos de treinamento e desenvolvimento tem um forte caráter individual, colocando o colaborador como ator central em seu processo de desenvolvimento, que se torna necessário quando são submetidos a novos papéis. Assim, situações expositivas e de mobilidade em múltiplos contextos (que promovam confiança nas percepções), ampliação de consciência contextual (a partir da

necessidade de adaptação), situações inusitadas e insights que promovam saídas inteligentes e enfrentamento da ambiguidade e incerteza por meio da ponderação e deliberação analítica são os principais motores de desenvolvimento. Os colaboradores entendem que o aprendizado e aprimoramento acontecem por situações reais e desafiadoras, para as quais devem encontrar saídas inteligentes. Eles sabem que devem enfrentar a ambiguidade e incerteza por meio de ponderações e deliberações analíticas, que podem levar a equívocos e à busca de novas alternativas e também à agilidade.

Avaliação de desempenho: para os colaboradores, a avaliação de desempenho tem caráter coletivo, associando tanto elementos objetivos quanto subjetivos. Segundo a alta liderança, esta avaliação foca principalmente no papel do colaborador em seu círculo e nos objetivos organizacionais. Desta maneira, a percepção dos colaboradores é que a avaliação é mais qualitativa que quantitativa, privilegiando abstração e reflexão, como maneira de buscar o desenvolvimento individual. Evidencia-se também a necessidade de considerar comportamentos individuais que possam tangibilizar os valores organizacionais.

Participação nos resultados: de acordo com a alta liderança, não há remuneração variável associada ao atingimento de objetivos, mas sim, em seu lugar, a possibilidade de que o colaborador torne-se sócio do grupo através da compra de participação. A remuneração variável tampouco é percebida pelos colaboradores como prática, não os recompensando por possíveis ganhos com inovações que possam ter gerado.

Estabilidade: os colaboradores expressam alto nível de confiança na estabilidade, fundamentada em sua convicção de que desempenham os papéis adotados, conforme as expectativas, com autonomia e cientes de que agregam valor à organização por meio de sua atuação profissional. Para a alta liderança, não existe estabilidade, porém as decisões relativas a demissões acontecem em última instância, mesmo em cenários com dificuldades financeiras. Existe também a percepção de que o papel realizado pelo colaborador é único e, como tal, dificilmente substituível. Esta segurança garante mais liberdade e conseqüentemente mais ousadia na inovação, promovendo a agilidade.

Voz dos colaboradores: embora tenha ficado evidente que os colaboradores usufruem de amplo direito à voz, destaca-se a liberdade de sugerir melhorias na forma como os processos são realizados, de expressar-se de forma autêntica e de explorar sua diversidade. A pesquisa também confirmou que as objeções são mantidas, até que se esgotem suas argumentações, o que confirma uma premissa básica da sociocracia. Para a alta liderança, a voz dos colaboradores é processo central na gestão dos círculos, dando aos colaboradores a possibilidade de criarem tensões sempre que necessário, porém, é necessário prover suporte psicológico para que ocorram de forma aberta e transparente.

Grau de definição das atividades: a definição das atividades é feita para cada possível papel dentro dos círculos. Segundo a alta liderança, as atividades são definidas pelo contexto e pelas necessidades do momento de um círculo específico e do negócio como um todo, visão que também é compartilhada pelos colaboradores. No entanto, a definição das atividades do papel não considera uma relação estreita com as avaliações passadas do colaborador, mas sim uma adaptação às suas capacidades e a definição em conjunto pelos membros do círculo. Esta atribuição dinâmica de atividades garante maior adaptabilidade ao contexto e, conseqüentemente, maior agilidade.

5. Considerações finais

Esse estudo teve por objetivo analisar a configuração de práticas de RH em uma *startup* gerenciada pela sociocracia, no que tange à agilidade estratégica, a partir de três capacidades: sensibilidade estratégica, fluidez de recursos e comprometimento coletivo, que envolvem um conjunto de facilitadores.

Ao analisar o modo como as práticas definidas por Delery e Doty (1996) frente aos facilitadores de agilidade estratégica, sugeridos por Doz (2020), se relacionavam com a dinâmica assumida pelo Grupo Anga, segundo a percepção da alta direção e dos colaboradores, foi possível constatar que, a sociocracia e suas recomendações contemplam boa parte dos facilitadores de agilidade estratégica.

Ao considerar a história do Grupo Anga e o seu rápido crescimento, com a criação e incorporação de várias empresas num curto espaço de tempo, é possível confirmar a agilidade estratégica. Ao considerar a faixa etária em que se concentram os trabalhadores e o fato, de que trabalham predominantemente, na virtualidade, é possível concluir que, além da agilidade estratégica da organização, as práticas de RH, aplicadas conforme as recomendações da sociocracia, tem promovido junto aos trabalhadores um apurado senso de comprometimento e alto nível de maturidade.

Do ponto de vista prático, essa pesquisa pode ajudar empresas a identificarem novas possibilidades para sua arquitetura organizacional, visto que cada vez mais, empresas se vem desafiadas a gerenciar paradoxos e reconciliar demandas opostas que podem ser usadas construtivamente como fontes de tensões duradouras, numa contribuição com a agilidade estratégica.

Este estudo corrobora, portanto, com a afirmação de que um núcleo técnico estável e conexões mais adaptáveis e orgânicas como os seus ambientes, conforme defendido por Doz (2020) e praticado por meio da sociocracia, seja capaz de interromper o alinhamento organizacional (geralmente rígido) entre a propriedade dos recursos e a responsabilidade pelo seu uso, por meio de uma matriz empreendedora, movida a partir da periferia, conforme proposto por Bartlett & Ghoshal (1997).

O fato de o estudo de caso se limitar a uma organização que já nasceu como sociocrática, ainda que tenha ocorrido aquisição de outras empresas com estruturas convencionais, claramente é uma das limitações desse trabalho.

Para estudos futuros, sugere-se expandir essa análise para organizações que adotaram a sociocracia depois de um longo tempo de operação, de modo a identificar e aprofundar a percepção de como a sociocracia contempla por meio de suas práticas de RH, os facilitadores da agilidade estratégica, em empresas de portes variados, startups ou não, que atuam presencial ou virtualmente.

Outra sugestão, refere-se a estudos que envolvam trabalhadores mais velhos, com ampla experiência profissional em estruturas hierárquicas e burocráticas, o que pode revelar resistências e conflitos que nesta amostra, com características tão incomuns, não foi possível revelar.

REFERÊNCIAS

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. NY: Harper Business.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47, 676–706.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238–256.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32, 1437–1464.

- Bingham, C. B., & Halebian, J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 152–177.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20, 253–272.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall and why some companies never give in*. Harpers Collins Publishers.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52–73.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). The new deal at the top. *Harvard Business Review*, 85, 98–104.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2005). In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability. *Human Resource Management*, 44(2), 183–188.
- Eckstein, J. (2016). Sociocracy: an organization model for large-scale agile development. *XP '16 Workshop Proceedings, Edinburgh*. Doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2962695.2962701>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233–266.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). *IEEE Software*, 31(5), 28–32.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Ed. Artmed.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar um Projeto de Pesquisa* (4ª. Ed.). <https://doi.org/10.1161/01.CIR.93.3.529>
- Grupo Anga (2020). Empreendemos negócios conscientes. Disponível em: <https://grupoanga.com/> Acesso em 12/07/2020 10:00h.
- Hamel, G., & Getz, G. (2004). Funding growth in an age of austerity. *Harvard Business Review*, 82(7–8), 76–84 186.
- Hansen, N. K., & Alewell, D. (2013). Employment systems as governance mechanisms of human capital and capability Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2131–2153.
- Larreche, J. C. (2008). *The momentum effect: How to ignite exceptional growth*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24, 17–28.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23, 3315–3335.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56, 1200–1218.
- Raynor, E. M. (2007). *The strategy paradox*. New York: Crown Business.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685–695.

- Ries, E. (2011). *A startup enxuta*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Selltiz, C. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.
- Sull, D. N. (2003). Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them. *Harvard Business Review Press*.
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in a software start-up. *IEEE Software*, 17, 33-39.
- Schuler, R.S. (1992) Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.
- Swenson, K. D. (2016). Collective Case Decisions Without Voting, *2016 IEEE 20th International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW)*, Vienna, pp. 1-6.
- Wiki Anga (2020). Enciclopédia colaborativa do Grupo Anga. Acesso cedido pelo Grupo Anga em termos restritos.
- Van Vliissingen, R. F. (1991). A Management System Based on Consent. *IOS Press Human Systems Management*, 10, p. 149- 154. Doi: 10.3233/HSM-1991-10207.
- Velinov, E.; Vassilev, V.; Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (1), 330-335. Doi:10.21511/ppm.16(1).2018.32.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.