

Organizações Auto-Organizadas: um Estudo de Caso sobre diferentes Modelos Organizacionais

MARIA PAULA NOVAKOSKI PERIDES

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

ELIANA DE SOUZA GAVIOLI

GRUPO ANGA

JEAN NADAL

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

ORGANIZAÇÕES AUTO-ORGANIZADAS: UM ESTUDO SOBRE DIFERENTES MODELOS ORGANIZACIONAIS

1. Introdução

Com as grandes transformações que o mundo vem sofrendo nos últimos anos, empresas de praticamente todos os setores e tamanhos estão sendo pressionadas para reinventar seus modelos de negócio, à medida que novos concorrentes criam produtos ou serviços inovadores com a ajuda das tecnologias digitais. Assim, a transformação digital vem impondo a necessidade de detectar continuamente as mudanças do mercado e responder adequadamente, em prazos cada vez menores (Gerster & Dremel, 2020). Overby, Bharadwaj, Sambamurthy e Overby (2006) definiram agilidade organizacional como “a capacidade das empresas de perceber mudanças ambientais e responder prontamente” (p. 121).

Para conseguir atender a essas demandas com a agilidade necessária, as organizações começam a questionar seus modelos organizacionais, com hierarquia gerencial excessivamente rígida. Quando o ambiente ou as necessidades dos clientes estão mudando de maneira acelerada, os funcionários da organização precisam conseguir responder mais rapidamente do que controles gerenciais rigorosos permitem (Lee & Edmondson, 2017). A proposta de um modelo organizacional, onde as equipes contam com mais autonomia para tomar decisões, sem necessariamente precisar de autorização dos demais níveis hierárquicos, surgiu ainda na segunda metade do século passado (Burns & Stalker, 1984), e vem ganhando força nas últimas décadas, graças a um número crescente de organizações em busca de novas maneiras de se organizar, na esperança de se tornarem ágeis e inovadoras (Lee & Edmondson, 2017).

De acordo com Lee e Edmondson (2017), apesar das várias correntes de pesquisa organizacional que se relacionam ao tema da organização auto-organizada, há ainda a necessidade de pesquisas e teorias renovadas e focadas para melhor entender e orientar esses esforços. Embora seja verdade que há um número crescente de artigos sobre esse tipo de organização, muito poucos falam sobre os diferentes tipos de organizações auto-organizadas e as diferenças fundamentais que podem existir entre eles. A maioria das pesquisas trata as empresas auto-organizadas como um modelo único e estuda suas características de maneira conjunta (Martela 2019). No entanto, acreditamos que, debaixo do guarda-chuva de "organizações auto-organizadas", podem existir diferentes estruturas organizacionais, com propostas diferentes para solucionar um mesmo problema, como por exemplo as organizações ágeis e as organizações sociocráticas.

Assim, para identificar as possíveis diferenças fundamentais entre os dois tipos de organização mencionados, elas foram analisadas comparando a maneira como respondem aos quatro problemas universais propostos por Puranam, Alexy e Reitzig, (2014) para identificar diferentes formas organizacionais. São eles: (1) a maneira como a organização define as tarefas que devem ser realizadas; (2) a forma como essas tarefas são alocadas a quem vai executá-las; (3) o modelo de recompensa que a organização utiliza para valorizar os comportamentos desejados, e; (4) a maneira como a informação é fornecida para que as tarefas possam ser devidamente integradas e coordenadas (Puranam *et al.*, 2014).

O objetivo desse artigo, portanto, é **identificar se entre as organizações que adotam uma estrutura com equipes auto-organizadas, podem existir diferentes formas organizacionais**. Para esse fim, foram realizados estudos de caso em duas organizações com diferentes tipos de abordagens estruturais: sociocrática e ágil. A coleta dos dados foi realizada através de análises documentais, entrevistas semiestruturadas e levantamento de dados. Os resultados foram então analisados à luz do referencial teórico.

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 os resultados e as 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 Formas de Organização e, em seguida, Organizações Auto-Organizadas.

2.1. Formas de Organização

As organizações modernas têm sua origem na Revolução Industrial, quando a produção artesanal, baseada nas habilidades humanas, foi substituída por dispositivos mecânicos (Landes, 2008). Na medida em que as organizações começaram se tornar grandes e complexas, tornou-se necessário desenvolver sistemas de gestão e controle para administrá-las (Giddens, 2008).

A primeira interpretação sistemática das organizações modernas foi feita por Max Weber, que utilizou o termo “burocracia” para definir um modelo de organização com funções hierárquicas muito bem definidas e distribuídas, cujo objetivo central seria a máxima eficácia dos serviços (Giddens, 2008). A organização concebida por Weber é fortemente hierarquizada, com o poder concentrado no topo de sua estrutura. Embora reconhecesse que esse tipo de organização pode apresentar alguns problemas, o autor considerava a burocracia uma forma de organização superior, semelhante a uma máquina sofisticada e precisa na realização de suas tarefas (Giddens, 2008; Weber, 1982).

Embora o modelo proposto por Weber ainda seja muito utilizado nas organizações ocidentais, novas formas de organização vêm sendo propostas, com a intenção de tornar as organizações mais ágeis e flexíveis. Mintzberg (1980) argumenta que não existe um modelo burocrático único, mas uma variedade de estruturas organizacionais que respondem a diferentes necessidades. Além de quatro tipos de burocracias "tradicionais", adequadas para a atuação em ambientes de mercado estáveis, o autor identifica a adhocracia, na qual, o trabalho é dividido entre pequenos grupos de técnicos, de diversas origens, que se juntam para trabalhar em projetos. Segundo Mintzberg (1980), essa forma de organização não realiza tarefas padronizadas, de acordo com procedimentos preestabelecidos, sendo mais adequada a cenários com mudanças constantes.

Puranam, Alexy e Reitzig (2014) buscaram identificar quais são os critérios que distinguem diferentes formas de organização, e para isso tomaram como base a definição de organização cunhada por March e Simon (1993) segundo a qual:

Organização é um sistema de ação coordenada entre indivíduos e grupos cujas preferências, informações, interesses ou conhecimentos diferem. As teorias das organizações descrevem a delicada conversão de conflitos em cooperação, a mobilização de recursos e a coordenação de esforços que facilitam a sobrevivência conjunta de uma organização e de seus membros. (March & Simon, 1993, p.2)

A partir dessa definição, Puranam *et al.* (2014) concluem que uma organização é “(1) um sistema multiagente com (2) limites identificáveis e (3) metas (objetivo) no nível do sistema, para as quais (4) os esforços de seus agentes constituintes devem contribuir.” As organizações são, portanto, entidades orientadas a objetivos, constituídas por um grupo identificável de agentes independentes que, juntos, contribuem para a realização desse objetivo. Ainda segundo os autores, para poder atingir esse objetivo coordenado, existem quatro problemas universais que qualquer forma de organização deve, por definição, resolver:

1. **Divisão das tarefas:** refere-se ao problema de mapear os objetivos da organização em tarefas e subtarefas inter-relacionadas que podem ser atribuídas a agentes individuais;
2. **Alocação das tarefas:** refere-se ao problema de alocar as tarefas obtidas através da divisão dos objetivos para agentes individuais e grupos de agentes, ao garantir que, para cada tarefa, existam responsáveis que assegurem que a tarefa seja realizada;

3. **Provisão de Recompensa:** refere-se ao problema de recompensar os agentes para motivá-los a realizar suas tarefas, contribuindo para a meta organizacional. A recompensa pode ser monetária ou não monetária;
4. **Fornecimento de informação:** refere-se ao problema de acesso às informações necessárias para executar as tarefas e coordenar ações com outras pessoas. A ação coordenada requer a existência de informações suficientes para que os indivíduos em interação possam agir como se antecipassem com precisão as ações uns dos outros.

Os autores definem então, que “uma forma de organização é um conjunto específico de soluções para os quatro problemas universais que qualquer organização deve abordar para existir” (Puranam *et al.*, 2014, p. 166). Dessa maneira, uma nova forma de organização pode ser determinada avaliando se há novidade na maneira como ela endereça suas soluções para os quatro problemas universais em comparação com as formas existentes de organização (Puranam *et al.*, 2014).

2.2. Organizações Auto-Organizadas

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira é apresentada a definição e a contextualização de organizações auto-organizadas; em seguida, é apresentado o conceito de organização ágil e suas principais características; por fim, é apresentado o histórico e as principais características da organização sociocrática.

2.2.1 Definição e contextualização

A partir da segunda metade do século passado, o modelo de organização burocrática proposto por Weber começou a ter suas limitações e deficiências cada vez mais visíveis e questionadas, fazendo com que pesquisadores e organizações começassem a buscar e propor formas de organização menos hierárquicas (Burns & Stalker, 1984; Mintzberg, 1980). Em um estudo clássico, Burns e Stalker (1984) observaram o surgimento de organizações "orgânicas", caracterizadas por equipes que atravessam linhas funcionais e hierárquicas com padrões de comunicação mais horizontais mais adequados a contextos dinâmicos do que as hierarquias burocráticas tradicionais.

O surgimento da chamada Economia do Conhecimento, onde as principais fontes de criação de valor são as ideias e o conhecimento dos profissionais que atuam em todos os níveis da organização, também colaborou para expor a inadequação dos modelos fortemente hierarquizados, onde a informação flui apenas de forma unidirecional (Lee & Edmondson, 2017).

Um outro fator que vem contribuindo para que as organizações busquem estruturas mais flexíveis é a tendência, que vem se consolidando desde a virada do milênio, de as pessoas enxergarem o trabalho como uma atividade que deve ter um significado pessoal ou propósito (Sennett, 2009). Assim, para atrair bons profissionais, as organizações começam a se preocupar em melhorar as experiências dos funcionários, permitindo que tenham mais autonomia para tomar decisões sobre o trabalho a ser realizado (Lee & Edmondson, 2017).

Frente a esse cenário, as organizações auto-organizadas têm se configurado uma solução para tornar as empresas mais ágeis, aumentando sua velocidade de resposta às demandas de mercado, bem com a satisfação dos profissionais. Uma equipe auto-organizada, também chamada de autogerenciada ou autodirigida, é tipicamente “um pequeno grupo de profissionais autorregulado e semiautônomo, cujos membros determinam, planejam e gerenciam suas atividades e tarefas diárias sob supervisão reduzida ou sem supervisão” (Parker, Holesgrove, & Pathak, 2015, p. 112).

Segundo Lee e Edmondson (2017) as organizações auto-organizadas são definidas por três características: (1) A descentralização da autoridade é radical e não incremental. O relacionamento hierárquico de reporte entre o gerente e o subordinado é (quase) completamente

eliminado e os funcionários têm total autoridade para tomar decisões importantes em relação ao seu trabalho; (2) A descentralização da autoridade ocorre em toda a organização, restando apenas algumas decisões importantes para a alta gerência; (3) A descentralização da autoridade é formal e sistemática. A autoridade delegada informalmente poderia ser revertida a qualquer momento, o que deixaria os funcionários pouco à vontade para exercerem sua autonomia plenamente. (Lee & Edmondson, 2017). Alguns autores como Pages e Bonetti (1987) chamam a atenção para o fato que, embora nesse tipo de organização o poder não esteja mais fixo em uma rede de relações hierárquicas e impessoais, ele permanece submetendo os indivíduos à lógica de lucro e expansão da organização.

Para avaliar se as organizações auto-organizadas são realmente uma nova forma de organização, Martela (2019) utilizou os quatro problemas universais propostos por Puranam *et al.* (2014) e descritos na seção anterior, para compará-las à dois tipos ideais estabelecidos de estrutura organizacional, burocracia (Weber, 1982) e adhocracia (Mintzberg, 1980). No entanto, o autor propõe uma maior granularidade nos níveis de análise, subdividindo os dois últimos problemas em quatro, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Subdivisão dos problemas universais proposta por Martela (2019)

Provisão de recompensa	Premiação: recompensar os agentes para motivá-los a agir de maneira a cumprir as metas organizacionais.
	Eliminação do oportunismo: garantir que essas recompensas sejam dadas apenas aos que as merecem
Fornecimento de informações	Orientação sobre a direção: garantir que o que os agentes fazem e as decisões que tomam contribuam para os objetivos gerais da organização
	Coordenação de tarefas interdependentes: Garantir que tarefas interdependentes realizadas por agentes distintos sejam realizadas de forma coordenada.

Fonte: os autores com base em Martela (2019)

Assim, com base nessa subdivisão dos problemas universais propostos por Puranam *et al.* (2014), o autor compara as três formas de organização como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Como as três formas organizacionais resolvem os seis problemas fundamentais da organização

Problema	Burocracia weberiana	Adocrocracia de Mintzberg	Organizações auto-organizadas
Arranjo estrutural	Hierárquico	Matricial	Plano
Poder do gerente sobre subordinados	Extenso	Afrouxado, especialmente dentro das equipes	(Quase) inexistente
Poder de decisão	Hierárquico	Descentralização seletiva	Descentralização radical
Divisão de tarefas	A gerência superior identifica as tarefas necessárias, que são divididas em subtarefas por camadas de gestão no sentido descendente.	Processo de cima para baixo. Mas a divisão de tarefas dentro da equipe é feita de forma mais autônoma, com os gerentes mantendo o direito de intervir e autorizar decisões maiores.	De baixo para cima e de cima para baixo com a alta gerência, assim como os funcionários com responsabilidade e autoridade para criar novas tarefas.

Alocação de tarefas	Processo de cima para baixo, onde tarefas e responsabilidades são alocadas pelos gerentes a seus subordinados.	Alocação dentro da equipe feita de forma autônoma, mas alocação de funcionários para equipes e outras decisões importantes sobre recursos tomadas por um processo de cima para baixo.	Vem da interação entre funcionários que têm autoridade considerável para decidir quais funções cumprir.
Provisão de recompensa: Premiação	Remuneração monetária, sistemas de bônus e opções de adiantamento alocados pelos supervisores.	Compensação monetária com sistemas de bônus, às vezes com base nas equipes, alocados pelos supervisores. A chance de trabalhar em projetos mais interessantes no futuro.	Compensação monetária geralmente determinada por meio de um processo baseado em pares, com ênfase em trabalho intrinsecamente gratificante.
Provisão de recompensa: Eliminação o oportunismo	Supervisores responsáveis por monitorar as ações e / ou resultados de seus subordinados.	Supervisores responsáveis por monitorar as ações e/ou resultados dos subordinados. Nas equipes, os colaboradores podem ser responsáveis um pelo outro.	Os funcionários são os principais responsáveis e monitoram entre si com mecanismos explícitos de resolução de conflitos.
Fornecimento de informações: Orientação sobre a direção	Limites rigorosos de tarefas e instruções precisas eliminam a necessidade de distribuição de informações amplas.	As equipes normalmente têm as informações necessárias para decidir sobre tarefas. Outras decisões são tomadas em níveis mais altos, por gerentes que têm informações mais amplas.	Transparência e distribuição ativa de todas as informações importantes para garantir a capacidade de cada funcionário de tomar decisões que beneficiem a totalidade.
Fornecimento de informações: Coordenação de tarefas interdependentes	Coordenação garantida por procedimentos padronizados, alocação e monitoramento de tarefas de cima para baixo.	Coordenação dentro da equipe feita por meio de comunicação constante. Coordenação dentro da função realizada hierarquicamente, com equipes interfuncionais ajudando as funções a coordenar.	Coordenação dentro da equipe feita por meio de comunicação constante. Coordenação dentro da equipe e dentro da função, realizada por meio de funções de coordenação e pelo uso extensivo dos sistemas de TI.

Fonte: Martela (2019) traduzido pelos autores

Dessa maneira, o autor conclui que a organização auto-organizada oferece novas maneiras de resolver os problemas universais propostos por Puranam *et al.* (2014) e, portanto, pode ser considerada uma nova forma de design organizacional em comparação com as alternativas mais estabelecidas (Martela, 2019).

2.2.2 O Ágil

As metodologias Ágeis têm sua origem nos projetos de desenvolvimento de *software* que no final dos anos 1990 apresentavam uma sucessão de casos de fracasso. As metodologias tradicionais trabalham com o ciclo de vida preditivo, onde o escopo, o prazo e o custo do projeto são definidos em sua fase inicial, durante o planejamento do projeto. Uma vez aprovado este planejamento, qualquer mudança no escopo deve ser cuidadosamente gerenciada, pois impactará os prazos e/ou custos acordados (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005; PMI, 2016). Assim, os adeptos dessas metodologias defendem o planejamento extensivo, os processos codificados e a reutilização rigorosa, para tornar o desenvolvimento uma atividade

eficiente e previsível (Dybå & Dingsøyr, 2008). Essas metodologias vêm sendo largamente utilizadas em projetos nos vários segmentos, apresentado bons resultados quando o escopo do projeto é estável, ou quando sofre poucas mudanças ao longo do seu ciclo de vida. No entanto, geralmente esta não é a realidade da indústria de *software*, que costuma sofrer diversas alterações ao longo de seu desenvolvimento.

Em 2001, 17 profissionais especialistas em desenvolvimento de *software* reuniram-se em *Snowbird* (Utah, EUA), para discutir os principais motivos que levavam os projetos deste segmento a tantos atrasos e fracassos. O resultado deste encontro é o Manifesto Ágil, composto de 4 valores e 12 princípios (Beck *et al.*, 2001) e considerado o marco inicial das abordagens ágeis, muitas vezes referenciadas apenas como Ágil. Até recentemente, o Ágil era visto como um conjunto de práticas de gerenciamento relevantes apenas para o desenvolvimento de *software*. No entanto, na medida em que as iniciativas de utilização do Ágil foram alcançando sucesso e que o próprio *software* se tornou um fator crítico em quase todos os negócios, o Ágil vem se espalhando para todo tipo de organização e todos as áreas de trabalho (Denning, 2016).

Segundo Rigby *et al.* (2016):

[...] as metodologias Ágeis - que envolvem novos valores, princípios, práticas e benefícios e são uma alternativa radical ao gerenciamento no estilo de comando e controle - estão se espalhando por uma ampla gama de setores e funções e até no executivo (p. 40).

O PMI define o Ágil como “uma mentalidade, definida por valores, orientada por princípios e manifestada por muitas práticas diferentes” (PMI, 2017, p. 10). Cabe a cada organização definir as práticas mais adequadas às suas necessidades. Assim, “Ágil” pode ser considerado um termo genérico, que comporta diversas metodologias e *frameworks*, sendo algumas que práticas são comuns a todas elas (Denning, 2015; PMI, 2017):

- a. O trabalho é organizado em ciclos curtos (de 1 a 4 semanas). É a equipe que estima a duração de um trabalho, define o que deve ser feito em cada ciclo e como será desenvolvido.
- b. A equipe reporta para o cliente e não para o gerente. O papel do líder é remover os impedimentos para que os objetivos do trabalho sejam alcançados.
- c. Ao final de cada ciclo a equipe deve avaliar sua performance e verificar o que pode ser melhorado para o próximo ciclo.

Para realizar essas práticas alguns rituais e artefatos são bastante comuns na maioria das metodologias Ágeis. Entre os mais utilizados pode-se destacar (PMI, 2017; VersionOne, 2019)

- a. **Quadro Kanban** - permite a visualização do fluxo do trabalho por toda a organização (gestão a vista). É composto por colunas que retratam o status de cada tarefa do projeto. O modelo mais simples é composto por três colunas: “a fazer”, “em execução” e “concluído”.
- b. **Reuniões Diárias em Pé** - reuniões com duração máxima de quinze minutos, onde a equipe atualiza o quadro Kanban, reportando o que foi feito no dia anterior, o que deverá ser feito até a próxima reunião e os principais problemas encontrados.
- c. **Planejamento da Iteração** - reunião onde a equipe define o trabalho que deverá ser concluído na próxima iteração.
- d. **Revisão da Iteração** - reunião onde o trabalho concluído é apresentado ao representante do cliente para que seja aceito ou rejeitado.
- e. **Retrospectiva da Iteração** - geralmente realizada ao término de cada ciclo, é uma reunião onde a equipe avalia a maneira como trabalhou na iteração que terminou e reflete sobre como melhorar seu desempenho nas próximas iterações.

O Ágil defende que a comunicação entre os membros da equipe deve ser frequente e preferencialmente presencial. Poucos canais de comunicação Ágeis são unidirecionais, mostrando uma preferência pela colaboração (Boehm & Turner, 2004). Também é dada maior

ênfase na comunicação informal, com o mínimo possível de documentação (Nerur *et al.*, 2005). As Reuniões Diárias em Pé, assim como as de planejamento são exemplos do estilo de comunicação Ágil e de seus investimentos no desenvolvimento de um conhecimento tácito compartilhado (Boehm & Turner, 2004).

As metodologias Ágeis exigem uma mudança no estilo de gestão de “comando e controle” para “liderança e colaboração”. A estrutura organizacional é essencial para possibilitar essa mudança, pois deve permitir que a equipe trabalhe com autonomia e cooperação para alcançar as vantagens da sinergia e, ao mesmo tempo, oferecer flexibilidade e capacidade de resposta (Nerur *et al.*, 2005).

Idealmente, as equipes Ágeis devem ser pequenas (de 3 a 9 pessoas), dedicadas em tempo integral ao projeto, multidisciplinares com todos os perfis necessários para a execução do trabalho e autogerenciáveis (PMI, 2017; Rigby *et al.*, 2016). Como não há hierarquia entre os membros da equipe, todos são responsáveis pelas entregas. O trabalho é realizado em ciclos curtos com tarefas relativamente pequenas que agregam valor aos clientes e com feedback contínuo dos usuários finais (Denning, 2016; PMI, 2017; Rigby *et al.*, 2016).

Em muitas organizações, um representante do cliente compõe a equipe de projeto em tempo integral e é o responsável por definir os requisitos do projeto e aprovar seus protótipos. Esse profissional é normalmente conhecido como “Dono do Produto” ou *Product Owner* (PO) (PMI, 2017; Rigby *et al.*, 2016). Embora os requisitos possam ser vagos e voláteis, presume-se que o PO possa decidir sobre eles sem a necessidade de uma negociação complexa ou demorada com as diferentes partes interessadas do lado do cliente. Priorizar entre uma grande quantidade de requisitos, em cada iteração é o grande desafio do PO (Iivari & Iivari, 2011).

Vale ressaltar que as abordagens Ágeis se adequam melhor a organizações onde há necessidade de inovações e mudanças frequentes, e onde o cliente seja próximo o suficiente para colaborar e dar feedbacks constantes, não sendo indicada a ambientes com processos rotineiros e estáveis (Cockburn & Highsmith, 2001; Denning, 2016; Rigby *et al.*, 2016).

2.2.3 A Sociocracia

A palavra “sociocracia” foi criada em 1851 pelo filósofo francês Auguste Comte, para descrever um sistema de governo baseado em decisões tomadas levando-se em consideração a opinião de todos os indivíduos integrantes de uma estrutura organizacional (Buck & Villines, 2019). No final do século XIX, o sociólogo americano Lester Frank Ward (1841-1913) deu continuidade ao pensamento de Comte, ao conceber uma sociedade ideal, liderada pelo pensamento científico. Enquanto Comte acreditava que o sucesso humano resultava de uma estrutura social ideal, Ward acreditava que o indivíduo bem-sucedido, apoiado e capacitado pela estrutura social, era responsável pelo progresso humano (Ward, 1893).

Os *quakers*, conhecidos por se organizarem de maneira eficiente e pacífica, mesmo com milhares de pessoas presentes em uma reunião, foram os pioneiros na aplicação prática da Sociocracia. Kees Boeke, engenheiro civil, foi missionário *quaker* na Síria e, ao retornar à Holanda, criou uma escola particular com esses princípios em mente. Gerard Endenburg, foi estudante nessa escola e, quando mais tarde se tornou engenheiro elétrico, levou essas ideias adiante, já nos anos 1970 e as fundiu com princípios e sistemas cibernéticos e pensamento sistêmico, a fim de criar o que hoje é conhecido como Sociocracia (Eckstein, 2016). Em 1968, Endenburg decidiu administrar a empresa da família (Endenburg Electrotechniek) de acordo com os princípios da Sociocracia, registrando suas ideias e experiências em neerlandês, já que era holandês. Apenas no início deste século, John Buck traduziu e trouxe a público estes registros (Eckstein, 2016).

Na Sociocracia, a governança acontece não por votação como na democracia. A votação considera a escolha da maioria, ignorando os demais, que geralmente, acolhem a decisão com alguma dose de contrariedade. Uma organização sociocrática foca no fato de que todos estejam

de acordo com as decisões, sendo que todas as possíveis objeções são discutidas até serem consideradas injustificadas (Swenson, 2016). Assim, pode-se dizer que a Sociocracia não pede um "sim", mas oferece uma chance de um "não" fundamentado. O grupo pode inclusive delegar uma decisão a um especialista, confiando numa decisão autocrática (Endenburg, 1998).

A Sociocracia é baseada em quatro princípios (Buck & Villines, 2019):

- a. **Decisões compartilhadas com base no consentimento:** na decisão tomada por consenso, todas as pessoas envolvidas devem concordar com a decisão, o que pode ser um processo demorado, e até inviável. Mas se a decisão é tomada por consentimento, as pessoas envolvidas são questionadas se têm uma objeção fundamentada. A objeção é considerada uma maneira de melhorar a decisão e não é deve ser uma preferência pessoal.
- b. **Círculos como unidades semiautônomas:** um círculo é um grupo de pessoas, semiautônomo e auto-organizado, com um objetivo comum e com os mesmos direitos de decisão, que decidem sua maneira de trabalhar, definindo papéis, limites, regras e diretrizes.
- c. **Atribuição de papéis e tarefas:** uma vez entendido os papéis a serem assumidos e as tarefas a serem realizadas, o círculo define as pessoas para as posições.
- d. **Círculos de ligação dupla:** os líderes de círculos no nível superior, além de serem escolhidos pelos próprios círculos, também são determinados pelos círculos que estão abaixo, num duplo link.

A atribuição de um papel acontece a partir do esclarecimento e definição de suas funções e tarefas. A partir daí, é realizada uma primeira rodada de indicações, onde os membros do círculo sugerem nomes e justificativas para suas escolhas. Na próxima rodada, a lista de indicados é submetida à avaliação do próprio círculo, em busca de objeções, inclusive dos próprios indicados, o que naturalmente, realiza uma filtragem da lista inicial. Essas rodadas de discussão permanecem até o que reste apenas um nome na lista, sobre o qual não haja nenhuma objeção. Por vezes, a decisão é válida por um período, após o qual deve haver uma revisão da decisão, sendo escolhido outro colaborador para o papel em questão (Buck & Villines, 2019). Celebrar a decisão faz parte da cultura da Sociocracia, visto que a atribuição de um papel, ou de qualquer outra decisão, representa um voto de confiança nos colegas e nas decisões que o grupo é capaz de tomar (Buck & Villines, 2019).

3. Procedimentos metodológicos

Essa pesquisa adota uma abordagem qualitativa, uma vez que a intenção é entender e particularizar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (Gibbs, 2009). Considerando seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca compreender a maneira como as organizações auto-organizadas respondem aos problemas universais (Gil, 2002).

Por ser uma prática recente torna-se importante compreender como se dão essas relações de maneira contextualizada. Assim, o estudo de caso apresenta-se como o delineamento de pesquisa mais adequado, uma vez que permite o estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, possibilitando um conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2002). Segundo Yin (2001), estudos de caso são “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (p. 1) Para atender os objetivos dessa pesquisa, foi utilizado o estudo de dois casos: uma empresa organizada de acordo com a abordagem sociocrata e outra que utiliza as abordagens ágeis.

Quanto à coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados em entrevistas semiestruturadas, realizadas através de videoconferências gravadas com o consentimento dos entrevistados. Na organização Ágil,

foram duas entrevistas, uma com o *Head* de Produtos e uma com o Representante Comercial. Na empresa sociocrática foi realizada uma entrevista com o CEO (*Chief Executive Officer*).

A partir dos dados levantados nas entrevistas, foram feitas pesquisas em documentos, artigos e no próprio site das organizações, de modo a reforçar e aprofundar as informações. Os dados foram tratados por meio da ordenação dos documentos obtidos e da transcrição das entrevistas. Por fim, para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p. 3) consiste em “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Posto isto, a seguir são evidenciados os principais resultados e as discussões.

4. Apresentação das Empresas e Análise dos Resultados

Esta seção está dividida em três subseções: na primeira é apresentada a empresa Ágil e a maneira como está organizada para executar suas atividades; em seguida, de maneira análoga, são apresentadas as características da organização sociocrática; por fim, é realizada uma análise comparativa da maneira como as duas empresas respondem aos quatro problemas universais propostos por Puranam *et al.* (2014).

4.1. A Organização Ágil

4.1.1 A Hekima - história e características da organização

A Hekima foi fundada em 2008, como uma *startup*, por nove jovens sócios, oriundos da área de Tecnologia da Informação, com o objetivo de fornecer soluções de Inteligência Artificial, para ajudar empresas no processo de tomada de decisão em problemas como previsão de demanda, precificação dinâmica de produtos e serviços, classificação de itens e detecção de *churn* e evasão. A empresa trabalhava com projetos customizados, que utilizam Inteligência Artificial e *Big Data* para fornecer soluções que combinam técnicas de Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*) e conhecimento humano para desenhar soluções sob medida para cada cliente.

Inicialmente, como é comum na maioria das *startups*, os próprios sócios tocavam a empresa, desenvolvendo a solução e buscando identificar clientes, focando principalmente em grandes empresas dos segmentos de indústria de bens de consumo, varejo, educação, transformação, saúde e serviços. Na medida em que foi crescendo, novos profissionais foram contratados, incluindo uma nova *CEO*. No final de 2019 a empresa já contava com mais de 30 profissionais, com perfis especialistas em Ciência de Dados, Inteligência Artificial, Engenharia de Dados, Mineração de Dados, Redes Complexas, Qualidade de Dados, Governança, Estatística, Matemática e outros.

Até o final de 2019 a empresa já havia desenvolvido soluções para mais de 100 empresas de diferentes segmentos, quando foi adquirida por um de seus principais clientes, interessado principalmente em internalizar o conhecimento da equipe, num processo cada vez mais comum nesse segmento, conhecido como *acqui-hiring*.

4.1.2. O Ágil na Hekima

Desde sua criação, a Hekima optou por adotar o Ágil como forma de organização, uma vez que os sócios, vindos da área de tecnologia, já estavam familiarizados com essa abordagem em desenvolvimento de *software* e aplicaram seus conceitos e práticas para as demais áreas da organização. Os desenvolvedores eram divididos em equipes multifuncionais, denominadas *squads*, de acordo com a demanda de projetos. Cada *squad* contava com cerca de seis profissionais com os perfis necessários para atender à demanda.

Ao negociar um novo projeto com um cliente, a área de Negócios se reunia com alguns especialistas, para analisar a demanda e estimar um prazo para o projeto. No entanto, os

negócios sempre eram fechados no modelo tempo-e-material (*time & material*), onde o cliente paga pelas horas efetivamente gastas na realização do projeto.

Quando o acordo era fechado, uma nova equipe era montada, respeitando os conhecimentos e especializações necessários para o desenvolvimento do projeto, bem como a disponibilidade dos profissionais. Assim o *Head* de Projetos, interagiu com os líderes de cada equipe, para compor o novo time. Qualquer um dos desenvolvedores poderia se candidatar para liderar um novo projeto, mas normalmente essa função acabava recaindo sobre o profissional mais experiente. Enquanto atuava como líder, o profissional recebia uma remuneração adicional. Uma vez composto o time, era realizada uma reunião inicial para identificação e compreensão de todo trabalho a ser desenvolvido, quando as características e funcionalidades do produto eram discutidas e passavam a compor o *backlog* do projeto. Nesse detalhamento do escopo, o prazo estimado originalmente poderia ser revisto pelo time.

As equipes trabalhavam com ciclos de iteração quinzenais. Na primeira 2ª feira era realizada a reunião de Planejamento da Iteração, quando eram definidas e detalhadas as funcionalidades que deveriam ser desenvolvidas nos próximos quinze dias. A duração prevista para cada atividade era estimada, de comum acordo, pelos próprios membros da equipe, através de um sistema de atribuição de pontos conforme a complexidade da atividade. A seguir, sua execução era atribuída a um profissional do time, de acordo com sua especialidade e/ou disponibilidade, pelos próprios membros da equipe. Diariamente as atividades realizadas eram atualizadas nas Reuniões Diárias em Pé, e ficavam disponíveis em *dashboards* para toda a organização. Ao término de cada iteração, quinzenalmente às 6as feiras, eram realizadas as reuniões de Revisão de Iteração, para discutir o que poderia ser melhorado no próximo ciclo. Pressões para cumprimento de prazos acordado com os clientes sempre existiram, mas a organização sempre deu prioridade às estimativas feitas pela equipe, baseando-se na confiança estabelecida entre os membros do time.

Para alinhar os profissionais em torno dos objetivos e metas da organização, a empresa adotou a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*). De acordo com esse método, a empresa deve definir claramente os objetivos (qualitativos) que pretende atingir num intervalo de tempo. Esses objetivos são, então, quebrados em metas menores chamadas de resultados-chave (quantificáveis), essenciais para que o objetivo seja atendido (Doerr, 2018). Uma vez definidos os OKRs da organização, cada área, departamento e pessoa da organização deve ter seus próprios OKRs, de modo a deixar claro para todos, os resultados esperados de cada um, para que os objetivos da organização possam ser alcançados (Doerr, 2018). Essa metodologia é utilizada por grande parte das organizações que adotam o Ágil, como Google, Spotify, Twitter, LinkedIn e Airbnb. Na Hekima, os OKRs da empresa eram definidos trimestralmente pelos sócios e comunicados às equipes, que definiam seus próprios OKRs, com base nas definições globais. Os resultados eram acompanhados mensalmente em reuniões com a equipe.

Os membros das equipes, recebiam *feedbacks* periódicos de seus líderes através de conversas curtas, em que era discutido o que estava indo bem e o que precisava mudar (método *one-on-one*). Havia também um processo para reconhecimento de desempenhos diferenciados, realizado através de um sistema de pontuação, que a empresa chamou de *zap-dólar*. No final de cada iteração, qualquer membro da equipe poderia dar um *zap-dólar* a outro profissional como forma de reconhecimento por uma ajuda ou uma realização além do que era esperado. Periodicamente os *zap-dólares* acumulados por uma pessoa podiam ser trocados por prêmios que constavam em um catálogo disponibilizado pela empresa.

4.2. A Organização Sociocrática

4.2.1. Eureka: história e características da organização

A Eureka é uma empresa de consultoria, que presta serviços de recrutamento, seleção e treinamento, autointitulada como “jovencêntrica”, pois trabalha com projetos customizados,

focados na experiência do jovem profissional. Para seus clientes pessoa física, a empresa oferece oportunidades de emprego em vagas para estágio ou *trainee*, conteúdo sobre o mercado de trabalho, dicas de carreira, liderança e outros temas, além de experiências inovadoras para desenvolvimento e crescimento profissional. Já para as organizações que buscam seus serviços, são apresentados jovens preparados para o mercado de trabalho, programas de educação e seleção (estágio e *trainee*), programas customizados de desenvolvimento profissional, projetos de marca empregadora e projetos de inovação aberta, como laboratórios de inovação e *hackathons*.

A Eureca, hoje, faz parte do Grupo Anga, que surgiu em 2012, com o nome de Mural do *Coach*, um blog sobre temáticas ligadas a desenvolvimento humano e gestão de pessoas. Em 2015, com a aquisição da Eureca, nasceu então o Grupo Anga, uma *holding* para acomodar as empresas e os futuros negócios que surgiriam dentro desse novo ecossistema. Além da Eureca, o Grupo conta hoje com mais 5 empresas.

Em seu site, 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, a partir de três elementos principais: a integralidade, o propósito evolutivo e a autogestão (Grupo Anga, 2020).

A Eureca, que conta hoje com 60 colaboradores, com a média de idade de 24 anos, nasceu em 2011 com uma estrutura organizacional convencional, mas tornou-se uma empresa sociocrática quando se juntou ao Grupo Anga, aderindo a seus princípios e valores.

4.2.2.A Sociocracia na Eureca

O modelo de governança da Eureca é baseado em um sistema chamado ANGAOS, numa analogia a um sistema operacional, que é a base sobre a qual são construídos os processos de negócios, sendo também um forte influenciador da sua cultura organizacional. O ANGAOS é baseado em seis elementos principais, dos quais os demais processos e padrões derivam:

- a. **Tensão** - 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.
- b. **Círculo** - 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. Quando um novo círculo é criado, são definidos um coordenador (para coordenar as atividades entre os vários papéis), um facilitador (para facilitar reuniões) e um guardião (para o registro e divulgação do resultado das reuniões). O círculo já formado escolhe o seu representante, podendo estes papéis serem alterados a qualquer momento pelo próprio círculo.
- c. **Papel** - um conjunto definido de domínios e responsabilidades que são assumidos por uma ou mais pessoas. O papel define o campo de autoridade e permite 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, podendo ocupar vários papéis a um só tempo.
- d. **Acordos** - diretrizes compartilhadas sobre o porquê, como e quando agir, e o que especificamente é necessário. São responsivos e evoluem continuamente para promover colaboração.
- e. **Governança** - processos utilizados para redesenhar a estrutura e para clarear responsabilidades e expectativas, visto que a estrutura evolui à medida que o grupo interage com o ambiente a partir das tensões percebidas e dos papéis assumidos.
- f. **Operações**— processos através dos quais as pessoas interagem entre si e com o meio externo, realinhando as ações a serem executadas para lidar com as tensões observadas, de forma a gerar melhores resultados dentro da estrutura existente.

O trabalho gira em torno de uma tensão, que surge dos desafios e oportunidades internos ou externos à organização, e que deve resultar em 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. Caso o processamento da tensão não esteja dentro do campo de responsabilidades de nenhum círculo, é direcionada ao círculo de governança, que pode criar, revisar ou excluir, papéis, círculos ou acordos, com o alinhamento das expectativas.

Para uma maior compreensão da estrutura organizacional da empresa é necessário um aprofundamento acerca do modelo de funcionamento dos círculos. 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 de todos os círculos-empresa do Grupo.

Cada empresa do grupo tem um *CEO*, que na organização é chamado de coordenador, e cujo papel é zelar pela realização da estratégia e pela cultura da organização. Além do coordenador, cada empresa tem também um representante, eleito pelos membros do círculo-empresa, que também a representará no círculo-governança juntamente com o *CEO*.

De maneira análoga, cada círculo-empresa tem um número de subcírculos, cada um deles, com seu coordenador e representante. No caso da Eureka, são hoje 6 subcírculos, e portanto, 6 coordenadores e 6 representantes, que compõem seu círculo-empresa além do seu *CEO*. Esse círculo-empresa tem autonomia para tomar todas decisões que dizem respeito exclusivamente à Eureka, assim como seus subcírculos, tomam decisões que dizem respeito unicamente a seus papéis e responsabilidades.

A estratégia e as metas da Eureka são definidas pelos 6 coordenadores e o *CEO*, e são reportadas em um Plano Tático anual, através do uso de OKRs. A partir daí, cada subcírculo define e consente os seus próprios OKR e as atividades que devem ser desenvolvidas por ele, para que as metas da empresa possam ser alcançadas. Uma vez acordadas as metas do subcírculo, os profissionais têm autonomia para definir seus próprios OKRs, distribuir as atividades entre si, e realizá-las da maneira que acharem mais adequada. Esses indicadores são acompanhados mensalmente, por meio de *dashboards* e ficam disponíveis para toda a empresa, de modo que todos profissionais possam ter ciência de sua evolução e colaborar para o atingimento dos objetivos da organização.

Cerca de 95% dos profissionais trabalham no modelo de *home office*, comunicando-se e interagindo por meio de uma série de ferramentas colaborativas disponibilizadas pela empresa. Há também uma reunião mensal presencial com boa parte dos membros da empresa para alinhamento e confraternização. A plataforma de comunicação interna pode também ser utilizada para reconhecer um trabalho bem realizado, por meio de *sugar cubes*, que são mensagens de agradecimento ou elogio público, que qualquer profissional pode endereçar a um colega, com demonstrações de reconhecimento e agradecimento.

Os profissionais também podem ter seus papéis avaliados mensalmente, através uma autoavaliação e solicitando aos colegas com quem tiveram interação, que também avaliem seu desempenho no papel. Como a maioria dos processos na Eureka, essa avaliação não é obrigatória, ficando a cargo de cada profissional solicitá-la.

4.3. A comparação entre a Organização Sociocrática e a Organização Ágil

Seguindo o modelo proposto por Puranam *et al.* (2014) para identificar novas formas de organização, o Quadro 4 compara a empresas que foram objeto dos estudos de caso deste artigo, com relação à maneira como respondem aos quatro problemas universais.

Quadro 4 – Comparação entre a organização ágil e a organização sociocrática

Problema	Hekima	Eureca
Forma de Organização	Ágil	Sociocracia
Divisão de Tarefas	As tarefas das equipes de operação surgem na medida em que novos contratos são fechados. Os profissionais mais experientes são envolvidos no desenho inicial da solução e em sua estimativa de prazo. Após a contratação do serviço, a equipe alocada no projeto detalha seu escopo e define as atividades que serão desenvolvidas para construir a solução e revisa as estimativas de prazo.	As tarefas surgem a partir da identificação de uma tensão, que pode ser um problema ou uma oportunidade. A tensão pode surgir tanto no círculo-empresa, como em seus subcírculos (<i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>), sendo endereçadas aos círculos em operação, ou a um novo círculo, papel ou acordo a ser criado pela Governança para resolver a tensão.
Alocação de Tarefas	Cada equipe de projeto divide as tarefas entre seus membros, geralmente respeitando critérios de competência e disponibilidade.	As tarefas são distribuídas pelos próprios membros dos círculos, de acordo com os papéis de cada colaborador.
Provisão de Recompensas	Ao final de cada iteração, qualquer membro da equipe pode reconhecer um desempenho diferenciado, oferecendo ao profissional em questão um <i>zap-dólar</i> . Os <i>zap-dólares</i> acumulados podem ser trocados por prêmios que constam de um catálogo interno na empresa. Duas vezes por ano, pode haver distribuição de bônus de forma igualitária entre profissionais se a empresa atingir suas metas.	A qualquer momento um membro da equipe pode elogiar publicamente o trabalho de um colega, por meio do que a empresa chama de <i>sugar cubes</i> , mas não há premiação associada a esse reconhecimento. Todos os profissionais podem receber trimestralmente um bônus atrelado ao resultado da empresa e ao cumprimento das metas do período.
Fornecimento de Informações	O alinhamento entre a estratégia da organização e as metas individuais é feito através da metodologia OKR. Os resultados e os avanços do trabalho de cada equipe, bem como os principais problemas encontrados, são publicados diariamente em um quadro disponível a todos os profissionais da empresa.	O alinhamento entre a estratégia da organização e as metas individuais é feito através da metodologia OKR e seus indicadores ficam disponíveis em <i>dashboards</i> para toda a organização. O alinhamento sobre as atividades realizadas pelos demais círculos é feito em reuniões mensais com a participação de todos os funcionários.

Fonte: os autores (2020)

Como pode ser observado no Quadro 4, o problema da Divisão de Tarefas tem soluções bastantes distintas nas duas organizações. Enquanto na organização ágil, as tarefas são ditadas pelas necessidades do cliente, na organização sociocrática elas podem surgir tanto nos círculos superiores como nos inferiores, dependendo da identificação de tensões por seus membros.

Já com relação à Alocação de Tarefas, as duas organizações têm mecanismos bastante similares. Tanto na empresa ágil como na sociocrática, as tarefas são atribuídas às pessoas pelos próprios membros da equipe, seja em função de sua competência (empresa ágil) ou de seu papel (empresa sociocrática).

Com relação ao problema de Provisão de Recompensas, fica clara a preocupação das duas empresas em reconhecer desempenhos diferenciados e motivar seus funcionários, seja por

zap-dólares (empresa ágil) ou por *sugar cubes* (empresa sociocrática). Ambas as empresas distribuem bônus aos profissionais atrelados aos resultados da organização como um todo, e não associado a desempenhos individuais. Assim, podemos dizer que nesse quesito os dois tipos de organização adotam soluções bastante semelhantes, estimulando o resultado da equipe e a colaboração.

No último problema proposto, o Fornecimento de Informações, podemos dizer que as organizações adotam a mesma solução para o alinhamento estratégico, com a utilização da metodologia OKR. No entanto, o compartilhamento das informações entre os times, bem como dos times com a coordenação, se dá de maneira diferente. Na organização Ágil é adotado o sistema de gestão à vista, onde todas as informações sobre o andamento do trabalho de todas as equipes ficam disponíveis em um painel acessível a todos os colaboradores. Qualquer membro da organização, incluindo a CEO, deve recorrer a esse painel para obter informações sobre os projetos. Já na organização sociocrática, essa comunicação é feita em reuniões mensais, que além de alinhar todos os funcionários sobre o andamento dos trabalhos, também serve como confraternização e engajamento da equipe, uma vez que a maioria dos profissionais trabalha no modelo *home office*.

Considerando que os autores do modelo adotado para esse estudo definem que uma forma de organização é um conjunto específico de soluções para os quatro problemas universais (Puranam *et al.*, 2014), podemos enfim afirmar que, embora o tanto o modelo ágil como o modelo sociocrático se configurem como organizações auto-organizadas, por possuírem respostas distintas para dois dos problemas universais, podem ser consideradas formas de organização distintas.

5. Considerações finais

Esse estudo teve por objetivo identificar se entre as organizações que adotam uma estrutura com equipes auto-organizadas, podem existir diferentes formas organizacionais. Ao comparar o modelo de operação das organizações ágil e sociocrática, foi possível constatar que, embora existam semelhanças importantes no modo como distribuem tarefas entre seus colaboradores e na forma como recompensam desempenhos, essas organizações atuam de maneira distinta na divisão de tarefas e na comunicação de informações sobre os trabalhos realizados.

Ao constatar que, debaixo da definição de organizações auto-organizadas, podem existir diferentes formas organizacionais, abre-se um importante campo para estudos nessa área. Do ponto de vista teórico, esse estudo abre uma divergência com relação ao trabalho apresentado por Martela (2019), ao identificar que organizações auto-organizadas não devem ser consideradas um modelo organizacional, uma vez que comporta, debaixo de sua definição, soluções diferentes aos quatro problemas universais que as apontadas pelo autor.

Do ponto de vista prático, essa pesquisa pode ajudar empresas a identificarem novas possibilidades para sua arquitetura organizacional. Conforme destacado anteriormente, a demanda por formas de organização que permitam uma maior agilidade ao negócio, através de equipes mais engajadas e com maior autonomia para tomar decisões, tem crescido significativamente nas últimas décadas (Lee & Edmondson, 2017). Esse estudo contribui, portanto, ao demonstrar que não existe um modelo único possível para trabalhar com equipes auto-organizadas e que é possível adotar diferentes abordagens, mantendo a autonomia e a agilidade da organização.

O fato de os estudos de caso terem sido realizados em apenas uma organização de cada tipo, claramente é uma das limitações desse trabalho. A pesquisa foi conduzida em organizações de porte semelhante, mas para estudos futuros, sugere-se expandir essa análise para organizações de diversos portes e setores de modo a identificar e aprofundar os diversos modelos organizacionais possíveis dentro desse contexto de estruturas auto-organizadas.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3a.). Lisboa: Edições 70.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). The Agile Manifesto. Retrieved from www.agilemanifesto.org
- Boehm, B., & Turner, R. (2004). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Boston USA: Pearson Education, Inc.
- Boehm, B., & Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5), 30–39. <https://doi.org/10.1109/MS.2005.129>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1984). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Buck, J., & Villines, S. (2019). *We the People: Consenting to a Deeper Democracy* (2nd ed.). Washington, DC: sociocracy.info.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. *Computer*, 34, 131–133.
- Denning, S. (2015). How to make the whole organization Agile. *Strategy and Leadership*, 43(6), 10–17.
- Denning, S. (2016). What Is Agile? Retrieved May 19, 2020, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/13/what-is-agile/#a6d2cb426e3d>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 833–859.
- Eckstein, J. (2016). Sociocracy - An organization model for large-scale agile development. *ACM International Conference Proceeding Series, 24-May-201*. <https://doi.org/10.1145/2962695.2962701>
- Endenburg, G. 1998. Sociocracy. The organization of decision-making 'no objection' as the principle of Sociocracy. Eburon, Delft, Netherlands.
- Gerster, D., & Dremel, C. (2020). How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple- Case Study. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 51(1), 84–103.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Ed. Artmed.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- 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.
- Iivari, J., & Iivari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53(5), 509–520. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>
- Landes, D. S. (2008). Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até os dias de hoje (2a. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Cambridge, USA: Blackwell Publishers.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1).
<https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, Vol. 26, pp. 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to Agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72–78.
<https://doi.org/10.1145/1060710.1060712>

Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V., & Overby, E. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.

Pagès, M.; Bonetti, M. “A Despersonalização das Relações de Poder”. In: Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 65-71.

Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>

PMI. (2016). *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (6a ed.). Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2017). *Guia Ágil*. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, Inc.

Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's “new” about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, (May), 40–48.

Sennett, R. (2009). *A Corrosão do Caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (14a ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.

Swenson, K. D. (2016). *Collective Case Decisions Without Voting*. 2016 IEEE 20th International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW).

VersionOne. (2019). The 13th annual - State of Agile Report - 2018. *VersionOne Inc*, 13, 16.

Ward, L. F. (1893). *The Psychic Factors of Civilization*. Boston USA: Ginn & Company.

Weber, M. (1982). *Ensaio de Sociologia*. Rio de: LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso - Planejamento e método* (2a ed.). São Paulo: Bookman.