

MESTRADO

SOCIOLOGIA

Organizações integrais-evolutivas: o caso da Mindera

Jorge Luiz Santos Madureira Junior

M

2020

MESTRADO
SOCIOLOGIA



Jorge Luiz Santos Madureira Junior

Organizações integrais-evolutivas: o caso da Mindera

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pela Professora
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

19 outubro de 2020

Organizações integrais-evolutivas: o caso da Mindera

Jorge Luiz Santos Madureira Junior

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pela Professora
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Membros do Júri

Professor Doutor

Faculdade - Universidade ...

Professor Doutor

Faculdade - Universidade ...

Professor Doutor

Faculdade - Universidade ...

Classificação obtida: valores

*À minha filha que está por nascer e a todos as pessoas
que se importam em contribuir para a afirmação de um
mundo mais justo, igualitário e livre.*

Sumário

Declaração de honra	11
Agradecimentos	12
Resumo	13
Abstract	14
Introdução	15
CAPÍTULO 1 - ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	16
1 – Teorias organizacionais predominantes no pensamento clássico moderno	16
1.1 – Teoria da administração científica de Taylor	17
1.2 – Teoria da Administração Geral de Henry Fayol	18
2 – Weber e a racionalidade moderna	20
2.1 – Burocracia em Weber: Dominação, poder, hierarquia e disciplina	22
2.2 – Críticas pontuais à burocracia-racional moderna – condição prévia a análise das teorias e modelos organizacionais	24
3 – Abordagens interativas e sistêmicas das empresas e do trabalho	25
3.1 - Pós-modernismo e teorias organizacionais: mudança de paradigma	25
4 – Os desafios do Pensamento complexo, falhas do pensamento sistêmico e críticas ao pós-modernismo	30
CAPÍTULO 2 – TEORIA INTEGRAL	31
1 – A abordagem integral de Laloux: Níveis de consciência humana, teoria integral-evolutiva E pos-posmodernismo	31
2 – Níveis de desenvolvimento da consciência humana em Laloux	34
3 – Níveis de consciência e modelos organizacionais	38
4 – Um novo modelo organizacional – Organização <i>teal</i>, evolutivas ou integrais	42
4.1 – Um novo modelo organizacional e um novo mundo, um novo mundo e um novo modelo organizacional: um lugar para a autogestão	48
5 – Conclusão – Teoria integral e organizações evolutivas: Avanços e principais diferenças para modelos organizacionais existentes.	53
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO NA MINDERA: METODOLOGIA DE ANÁLISE, ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO	56
1 – Metodologia de análise	56
2 – O estudo de caso na Mindera	64

2.1. Origens da Mindera	64
2.2– Estrutura Organizacional da Mindera	65
2.3 – Tomada de decisões e atribuição de papéis	67
2.3.1 – Círculo Projectos – Manifesto Ágil	69
2.3.2 – Círculo operacional – Os Elos	73
2.4 – Práticas e processos	75
2.4.1 – Recursos Humanos –Recrutamento e <i>people and process</i>	75
2.4.2 – Logística	78
2.4.3 – Financeiro	80
2.4.4 – Atividades meio e terceiros	81
2.5 – Tecnologia e autogestão	81
2-5.1 – Slack	82
2.5.2 – Loomio	82
2.5..3 - Trello	83
2.6 – Cultura Organizacional na Mindera	83
2.6.1 – Escritórios vivos – Mindera, um projeto piloto	85
2.6.2 – Um código de conduta e ética original – O handbook da Mindera	88
2.7 – O comportamento dos líderes	92
2.8 – Integralidade: o comportamento dos minders	94
2.9 – Inovação e práticas integrais-evolutivas	95
CAPÍTULO 4 – O MODELO ORGANIZACIONAL INTEGRAL-EVOLUTIVO AVALIADO PELOS MINDERS	98
1 – Dimensões de análise	100
1.1 – Sociodemografia dos respondentes	100
1.2 – Estrutura Organizacional	102
1.2.1– Indicador Autogestão/Hierarquia	102
1.3 – Práticas de Gestão	105
1.3.1.– Indicador Tomada de Decisão	105
1.3.2 – Indicador – Desempenho	110
1.3.3 – Indicador – Remuneração	110
1.3.4 – Indicador Abordagem Síntese	111
1.4 – Cultura Organizacional	111
1.4.1– Indicador Informação e Comunicação	111
1.4.2– Indicador Desenvolvimento pessoal e profissional	112
1.4.3 – Indicador Abordagem Síntese	112

2 - CONCLUSÃO	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
Referências bibliográficas	116
Anexos	120
Anexo 1 ₉	121
Anexo 2 ₁₅	122
Anexo 3 ₂₈	123
Anexo 4 ₄₂	124
Anexo 5 ₂₉	125
Anexo 6 ₃₀	128
Anexo 7 ₃₁	129
Anexo 8 ₃₁	132
Anexo 9 ₃₂	136
Anexo 10 ₃₄	145
Anexo 11 ₃₅	146
Anexo 12 ₇₆	148
Anexo 13 ₈₀	153
Anexo 14 ₈₂	159
Anexo 15 ₇₉	160
Apêndices	165
Apêndice 1 ₁	166
Apêndice 2 ₂	168
Apêndice 3 ₃	169
Apêndice 4 ₄	170
Apêndice 5 ₆	171
Apêndice 5.A ₈	172
Apêndice 6 ₁₂	173
Apêndice 7 ₁₄	174
Apêndice 8 ₁₇	177
Apêndice 9 ₁₈	178
Apêndice 10 ₁₉	181
Apêndice 11 ₂₁	183
Apêndice 12 ₂₂	185
Apêndice 13 ₂₄	186
Apêndice 14 ₂₅	187

Apêndice 15 ₂₆	188
Apêndice 16 ₂₇	189
Apêndice 17 ₄₃	190
Apêndice 18 ₄₄	191
Apêndice 19 ₆₀	192
Apêndice 20 ₄₇	193
Apêndice 21 ₄₈	194
Apêndice 22 ₄₉	195
Apêndice 23 ₅₁	196
Apêndice 24 ₅₅	197
Apêndice 25 ₅₆	198
Apêndice 26 ₅₂	199
Apêndice 27 ₆₆	200

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação de mestrado é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 19 de outubro de 2020

Jorge Luiz Santos Madureira Junior

Agradecimentos

Agradeço à todos que participaram de alguma maneira dessa trajetória que culminou até aqui no presente trabalho. Em especial eu agradeço àqueles que cruzaram meu percurso profissional desde os primeiros contatos com o universo organizacional, nomeadamente meu primeiro mentor Celso Porto e a última, Gisele Soares. Agradeço à todos que me incentivaram e encorajaram explorar novas áreas de conhecimento e a dedicar-me a temas que nutrem meu sentido de propósito, em especial a minha querida mãe. Presto também meu eterno agradecimento à minha orientadora Cristina Parente, por sua extrema dedicação, desde a primeira aula no mestrado até a última revisão desse trabalho. Trabalhar junto a ela foi imprescindível para concluir esse estudo, seja por toda seu conhecimento e destreza, seja pela sensibilidade apurada e trato humanizado. Aliás, através dela que conheci a empresa que conduzi o estudo de caso em questão, para a qual também faço os devidos agradecimentos pela recepção e disponibilidade em nos acolher. Aos amigos que deixei do outro lado oceano, agradeço a companhia virtual de todos sem exceção, em especial Elen Oliveira. Agradeço também aos amigos que vieram a passeio em Portugal e lembraram de vir pessoalmente dar-me um abraço, em especial André Carvalho. Aos amigos que no velho continente eu fiz, agradeço aos que reconheci na FLUP, em especial os do curso de sociologia e com muito carinho aos brasileiros do curso de ciência política. Fica também o agradecimento especial a um amigo que me deu um até logo e retornou para o Brasil, Alberto Tolentino. Agradeço da mesma maneira ao Felipe Almeida, um irmão que a vida me presenteou e a Diego Calvetti por ter completado o trio mais inesquecível da residência universitária. Por fim, agradeço a Bruna Castanheira por essa lição diária sobre amor e companherismo, por sonhar comigo, por lutar comigo e por gerar comigo a maior dádiva que a vida pode oferecer ao ser humano – outro ser.

Resumo

Este estudo visa compreender formas de organização empresarial distintas das clássicas - em especial no que diz respeito a estruturas organizacionais achatadas e processos de trabalho autônomos- e os efeitos na motivação e satisfação dos trabalhadores, através de uma abordagem qualitativa, baseada na análise e descrição de um caso de estudo em Portugal. A partir da teoria integral analisou-se os aspectos teóricos e práticos do modelo organizacional integral-evolutivo distinguindo-o dos modelos clássicos e comparando-o com os modelos mais vanguardistas. Laloux (2016) ofereceu-nos a chave da ignição para a investigação em “Reinventando as Organizações”, onde o autor relata como as organizações empresariais no mundo passaram por um processo de transformação na estrutura que é peculiar às empresas do século XX e XXI. A partir do modelo de investigação do autor, descrevemos as principais práticas inovadoras do caso de estudo na seara estrutural e cultural, bem como analisou-se o comportamento dos líderes e dos liderados. O estudo contempla ainda destacar elementos fulcrais do modelo organizacional que representem entraves ou catalisadores da transformação anunciada pelo respectivo modelo, oferecendo uma visão crítica sobre a amplitude transformadora do mesmo. Na parte final, analisou-se através de inquérito aos empregados do caso de estudo, a opinião dos mesmos sobre a estrutura não hierárquica, os processos de gestão baseados em tomada de decisão democrática, flexibilidade, autonomia, independência e responsabilização e a relação com a motivação e satisfação no trabalho. Considerou-se, ainda, uma análise entre a compatibilidade da estrutura organizacional e a cultura organizacional.

Palavras-chave: inovação organizacional, organização integral, auto-gestão, qualidade de vida no trabalho.

Abstract

This research comprises forms of business organization distinct from the classic ones - especially regard to flat organizational structures and autonomous work processes - and the effects on the motivation and satisfaction of professionals, through a qualitative approach, based on the analysis and description of a case study in Portugal. From the integral theory, the theoretical and practical aspects of the integral-evolutionary organizational model were analyzed, distinguishing it from the classical models and comparing it with the most avant-garde models. Laloux (2016) offered us an ignition key for an investigation in “Reinventing Organizations”, where the author reports how business organizations in the world have undergone a process of transformation in the structure that is peculiar to companies of the 20th and 21st century. Based on the author's research model, we describe the main innovative practices of the case study in the structural and cultural views, as well as the analysis of the behavior of leaders and followers. The study also includes highlighting key elements of the organizational model that represent obstacles or catalysts for the transformation announced by the respective model, offering a critical view of its transformative breadth. In the final part, it was analyzed through a survey of employees in the case study, their opinion about the non-hierarchical structure, management processes based on democratic decision-making, flexibility, autonomy, independence and accountability and the relationship with motivation and job satisfaction. It is also considered an analysis between the compatibility of the organizational structure and the organizational culture.

Keywords: organizational innovation, integral organization, self-management, quality of life at work.

Introdução

A antiga reflexão sobre o trabalho, enquanto elemento que liberta ou escraviza o ser humano, tem sido cada vez mais revisitada diante das inúmeras transformações que o mundo do trabalho vem passando. Nesse sentido, uma das principais questões atuais sobre o universo laboral reside em tentar entender porquê tantos profissionais frustrados no ambiente corporativo? O que está subjacente à crescente onda de abandono de carreiras profissionais no mundo empresarial e a extrema dificuldade das empresas em recrutar e manter talentos nos seus quadros?

Segundo a pesquisa divulgada pelo LinkedIn (Cruz et al., 2015), após ouvir 10.536 profissionais que integram a base de utilizadores da rede social, foi possível identificar 6 principais motivos que levam as pessoas a mudar de emprego.¹ Dentre os motivos mais mencionados, destacamos os seguintes: insatisfação com a supervisão direta ou diretoria; insatisfação com a cultura e os valores da empresa.

A perspetiva do estudo que vamos conduzir nas próximas páginas desafia as organizações a uma postura inovadora radical que poderá contribuir, associada a outros factores, para solucionar tais questões. Buscamos alguma trilha para além de controles gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas.

Entendemos que existem maneiras menos tradicionais de lidar com estes temas do poder, controlo e dominação, os quais pretendemos apresentar ao leitor no próximo capítulo. Para uma melhor compreensão da problemática, é fundamental iniciar nossa exposição com uma abordagem sobre os paradigmas de estruturas e práticas organizacionais mais clássicos e consagrados na literatura e na prática, o que faremos no capítulo 1. No capítulo 2, apresentaremos uma teoria organizacional nova e suas principais características. No capítulo 3, desenvolvemos um estudo de caso para apresentar as implicações da aplicação dessa nova teoria organizacional na estrutura de uma empresa e faremos uma análise crítica do seu principal elemento, a autogestão. Por fim, o capítulo 4 destina-se a demonstrar possíveis resultados da aplicação da teoria organizacional integral em nosso caso de estudo.

¹ Ver Apêndice 1 com alguns dos resultados da pesquisa mencionada.

CAPÍTULO 1 - ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

1 – Teorias organizacionais predominantes no pensamento clássico moderno

Da análise da literatura sobre o tema das teorias organizacionais é razoável afirmar que as teorias surgem considerando uma estrutura dual e contraposta. O surgimento de uma teoria é, na maioria dos casos, um movimento que visa suplantando a existência do modelo dominante em uma determinada época e, simultaneamente, justifica-se e resultam das concepções sociopolíticas e econômicas emergentes em seu contexto espaço-temporal.

É nesse sentido que situamos o surgimento das teorias organizacionais assentes no pensamento clássico ou moderno. Conforme Cândido et al. (2019), “a organização que denominamos racionalizadas são fruto de amplos processos de transformação da cultura ocidental que fundamentaram os processos de modernização do Estado e da economia” (p. 223). Assim, se antes do período denominado como modernidade havia a predominância, de uma sociedade descentralizada, indivíduos com visões de mundo bastante heterogênea, estrutura social hierárquica bastante rígida, as organizações, então, se coadunavam a tais características. Insta ressaltar a esse respeito que a legitimação da dominação em organizações desta natureza decorria de fontes como a tradição, o costume, o patrimonialismo sendo extramamente peculiar ao tipo puro da organização tradicional uma divisão de tarefas imprecisa com privilégios e deveres voláteis. (Giddens, 2005)

Portanto, o espírito racionalista é o nosso ponto de partida para o surgimento das teorias organizacionais racionalizadas. De acordo com a explicação de Candido et al. (2019), com novos conhecimento técnico-científicos e, a partir de um novo modelo econômico, os trabalhadores perderam o domínio sobre determinados conhecimentos que tornaram-se comercializados, incorporados em máquinas e em conhecimentos administrativos, resultando na perda do controle da organização do trabalho por parte dos trabalhadores². Os dois principais teóricos dessa via são Frederick Taylor e Henry Fayol, os quais buscavam uma alternativa ao controle da produção por meio de mecanismos de iniciativa e incentivo, basicamente argumentando ser possível aumentar a eficiência se a divisão de trabalho fosse

²V. Apêndice 2 que propõe uma caracterização geral das organizações racionais burocráticas segundo Candido et al (2019)

mais rigorosa e precisa e, principalmente, contemplasse a divisão entre trabalho intelectual e material.

1.1 – Teoria da Administração Científica de Taylor

Dividir para melhor governar é um artifício utilizado na política desde Maquiavel e sua ideia está presente em diversas práticas científicas e não seria diferente nas teorias de administração e gestão, portanto.

O que Taylor faz, então, em relação a organização do trabalho é aplicar-lhe uma roupagem racionalizadora. Cumpre realizar uma análise detalhada do trabalho, com cada pormenor das atividades diretamente ligadas à produção. Assim, é possível decompô-lo em mini-tarefas e, posteriormente, recompô-lo em busca da melhor maneira de realizar uma tarefa e isso necessariamente teria relação com o tempo total esperado para sua execução.

Em resumo, planejamento absoluto para máximo desempenho. Para tanto, fragmentar e hierarquizar eram as palavras de ordem, os conceitos-chaves. Contemporâneo das mudanças no contexto de produção industrial, a lógica da máquina e processos era a tônica da administração científica de Taylor. Não obstante, conforme Tragtenberg (2006) evidencia da obra teórica de Taylor, estamos diante de um descendente de quaker, obstinado pela ética protestante e os fundamentos do trabalho como sinais da prosperidade divina. Para ele, não se pode perder tempo neste mundo. Portanto, na divisão das tarefas, quanto mais rápido e mais atividades alguém fizer, conforme a lógica da máquina, então merecedor de pequenos incrementos salariais. Nesse contexto, temos organizações essencialmente formais, baseadas em autocracias monocráticas e um abismo separando trabalho intelectual e trabalho material. Ressalte-se que para Taylor, essa separação deve-se ao fato de que os operários além de não terem capacidade para o trabalho intelectual, eles não tem qualquer interesse nessa concepção.

“Para Taylor os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e às normas de desempenho. Aí, a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário, no esquema de Taylor, torna supérflua sua qualificação” (Tragtenberg, 2006, p. 1104 de 4198, Edição do Kindle PC).

Nesse sentido, Freire (1993) explica que a sistematização proposta por Taylor almejava benefícios para empresa e proprietários, clientes e, também, para os próprios trabalhadores. A partir dessa sistematização introduziu-se ideias como a especialização e qualificação do trabalho e do trabalhador. Para <taylorizar>, Freire cita 5 passos necessários os quais podem ser resumidos da seguinte forma: - simplificar as tarefas de execução e buscar a correspondência singular de 1 trabalhador para 1 posto de trabalho; individualizar a execução do trabalho; promover seleção e formação de pessoal de acordo com as características do posto de trabalho; valorizar e dar destaque aos técnicos, inclusive e fundamentalmente ao gestor; e, por fim, garantir uma taylorização de baixo para cima no ambiente empresarial progressivamente até o conjunto total da fábrica.

Nesse último ponto é que baseou-se Henry Ford. O fordismo³, por assim dizer, propõe o trabalho em cadeia, representando o Taylorismo em plano único. Temos, em Freire (1993) a seguinte menção:

“De qualquer forma, a fabricação em sequência contínua elevou o nível de aplicação da visão racionalizadora de Taylor, do trabalhador individual e núcleos elementares de produção, para o conjunto da instalação fabril, afectando, pela mesma ocasião, aspectos como o das formas de remuneração dos trabalhadores, controlo da qualidade dos produtos e, mesmo, da arquitectura geral da fábrica”. (Freire, 1993, p. 69)

Embora o taylorismo tenha sido alvo de muitas críticas é preciso ressaltar, conforme Freire (1993), que usualmente o mesmo é aplicado pela metade, desconsiderando-se premissas fundamentais tais como o aumento de salário a medida que se aumenta a produtividade com métodos racionais de divisão do trabalho e, principalmente, a anuência do trabalhador para mudar seu modo de produzir.

1.2 –Teoria da Administração Geral de Henry Fayol

Há uma complementaridade entre esta Teoria e a anterior. A diferença é que a abordagem sobre a organização agora é sintética, global e universal. O ponto é que a

³ V. Apêndice 3 que ilustra o esquema <espinha de peixe>, modelo ideal do processo produtivo fordista.

racionalização que antes era utilizada para uma abordagem analítica de cada etapa de execução das tarefas, agora é aplicada para compreender a estrutura administrativa e está mais afeta a direção da empresa. De acordo com Prim et al. (2008) a similaridade da lógica entre as duas teorias reside justamente na utilização do conceito de dividir, de reduzir um todo à uma ou várias partes menores para melhor compreendê-lo e buscar maior eficácia produtiva.

Por outro lado, a diferença é percebida quando se analisa o conceito de unidade de comando. Naquela teoria há uma aproximação com a ideia de hierarquia funcional ou linhas de dependência múltipla decorrentes fundamentalmente da especialização funcional e o surgimento de múltiplos domínios e responsabilidades o que sujeita o indivíduo a possibilidade de múltiplos níveis de chefia, conforme indica Freire (1993). O autor prossegue e explana como em Fayol é preconizada a ideia de comando linear com destaque para estrutura piramidal no que diz respeito a hierarquia de autoridades na organização com sua concentração no topo da pirâmide.

Candido et al. (2019, p. 227) indica que esta Teoria cuida de “princípios mais gerais das organizações, o que envolve não só as operações, mas também as relações entre pessoas ocupando funções diferenciadas que as compõem”. Segundo este autor, Fayol percebe a organização como um <corpo social> que prescinde de princípios gerais para garantir sua eficiência. E a partir de partes maiores – da estrutura formal – se estabelece padrões para os demais processos da organização. O autor chama atenção para algumas características⁴. Em primeiro lugar a universalidade de tais padrões, alcançando todos na organização igualmente, através de uma sofisticada integração de vários níveis de normas que obrigatoriamente devem estar documentadas por escrito. Assim, essa teoria implicaria em dividir racionalmente, em estabelecer hierarquias de comando e comunicação para aplicar e compartilhar as normas.

Não obstante, o que nos importa realçar é a influência do racionalismo, ou do pensamento moderno, em ambas as teorias. Isso determina, inclusive, a problemática das organizações que as teorias se propõe a resolver. As relações manifestas dessas teorias tem

⁴ V. Apêndice 4 com quadro resumo dos principais princípios do projeto de organização de Henry Fayol, de acordo com Candido et al. (2019)

cunho essencialmente baseado nos valores da modernidade. É neste sentido que Prim et al. (2008) discursa:

“Tanto a administração científica quanto a administração geral foram influenciadas pelo pensamento clássico. Elas presumem que o todo pode ser decomposto em partes menores e que o comportamento das partes é governado por leis universais (...) O conhecimento é objetivo, denotando que apenas os comportamentos observáveis e mensuráveis são levados em conta na análise, e o método de investigação é o reducionismo (...) Características do pensamento clássico também são encontradas na teoria de Fayol, embora Fayol tenha sido menos rigoroso do que fora Taylor. Fayol dividiu a organização em partes menores – as funções – e elaborou regras gerais a serem seguidas para o bom funcionamento da organização (STACEY et al., 2000)”. (Prim et al., 2008, p. 4).

2 – Weber e a racionalidade moderna

Falar em Modernidade implica reconhecer uma das principais rupturas da ordem social na história da humanidade. O que chamamos de modernidade é um ponto referencial seja para aquilo que foi sucedido pela nova ordem, seja para as novas configurações sociais que emergem e dão continuidade às transformações sociais desencadeadas profundamente com a era moderna.

O rompimento com a ordem anterior passou por diversos momentos marcantes em direção à construção do pensamento moderno, os quais poderíamos destacar a Revolução Científica e a Revolução Francesa, que abriram a estrada que conduziria à Revolução Industrial e ao Estado Moderno. A partir de então, o pensamento moderno que vai se permear na humanidade terá um traço comum, a racionalidade. Esse processo é o que Weber chama de desencantamento do mundo onde a razão passa a ser o pilar de construção de uma nova era.

Assim, conforme Cardoso (2013), compreender a racionalização é também compreender o mundo moderno e, portanto, é preciso observar o mecanismo de incorporação da racionalização às instituições e interpretações culturais antes de afirmá-la como uma característica definitiva da ação no mundo moderno. Destacamos, assim, dois principais

frutos da modernidade que permitem esse alastramento do pensamento racional na sociedade – o Capitalismo e o Estado Moderno.

No primeiro caso, Cardoso (2013) destaca a relação entre racionalismo e a técnica capitalista, segundo a qual trata-se de um técnica racionalizada expressa em uma contabilidade racional, assim é preciso medir com precisão para se obter eficácia. Neste sentido, Santos argumenta que “a racionalidade constitui a própria razão econômica do capitalismo na busca pelo lucro ajustada permanentemente à continuidade da empresa privada” (2015, p. 110).

Não obstante, o outro fruto da modernidade, o Estado também apresenta elementos da racionalidade que vão ser replicados nas organizações modernas, sobretudo nas organizações empresariais. É a ideia da máquina, exemplificado da maneira mais clássica no ente estatal moderno, muita das vezes nomeada de a máquina estatal tamanha sua complexidade estrutural. Na visão de Santos (2015) tal verifica-se quando a administração racional é pressuposto elementar ao funcionamento do Estado Moderno.

Sell (2012) elabora um estudo minucioso para diferenciar os conceitos de racionalidade e racionalização em Weber. São 4 usos principais do conceito weberiano de racionalidade: material (substantiva), formal, teórico e prática, as quais Leal (2002), associa as tipologias organizacionais que Weber propõe. Este autor, sugere-nos que é a racionalidade formal o eixo principal de estruturação das organizações empresariais modernas.

Tendo em conta o raciocínio exposto, surge-nos um esboço de como a racionalidade moderna se institui como esteio das organizações privadas características dessa época. Não obstante, Cândido et al. (2019) em estudo das Teorias Organizacionais, adverte que o aparecimento desse espaço acadêmico e profissional, inclusive, está associado à institucionalização dos processos de racionalização e de modernização que estruturaram as sociedades ocidentais. Todavia, antes de ver os principais modelos de organização tradicional e os modelos alternativos, entendemos ser necessário navegar por alguns conceitos fulcrais decorrentes dos estudos de Weber para fundamentar a apresentação do nosso caso de estudo. É o que se propõem a seguir.

2.1 – Burocracia em Weber: Dominação, poder, hierarquia e disciplina

O ensejo de apreciação das organizações modernas passa necessariamente pela questão da racionalidade moderna anteriormente introduzida, bem como pela questão da burocracia. Nesse vértice, os estudos de Weber sobre o assunto, através da burocracia estatal, revelam o quanto a burocracia pode se colocar à serviço de diversos interesses de dominação diferentes e como esta não se reduz a uma questão técnica, mas é principalmente uma questão de dominação. (Tragtenberg, 2006)

A dominação em Weber (apud Giddens, 2005) é relacionada diretamente à questão do poder o qual, de certa maneira, está presente em toda relação social. O que se destaca sobre a dominação é a sua relação com a obediência no exercício de poder. Conforme explicado pelo autor, o pilar mestre da dominação encontra-se na legitimidade que esta é exercida. Dessa forma, é através dominação racional-legal que Weber vai demonstrar o funcionamento do Estado, ressaltando características elementares como a impessoalidade, níveis de autoridade, hierarquia, deveres tudo muito bem delimitado. A obediência neste caso gravita em torno das regras, das normas.

E, conforme aduzido anteriormente sobre a institucionalização do racionalismo, a burocracia percorre caminho similar. Sua sedimentação também se dá em um dos principais frutos da modernidade, nesse o caso o Estado-Nação moderno e o faz de maneira eficaz. Não significa que o capitalismo não tenha ajudado nessa tarefa, contudo é no Estado Moderno que a dependência da organização através da burocracia se dá mais latente e, no caso da Europa Ocidental pós-medieval, precede a burocratização da esfera econômica. (Giddens, 2005)

Não é difícil perceber que se a burocracia é capaz de organizar eficientemente o Estado Moderno, então ela está apta a ser disseminada como um instrumento capaz de ser replicado em organizações de larga escala. Com efeito, é, portanto, a administração burocrática que vai se encaixar perfeitamente com a técnica capitalista de contabilização, divisão e mecanicidade da produção.

“Com a irrupção da empresa capitalista, a ênfase do processo de burocratização flui do Estado à empresa, no período liberal do desenvolvimento econômico capitalista. A intervenção do Estado na

economia enfatizará as relações da empresa com o poder estatal”
(Tragtenberg, 2006, p. 3447 de 4198,. Edição do Kindle).

E, assim, como argumenta Giddens (2005), a crescente burocracia na modernidade é ao mesmo tempo causa e consequência da racionalização institucionalizada.

Destarte, é na leitura do artigo “burocracia como organização, poder e controle” de Faria e Meneghetti (2011) que buscamos as principais características da burocracia de Weber que nos interessam. Os autores ressaltam sobre a burocracia em Weber o seu caráter de dominação e sua força quase indestrutível quando está institucionalizada. O essencial sobre a burocracia racional é, conforme destaca Faria (1983), perceber que as regras e normas buscam sempre um objetivo, um fim utilitarista ou racional, ou seja, uma busca racional de interesses.

Ao analisar a história da burocracia, Prestes Motta (apud Faria e Meneghetti, 2011), afirma que a burocracia institucionalizada conduz o homem a justificar uma luta por pequenas posições na hierarquia social, tornando a organização a unidade de poder da burocracia. O ponto a ser destacado é perceber as organizações como partes da estrutura social e, portanto, com a capacidade de reproduzir esta, o que leva, consequentemente, a reprodução das classes sociais da estrutura que pertencem. Assim, o verdadeiro papel das organizações enquanto burocráticas é oferecer controle social através das relações de poder (Faria e Meneghetti, 2011).

Não difere dos referidos pontos Santos (2015). O autor argumenta que “o tipo mais puro de dominação racional legal é caracterizado pelo exercício ativo de um quadro administrativo burocrático, constituído por funcionários individuais pessoalmente livres e obedientes às obrigações objetivas de seu cargo ou função, nomeados e não eleitos, em uma rigorosa estrutura hierárquica” (p. 115).

“O estudo da administração burocrática, efetuado por Max Weber em sua profundidade teórico-analítica, nos permite especificar o principal instrumento de organização da sociedade capitalista moderna movimentada pela estruturação hierárquica e de racionalização do trabalho concreto: a burocracia e sua dominação legal” (Santos, 2015, pp. 116/117).

2.2 – Críticas pontuais à burocracia-racional moderna – condição prévia a análise das teorias e modelos organizacionais

É evidente que a racionalidade moderna trouxe avanços inegáveis em relação ao modelo de mundo experimentado anteriormente. Todavia, em um mundo cada vez mais flexível e personalizado não faltam críticas e alternativas a esse modelo. Se a burocracia foi uma forma eficaz de organização primeiro do Estado-Nação moderno, sua aplicação nas organizações empresariais tem sido revista continuamente. Faria (1983) destaca as características da burocracia que levam a uma concepção paradoxal sobre sua racionalidade.

“Ao criticar a burocracia Weber procurou mostrar as causas e as formas como as organizações estavam sendo administradas por regras cada vez mais impessoais e racionais; procurou mostrar, ainda, que na empresa moderna os meios de produção estão separados do produtor; que a divisão do trabalho obedece a esquemas deliberadamente planejados; que o trabalho é uma vocação assegurada de forma disciplinada; que a liberdade e a espontaneidade dos indivíduos ficam cada vez mais limitadas...” (Faria, 1983, p. 28)

Essa racionalidade disposta a cercar a liberdade dos indivíduos é, portanto, de certa maneira uma irracionalidade. Nesse sentido, Giddens (1991) aduzia que dentre os pais fundadores da sociologia, Weber era o mais pessimista e via “mundo moderno como um mundo paradoxal onde o progresso material era obtido apenas à custa de uma expansão da burocracia que esmagava a criatividade e a autonomia individuais” (p. 13)

Paulatinamente a racionalidade moderna vai se tornando uma prisão. Sua eficácia por excelência e a justificativa quase sempre empírica de suas benesses, tiveram o condão de forjar o rótulo de inescusável caminho para buscar o sentido humano da vida. Uma visão um tanto quanto reducionista, senão vejamos.

“No episódio histórico da modernidade a racionalidade ocidental, bem como a ciência e a técnica dela derivadas, encerrou o ser humano num tipo de razão analítico-instrumental, onde o sistema de mercado, o cálculo utilitário de consequências e procedimentos produtivos e administrativos engendraram um novo sentido para a vida. No contexto desse novo ethos - um novo estilo de vida - «o saber possui uma intencionalidade definida: o poder». A busca do lucro e do desempenho

«organiza sua démarche de dominação mediante a projeção de modelos e paradigmas da realidade que lhe garantem a eficácia operatória» alimentando um pragmatismo profundamente redutor na medida em que <esquematiza e artificializa a realidade e oculta as dimensões decisivas para a realização do sentido humano da vida> (Boff, apud F. Silva, 2004, p. 26)

Cada vez mais esse pensamento racional-burocrático tende a conflitar com os novos valores sociais. Como Cardoso (2013) expõe, as dimensões subjetivas do ser humano são preteridas em relação às regras palpáveis e calculáveis. Pode-se verificar essa preponderância inclusive no campo das teorias organizacional e administrativa, conforme alega Prestes Motta (apud Faria e Meneghetti, 2011). Trata-se de uma “implícita tentativa de mascarar as relações de poder”. (Faria, 1983, p. 24).

3. – Abordagens interativas e sistêmicas das empresas e do trabalho

3.1. Pós-modernismo e teorias organizacionais: mudança de paradigma

A sociedade continuou o processo de transformação anunciado pelo modernismo. Evidentemente que as características do pensamento social teriam impacto na forma como se faz ciência e, por conseguinte, nas teorias organizacionais. O pós-modernismo em Cooper e Burrell (2006) centra-se no conceito de diferença para traçar um quadro básico, onde o homem percebe uma condição de indeterminação irreduzível. Neste quadro, o autor destaca os exemplos de Lyotard sobre os avanços da ciência nas teorias de física quântica e microfísica em que a medida que se aumenta a precisão, também aumenta a incerteza, bem como o consenso, que cada vez mais é difícil ser atingido.

Cooper e Burrell (2006) nos fornecem ainda argumentos de outros autores a respeito do caráter artificial e desumano da racionalidade moderna, destacando estudos que revelam como esta negligencia as contradições próprias do ser humano, numa tentativa de padronização dos sistemas e, assim, percebendo as soluções em um número finito e pouco variável de soluções. Nessa esteira, Rocha et al. (2011), ressaltam que a imersão no paradigma moderno – objetivo e funcionalista – conduz o homem a negligenciar suas próprias potencialidades e diferenças intrínsecas em favor de uma regulação de uma ordem maior.

Ainda segundo Rocha et al. (2011), baseados nos trabalhos de Wood Jr, novas visões emancipadas a partir de um esgotamento dos ideais modernistas e da crítica da razão, surgem manifestamente contrárias ao positivismo, à noção de progresso e às sofisticadas formas de controle. Os autores analisam a relação do paradigma moderno no contexto organizacional, ressaltando a instrumentalização das pessoas e da natureza onde é possível, ou pelo menos assim se pressupõe, nortear os modelos através de conceitos de previsibilidade, produtividade e resolução técnica de problemas.

Rocha et al. (2011) nos apresentam a Teoria Crítica como alternativa ao quadro de dominação e instrumentalização da razão humana. Ao nos contar sobre a origem da teoria em questão e associá-la a Escola de Frankfurt, destaca o papel de resgate do viés humano da razão ou da razão reflexiva, promovendo a relativização da razão instrumental, que opera de acordo com interesses do capitalismo, desprezando a autonomia humana.

Embora os autores alertem para revisões literárias que diferenciam fundamentalmente teoria crítica e pós-modernismo, ambas representam oposição à racionalidade moderna a partir do mesmo ponto de largada. Rocha et al. (2011) afirmam que os autores pós-modernos tendem a argumentar que a racionalidade é muito mais difusa do que um dia já se imaginou ser e, neste sentido, o conhecimento somente pode ser entendido à luz do tempo, espaço e contexto social em que é concebido. É a partir de tais conceitos que Cooper e Burrell (2006) diferenciam a visão sobre organizações na modernidade e na pós-modernidade.

“De um lado, um modelo de "controle" que é referencial, instrucional e concebido como a expressão da racionalidade humana; e de outro, um modelo de "autonomia" que é auto-referencial, processual, isto é, sem local fixo, e que atua automaticamente, independentemente do controle humano externo. O modelo de "controle" aproxima-se da visão modernista do mundo, especialmente na idéia de sujeito final racional que quer "metaorganizar". Ao contrário, o modelo de "autonomia" aproxima-se dos argumentos do pósmodernismo, especialmente na rejeição do sujeito racional onisciente”. (Cooper e Burrell, 2006, p. 10)

Ocorre que, segundo Cooper e Burrell (2006), é preciso refletir sobre como a resposta que o modernismo oferece para as organizações é precedida pelo envolvimento da pergunta com o próprio pensamento moderno. Os autores alegam que o capitalismo exerce esse

domínio sobre a forma de pensarmos soluções, nos prendendo às características da burocracia racional como único meio eficaz de organizar para melhor produzir. Isto acarreta, consoante apontam os autores, em uma associação entre formal e um imperativo moral, de ordem, de valorização deste aspecto em detrimento da informalidade.

No campo das ciências exatas novidades também surgiam e certamente iriam impactar à maneira de se pensar cientificamente no universo das disciplinas sociais, logo, nas teorias organizacionais. É com Ludwig von Bertalanffy que surge a teoria geral dos sistemas, extendendo à aplicação de um modelo fundamentalmente matemático à outras disciplinas académicas. A partir de tais novidades e transformações uma nova forma de pensar surge em contraposição ao pensamento clássico. Trata-se do pensamento sistêmico.

Nesse viés, Prim et al. (2008), dispõe que “as organizações são consideradas sistemas abertos” e, portanto, “o objetivo da organização deixa de ser a busca pelo máximo desempenho (pensamento clássico) e torna-se a luta pela sobrevivência, que diz respeito à capacidade da organização de preservar o estado de equilíbrio apesar das mudanças ambientais” (p. 6).

Entretanto, é preciso lembrar que, “as organizações operam direta ou indiretamente no mundo da natureza e, em virtude da lógica auto-referencial dos sistemas autônomos, incluem necessariamente a <natureza humana>” (Cooper e Burrell, 2006, p. 10). Além disso, novas teorias organizacionais vão surgir e, como argumentam Candido et al. (2019), estas vão aos poucos assumindo que as organizações empresariais tem a sobrevivência e crescimento condicionadas não apenas à eficiência dos seus processos internos, porém também na capacidade de interagir com os ambientes nos quais estão inseridas, ocasionando flexibilizações nas teorias da administração científica, senão vejamos.

3.2. Abordagens interativas e sistêmicas: os contributos da escola das relações humanas e da corrente socio-técnica.

Diante do contexto narrado acima, destacamos o surgimento da Escola de Relações Humanas e o seu mentor mais reconhecido, Elton Mayo. Dentre os diversos estudos sobre o ambiente fabril e a produtividade dos empregados, majoritariamente conduzidos no início do século XX nos Estados Unidos, fundamentalmente os resultados das pesquisas confrontaram

a ideia de que mais tempo de trabalho corresponde necessariamente a mais produtividade. Conforme Freire (1993) explica, se por um lado a especialização e simplificação da organização do trabalho deveriam possibilitar mais eficácia produtiva, as pesquisas então desenvolvidas revelaram outros aspectos decorrentes da taylorização, tais como, repetição, monotonia e fadiga os quais influenciam o empregado no processo produtivo.

Surge, portanto, a ideia de fatores humanos no contexto produtivo e que revelam circunstâncias não-rationais ou não lógicas que deixaram de ser consideradas no pensamento de Taylor. Vale destacar o estudo mais famoso que ficou conhecido como efeitos de Hawthorne o qual sintetizamos em 3 pontos-chave, conforme extraído da leitura de Freire (1993). Em primeiro lugar, diz-se que os fatores afetivos (confiança, respeito, amizade, i.e) podem e tendem a influenciar o comportamento produtivo dos trabalhadores. O segundo ponto refere-se ao fato de que os trabalhadores tendem a valorizar as relações informais, afetivas e humanas no ambiente de trabalho de maneira dissociada das relações formais. Por fim, é deveras importante perceber que no seio das organizações há formação de grupos informais com surgimento de líderes espontâneos que tendem a influenciar na produtividade, satisfação e na própria relação intra e inter-grupal.

A partir dessa perspectiva, a empresa pode ser percebida, enquanto sistema social, através da relação entre indivíduos – considerando-se para tanto os grupos formais tanto quanto os grupos informais -, da relação dos indivíduos com a própria organização e das relações entre os grupos. Como alerta o autor em questão, a abordagem racionalizadora negligencia os aspectos da organização informal e a ideia do *homo socius*⁵, considerando que o indivíduo que integra as organizações sustenta sua motivação exclusivamente em fatores de recompensa.

Assim, se no modelo anterior surgiram treinamentos e procedimentos é com a Escola Humana que vão se desenvolver as políticas de gestão empresarial emergindo conceitos como o clima social da empresa. Por fim, Freire (1993) frisa que as críticas mais comuns a esse novo modelo residem no caráter paliativo das suas propostas, traduzido em ações que

⁵ “(...) o homem social – que, além de desejar uma melhor situação econômica, sente também necessidade de ser reconhecido, respeitado, amado, de pertencer e se identificar a um grupo humano mais vasto e de contribuir utilmente para ele” (Freire, 1993, p. 86)

visam amenizar os efeitos da distribuição desigual e autoritária de poder do extremismo tayloriano em vez de combatê-lo com mais rigor e ideal transformador, aparentando num verdadeiro faz de contas ou um teatro da democracia empresarial.

Se o pensamento sistêmico influenciou a organização do trabalho, também não foi diferente com a maneira de pensar a estrutura organizacional⁶. Enquanto sistemas abertos as empresas também se relacionam com circunstâncias exteriores às organizações, tais como sistemas econômicos, jurídicos e culturais. Nesse sentido, é fundamental perceber que há trocas com o ambiente exterior e uma tendência sempre de equilibrar-se, conforme a ideia de entropia ou homeostase dos sistemas. Freire (1993) destaca como esses sistemas abertos são permanentemente dinâmicos e como essa teoria revela que as empresas possuem memória e capacidade de adaptação.

Quando o pensamento sistêmico é confrontado com os ideais de Fayol obtém-se uma visão da organização representada pela soma dos seus vários sub-sistemas internos que interagem entre si, com a própria organização e com o exterior. Neste diapasão, a análise socio-técnica argumenta a relevância da tecnologia na interação com o sistema aberto organizacional desempenhando, conforme leciona Freire (1993), a auto-regulação desse sistema. São dois, portanto, os principais sistemas em mútua e dependente interação: o social e o tecnológico. Nesse sentido, temos:

“As abordagens sistêmicas têm tido prolongamentos vários nas suas aplicações às organizações de trabalho. Um dos mais conhecidos é o desenvolvido por vários autores ingleses, geralmente ligados ao Tavistock Institute of Human Relations, e que ficou conhecido por análise sócio-técnica. Para estes autores, as empresas são, de facto, sistemas abertos selectivos e, em certa medida, auto-regulados, mas onde – e é esta a principal inovação – o papel principal dessa auto-regulação é desempenhado pela componente tecnológica. Se a tecnologia fosse apenas um elemento passivo e de acção intermitente – argumenta eles – poderia ser excluída do conceito de sistema, como o fazem certos autores. Porém, a tecnologia não apenas limita aquilo que pode ser feito, mas igualmente cria exigências que se reflectem na

⁶ V. Apêndice 5 que ilustra o esquema da visão sistêmica da empresa, conforme Freire (1993)

organização interna e nos fins da empresa. Por isso, o conceito de sistema aberto aplicado à empresa deve referir-se ao sistema sócio-técnico, e não apenas ao sistema social da empresa. (Freire, 1993, p. 95).

4. – Os desafios do Pensamento complexo, falhas do pensamento sistêmico e críticas ao pós-modernismo

Realçamos o trabalho de Prim et al. (2008) no artigo “a teoria das organizações e a evolução do pensamento científico” para abordar o pensamento complexo. O autor contextualiza o pensamento complexo como uma espécie de evolução dos pensamentos que marcaram as eras anteriores, respetivamente o pensamento clássico e o pensamento sistêmico. A partir dessa nova lógica, assumiu-se que há mais paradoxos na natureza que possamos imaginar sendo parte essencial desta a constante mudança.

Como destaca o autor, o principal contributo desse tipo de pensamento nas teorias organizacionais é a visão em que organização e ambiente co-evoluem. Em segundo lugar, o autor chama atenção para o fato de que através do pensamento complexo é possível perceber, a partir das interações dos indivíduos, como o todo organizacional se configura, bem como está em constante transformação. Dessa forma, se a organização está baseada em um número infinito de interações, o controle deve ser entendido como algo impossível de se concretizar. A natureza humana está sob uma nova ótica nesse pensamento e é fundamentalmente paradoxal. Nesse sentido, organização e humanos estão fundidos de tal maneira que simultaneamente são formados e formadores uns dos outros o que acarreta na exclusão do reconhecimento dos seres humanos como um input dos sistemas organizacionais.

“As teorias sistêmicas desprezam a capacidade de os indivíduos influenciar a organização. Na verdade, elas desenvolvem mecanismos para evitar que isso ocorra. O motivo é que, segundo a lógica sistêmica, a organização deve preservar o estado de equilíbrio, condição alcançada se as relações entre as partes da organização forem mantidas estáveis. Katz e Kahn (1978), em sua teoria, sugerem três mecanismos de controle para reduzir a variabilidade do comportamento humano na organização, resultando em padrões estáveis de atividade. São eles: papéis, normas e valores”. (Prim et al., 2008, p. 7)

Da mesma forma há críticas cabíveis às organizações inspiradas nas ideias pós-modernas, embora tenham avançado em relação às sombras do pensamento moderno. Apesar dos avanços como empoderamento dos liderados, cultura orientada por valores e a perspectiva dos múltiplos stakeholders, Laloux (2019) ressalta que a perspectiva pluralista alcançou voos mais altos nas organizações não lucrativas, como nas cooperativas, não sendo muito recorrentes nas organizações empresariais que visam o lucro. Além disso, o posicionamento desconfortável das organizações baseadas nos valores pós-modernos em relação à hierarquia e poder conduziu a uma tentativa de distribuição igualitária de poder nas organizações, onde o consenso deveria imperar, contudo é notória a dificuldade de se alcançar entendimentos uníssonos à medida que se aumenta os envolvidos e, principalmente, na velocidade em que se espera respostas no mundo atual.

Ademais, o autor busca demonstrar que apesar de uma onda de empoderamento dos liderados, a pirâmide hierárquica e o rigoroso divisionamento das partes empresarial continuavam presentes na estrutura dessas organizações.

É a partir do pensamento complexo que começaremos, então, a apresentar uma nova teoria organizacional, derivada do que Wilber (2004) denomina de uma nova etapa de consciência humana. Nessa esteira, Laloux (2019) apresenta a Teoria Integral-evolutivo, uma aliada aos valores pós-modernos que aplicada às organizações podem reinventá-las ao combater o poder investido em burocracia e hierarquia funcional.

CAPÍTULO 2 – TEORIA INTEGRAL

1 – A abordagem integral de Laloux: Níveis de consciência humana, teoria integral-evolutiva e pos-posmodernismo

“Reinventando as organizações”, obra de Laloux (2019) — a qual é a uma das principais fontes de inspiração do nosso caso de estudo – A MINDERA -, tem como base a Teoria Integral aplicada às organizações. Baseado nas teorias evolutivas e de desenvolvimento, o ponto-chave do estudo denominado de perspectiva integral está diretamente associado à pesquisa de Ken Wilber (2004) – Uma teoria de tudo. O foco da Teoria Integral proposta pelo autor é a busca por uma intersecção entre os distintos caminhos percorridos pelo materialismo científico racional e o pluralismo fragmentado e a

desconstrução pos-moderna. O autor dá início a esse caminho alternativo a partir dos contributos comuns que as escolas da psicologia evolutiva (estudos do crescimento e desenvolvimento interior da consciência) reuniram nos últimos anos. Dentre os autores⁷ deste ramo há um consenso – ainda que através de nomenclaturas distintas – que a consciência humana evolui em níveis (etapas/ondas), sobrepostos, interrelacionados e, principalmente fluidos, livres de uma rigidez ou qualquer simetria que pudessemos compreendê-los com base em equações lineares e de primeiro grau.

Nesse sentido, a teoria integral é alicerçada no conceito de *all quadrants, all levels* (AQAL⁸) o qual podemos sintetizar apresentando alguns conceitos. Wilber (2004) introduz a noção dos quadrantes como quatro principais perspectivas que qualquer fenômeno pode ser analisado. Ocorre que, normalmente os estudos das mais variadas categorias foca em um ou apenas dois desses quadrantes. Por sua vez, a Teoria Integral sugere que uma abordagem mais complexa e completa deveria incluir todas essas perspectivas⁹ – as de primeira pessoa (‘eu’), segunda pessoa (‘você e nós’) e terceira pessoa (‘ele’ e ‘eles’). Segundo Wilber (2004), analisar um fenômeno a partir de um quadrante ou dois não significa obter respostas erradas, porém incompletas. Aquilo que o autor nomeia como absolutismo do quadrante, deve ser preterido em favor de uma abordagem mais completa, inclusiva e holística, que o autor nomeia de tetra-evolução. É nesse sentido, como nota Laloux (2019) que o pensamento moderno e pós-modernos como fontes de teorias organizacionais são polarizados, pois enquanto os modernistas colocam a lente em fatos da perspectiva exterior, o pós-modernismo desloca a lente para a perspectiva interior de mentalidades e cultura.

Em seguida, dentro desse primeiro quadrante, o da perspectiva do eu-interior, Wilber (2004) demonstra como a psicologia evolutiva converge ao explicar as características dominantes de cada nível de consciência humana já atingidos e o que se esperar dos próximos estágios. Conforme o próprio Ken Wilber (2004) afirma, cada uma das etapas de evolução da consciência humana possui diferentes conjuntos de valores, necessidades, motivações,

⁷ Wiber (2004) menciona Clare Graves, Abraham Maslow, Deirdre Kramer, Jan Sinnott, Jurgen Habermas, Cheryl Armon, Kurt Fischer, Jenny Wade, Robert Keagan e Susanne Cook-Greuter como autores que compartilham modelos semelhantes sobre a evolução da mente humana em etapas.

⁸ V Apêndice 5.A com representação ilustrativa da AQAL.

⁹ V. Anexo 1 com diagrama demonstrando a divisão dos quatro quadrantes e as respectivas perspectivas.

morais, visões de mundo, estruturas do ego, tipos societários, redes culturais e segue realçando que a etapa integral emerge e demarca o início de uma nova era além do pós-modernismo.

Esses níveis ou etapas devem ser preferencialmente apresentados juntos do que o autor chama de linhas para evitar simplificações e reducionismos que a Teoria Integral busca se afastar. Os níveis, portanto, representam grau de evolução ou desenvolvimento do pensamento humano. A conexão que Laloux (2019) vai fazer com essa teoria é partir da ideia que os níveis podem ser observados tanto no prisma individual quanto no coletivo, havendo sempre um correspondente equivalente. Assim, toda vez que o desenvolvimento do pensamento humano evolui, ato continuo há uma evolução correspondente na maneira de colaborar, na forma de se organizar para produzir.

Já as linhas são diferentes e múltiplas, correspondendo a áreas, competências, inteligências que são desenvolvidas paralelamente entre si. Por exemplo, temos as linhas cognitiva, emocional, moral, valores, espiritualidade, necessidades, entre outras. Assim, um ser humano apresenta níveis de desenvolvimento da consciência em cada linha e, importante ressaltar, é perfeitamente possível apresentar níveis de consciência distintos em cada uma.

A Teoria Integral classifica os níveis de consciência em cores, os quais Laloux (2019) representa posteriormente em modelos organizacionais. Já adentraremos aos tais níveis de consciência e, em especial, ao nível integral e seu correlato modelo organizacional, contudo é fundamental pontuar definições conceituais indispensáveis para evitar enviesamentos abusivos de senso-comum sobre o tema. São eles, conforme Laloux (2019):

- (i) Os níveis de consciência evoluem em estágios sucessivos, porém os estágios posteriores não são melhores que os anteriores, mas maneiras mais complexas de perceber os fenômenos;
- (ii) Simultaneamente, cada nível tem suas expressões saudáveis e não-saudáveis;
- (iii) O nível de consciência deve ser avaliado de maneira relacional e não de forma absoluta, ou seja, dependendo do contexto, há um nível que se adpate melhor;
- (iv) Importa realçar a complexidade da natureza humana e, portanto, não se deve tentar reduzir uma pessoa a um simples nível. Todo paradigma inclui e transcende o anterior, bem

como somos momentaneamente suscetíveis à influência de ambientes ou grupos que operam em outros paradigmas;

(v) Existem muitas dimensões do desenvolvimento humano (as referidas linhas) – e não amadurecemos necessariamente no mesmo ritmo em todas elas.

(vi) Não é por operarem no mesmo nível de consciência na maior parte das linhas que duas pessoas vão partilhar a mesma visão de mundo.

(vii) A mudança de um nível para outro, usualmente, tem seu gatilho num grande desafio de vida, um desafio que exige do indivíduo uma nova visão de mundo para resolvê-lo. Em tais circunstâncias, é possível evoluir, ignorar o problema e permanecer e, até em algumas situações, retornar à uma visão de mundo anterior.

(viii) O processo evolutivo dos níveis de consciência justamente por dizer respeito ao quadrante do eu, da perspectiva individual interior, é pessoal, único e misterioso e, portanto, ninguém pode ser submetido à força nesse processo. O que pode ser funcional é criar ambientes favoráveis. Estar cercado de pessoas que operam majoritariamente em níveis mais complexos, num contexto seguro o suficiente para explorar conflitos internos, aumenta-se as chances de um salto de consciência.

(ix) Identificar o paradigma de funcionamento de uma organização refere-se a sistemas e culturas, não a pessoas. A estrutura, prática e elementos culturais orientam o entendimento sobre qual a visão de mundo subjacente a uma organização advém;

(x) Uma organização pode ter características de vários estágios, mas é possível identificar um centro de gravidade que define a maior parte das condutas da organização.

(xi) Por último e mais importante, uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento de seu líder e estes podem, como no item (vii), exercer na organização uma atração para o estágio anterior ao seu nível de consciência, como desencadear uma forte atração para a frente.

2 – Níveis de desenvolvimento da consciência humana em Laloux

São 7 os níveis de consciência que Laloux destaca. Os 2 primeiros são de menos relevância para a demonstração posterior de como cada nível inspira um modelo organizacional diferente. Estes níveis são explicados à luz de metáforas acerca dos estágios de

desenvolvimento da humanidade e de desenvolvimento do ser humano. O primeiro – O *reativo-infravermelho* – remonta ao princípio da história da humanidade. O autor explica que esse nível é caracterizado pela incapacidade de lidar com a complexidade das relações, a formação incompleta do ego, uma taxa extremamente alta de violência, quase inexistente divisão do trabalho, busca de alimentos como base de subsistência e praticamente nada que afigure a um modelo organizacional. Esse estágio, de acordo com psicólogos infantis, equivale ao de bebês recém-nascidos.

Em seguida, experimentamos o estágio *mágico-magenta*. Aproximadamente há 15 mil anos o homem começa a perceber o “eu” e diferenciá-lo dos outros, entretanto a compreensão sobre os fenômenos é baseada em espíritos e magia em detrimento das relações de causa e efeito. Há uma passagem do convívio em pequenos bandos familiares para tribos e as organizações continuam inexistentes. Corresponde, atualmente, a mente de crianças com cerca de 3 meses a 2 anos de idade.

No próximo nível temos as primeiras experiências de modelo organizacional. No paradigma *impulsivo-vermelho*, Laloux (2019) caracteriza o ego totalmente pronto, um mundo onde a moeda é o poder, uma forte orientação para o presente e ignorância em relação aos sentimentos do outro, força e resistência é fundamental para suprir necessidades, inclinação para ver o mundo em opostos polarizados, como forte/fraco, meu jeito/seu jeito. Surge diferenciação de papéis e uma divisão de trabalho significativa (chefes, soldados, escravidão). É um estágio considerado adequado em contextos hostis, como guerras, prisões, áreas urbanas violentas.

Em seguida, evolui-se para o paradigma *conformista-âmbar*, segundo o qual os psicólogos do desenvolvimento afirmam ser identificado com o modo de operar de grande parte da população adulta atual em sociedades desenvolvidas. Causa e efeito estão sob o prisma newtoniano e há uma compreensão do tempo linear (passado, presente e futuro). Há internalização de normas sociais e forte necessidade de aprovação. Há um senso coletivo de “nós” versus “eles” o que substitui o egocentrismo anterior por um etnocentrismo. O mundo é estático, com leis imutáveis, havendo coisas certas e recompensáveis ou coisas erradas e puníveis. Neste paradigma é possível exercitar autodisciplina e autocontrole. A autoridade

que define o certo e errado está fundamentada no papel exercido em vez da personalidade forte. Busca-se ordem, estabilidade, previsibilidade.

Por conseguinte, temos a etapa *realizador-laranja*. Quebra-se a ordem imutável das coisas e o absolutismo certo versus errado. Há, agora, coisas que podem funcionar melhor que outras, e a ideia de efetividade emerge. O etnocentrismo é confrontado pela possibilidade globocêntrica e há um salto em termos de inovação e empreendedorismo. Os dogmas religiosos e autoridades políticas relativizam-se na busca da verdade e verifica-se possibilidade de contestar comportamentos impostos por gênero ou classe social em períodos anteriores. O ego atinge o pico de domínio, vive-se no futuro, sempre buscando mais e alcançar o próximo objetivo na esperança de mais felicidade em uma visão extremamente materialista. Como Laloux sugere, olhar um paradigma por cima revela suas sombras. Nesse caso, as sombras são tenebrosas. “Ganância corporativa, políticas de curto prazo, superespeculação, excesso de consumo, exploração inconsequente de recursos” (Laloux, 2019, p. 32). Aparentemente havia um grande salto evolutivo, mas neste nível as pessoas podem se refugiar em convenções sociais toda vez que isto for útil para alcançar seus objetivos, mesmo que a convenção em si não seja um ideal de vida do sujeito.

Como resposta a esse nível, passamos a operar no paradigma *pluralista-verde*. Considerando as sombras do paradigma anterior, surge uma busca incansável por justiça, igualdade, harmonia, comunidade, cooperação e consenso. Neste nível há alta sensibilidade em relação à emoção dos outros. A promessa globocêntrica anterior precisa vingar, então não apenas os papéis convencionais mas também as estruturas convencionais estão em causa. As relações têm mais valor que o resultado em si, e é possível identificar esse nível principalmente em organizações sem fins lucrativos e entre trabalhadores sociais e ativistas comunitários, como exemplifica Laloux (2019). Todavia, também possui suas sombras, senão vejamos:

“Ainda assim, esse estágio possui suas óbvias contradições. Ele propõe que todas as perspectivas sejam tratadas igualmente, mas, quando os outros abusam de sua transigência para propor ideais intolerantes, fica sem saída. A abordagem fraternal do Verde é raramente respondida com simpatia pelo egocentrismo do Vermelho, a absoluta certeza do Âmbar e o desdém do Laranja, pois enxergam apenas como idealismo. A

relação do Verde com as regras é ambígua e conflituosa: as regras são arbitrárias e injustas, mas abandoná-las completamente seria pouco prático e abriria brechas para abuso. O estágio Verde é um paradigma poderoso para quebrar estruturas antigas, mas é geralmente menos efetivo em formular alternativas práticas” (Laloux, 2019, p. 42)

Finalmente, chegamos ao estágio *evolutivo teal*¹⁰ ou *integral*. A primeira característica fundamental de quem opera nesse estágio seria distanciamento para o próprio ego e, portanto, um entendimento sobre como medo, ambições e desejos exercem controle sobre as decisões na vida. É possível nutrir-se de sabedoria de outras partes profundas do próprio ser e uma vez que se confia na abundância da vida, a necessidade de controlar pessoas e eventos é reduzida consideravelmente. Na ordem em que abordamos os paradigmas anteriores, as decisões são tomadas respetivamente consoante os seguintes fatores externos: conseguir o que quer, conformidade às normas sociais, efetividade e sucesso, pertencimento e harmonia. Todavia, no estágio em deslinde, o critério volta-se para o interior. A questão de ordem é coerência interna, a partir de um senso de integridade e autenticidade.

“Em contraste com os estágios anteriores, a ordem é reversa: não buscamos reconhecimento, sucesso, riqueza ou pertencimento para termos uma boa vida. Buscamos uma vida bem vivida e a consequência pode ser reconhecimento, sucesso, riqueza e amor”. (Laloux, 2019, p. 61)

A vida torna-se uma jornada pessoal e coletiva em busca de propósito, do verdadeiro eu, de encontrar e colocar os dons ao serviço da humanidade. Há um profundo senso de propósito em uma consciência destemida. O aprendizado é constante e gradual, diferente dos momentos anteriores onde os momentos de passagem causavam uma grande fissura.

O segundo ponto de realce está relacionado com um equilíbrio entre a racionalidade e as emoções. Neste nível de consciência a intuição é, também, fonte de sabedoria e vai ponderar e equilibrar a maneira de avaliar os dados racionalizados.

“A perspectiva científica do Laranja é cautelosa com emoções que possam turvar a habilidade de ponderar racionalmente, enquanto o Verde por vezes vai para o outro extremo, rejeitando abordagens

¹⁰ A cor teal equivale em português a cor Verde-azulado disponível em: <https://encycolorpedia.pt/008080>, em 25.06.2020.

analíticas do “lado esquerdo do cérebro” em favor dos sentimentos do “lado direito” como base para as decisões. O Teal é confortável em acessar todos os domínios do conhecimento. Há insights que devem vir de abordagens analíticas. Mas há também sabedoria nas emoções se soubermos indagar sua significância”. (Laloux, 2019, p. 65)

Nesse estágio a lógica cognitiva dualista dá espaço ao pensamento em paradoxo. O autor dá o exemplo do binômio inspirar-expirar que, se antes era visto em oposição, agora é visto como complementares. É o caso de vários paradoxos da vida, “liberdade e responsabilidade, solidão e comunidade, inclinação para o ser e inclinação para o outro” (Laloux, 2019, p. 66).

Por fim, nesse estágio há uma tendência intensa pela integralidade: mente, corpo e alma juntos. Feminino e masculino cultivados simultaneamente, transcendência espiritual e quanto mais há coerência, verdade interior e encontro com um “eu” único e interior, é possível atingir a perspectiva de hólons¹¹, revelando-se como seríamos parte intrínseca de todo o resto. Cada um desses níveis de consciência inspirou na humanidade formas de organização conforme as respectivas características dos níveis de desenvolvimento. É sobre isso que trataremos de seguida.

3 – Níveis de consciência e modelos organizacionais¹²

É partir do nível de consciência *impulsivo-vermelho* que surgiram as primeiras formas de organizações. As organizações *vermelhas*, como batizadas por Laloux (2019), podem ser encontradas até hoje na forma de gangues de ruas ou máfias. É o chefe da organização que detém o poder absoluto, geralmente consubstanciado em histórias míticas e através de uma demonstração de poder devastador que faz todos os membros obedecerem. É o império do medo e o a partilha do poder despótico para formar pequenas alianças que mantêm os membros sob controle e trás rastros de estabilidade às organizações dessa natureza. A

¹¹ “Um holon é um todo que faz parte de outros todos. Todo um átomo, por exemplo, faz parte de toda uma molécula; toda uma molécula faz parte de toda uma célula; (...) A realidade não é composta nem de todos nem de partes, mas antes de todos/partes, ou holons. A realidade, em todos os seus domínios, é composta basicamente por holons” (Wilber, 2004, pp 75-76)

¹² V. Apêndice 6 com tabela sobre as principais características dos modelos organizacionais abordados nesse item, conforme Laloux (2019).

metáfora orientadora é a *alcateia*, em razão do chefe se comportar como um verdadeiro lobo-alfa.

A seguir, temos as organizações *âmbar*. Laloux (2019) destaca dois avanços em relação às anteriores. Planejamento a médio e longo prazos e estrutura organizacional estável e escalonável. Esse tipo de organização está relacionada com a invenção do processo, o que permite replicar conhecimento e aprendizado de uma experiência anterior no futuro e brinda-nos com feitos grandiosos da humanidade como é o caso da construção das muralhas da China ou das pirâmides do Egito. Este tipo de domínio das competências revela uma extrema dificuldade de aceitar mudanças, o que leva tais organizações à incessante busca por monopólio, uma vez que a competição não é algo típico de suas características. Se nesse nível de consciência existe uma ideia sobre condutas corretas e erradas e uma visão de mundo imutável, essas organizações, então, replicam essa característica através de estabilidade no poder, com títulos formais, hierarquias fixas e organogramas. A pirâmide hierárquica é rígida e convencional. Nelas, o planejamento ocorre no topo, enquanto a execução se destina à base da pirâmide. A organização, talvez, mais significativa para o mundo Ocidental que opera nesse prisma é a Igreja Católica, porém ainda há um número significativo delas presentes maioritariamente nas instituições governamentais, escolas públicas, instituições religiosas e militares.

O controle é menos violento que no paradigma anterior, porém o manual de regras é denso, complexo e acompanhado de sanções para àqueles que o desobedecem. Nesse sentido, ou você se enquadra e pertence, ou está fora. Isso ocorre internamente e também na relação da organização com o mundo exterior, uma vez que a vida social baseia-se fundamentalmente em torno do trabalho. O indivíduo que faz parte de uma organização que opera nesse paradigma é convidado a restringir sua individualidade e agir segundo os preceitos do papel que ocupa na rígida escala hierárquica. Convém salientar o termo de Laloux para tal fato, a máscara social e a metáfora orientadora é da *forças armadas*.

Se os resultados das organizações anteriores era de uma magnitude muito maior que das Vermelhas, nesse novo modelo – *laranja* – isso se coloca em novo nível. Três novas luzes são peculiares a esse modelo organizacional: inovação, responsabilização e meritocracia.

A inovação começa dentro da própria organização com a criação de áreas de conhecimento que não existiam antes, assim surgem novos departamentos que pensam exatamente em como propor inovação. Se antes as organizações eram dirigidas através de processos, agora estes têm a companhia dos projetos. Laloux (2019) também ressalta uma mudança sutil, porém profunda em relação ao estágio anterior onde predominava o binômio comando e controle. Agora estão sob a batuta de previsão e controle. Novas práticas como a gestão por objetivos são verificadas. Nesse sentido, Peter Drucker (2001) argumenta que o desempenho total da organização depende da gestão de cada parte do todo segundo um alinhamento com os objetivos gerais. Para o autor, é necessário que cada gestor e, isso inclui os variados níveis da pirâmide hierárquica, tenham seus próprios objetivos e tenham à disposição dados e informações relevantes para comandar suas pequenas ilhas de poder. Drucker sustenta que dentro de limites éticos todos os níveis de gestores de uma organização deveria ter plena liberdade para buscar os objetivos de sua área, sendo exercido apenas um autocontrole por eles e, por conseguinte, serem os únicos responsáveis pelos resultados.

Note-se que Laloux assevera sobre as organizações *laranja* a manutenção da estrutura básica piramidal, mesmo havendo fissuras importantes naquilo que ele chama de fronteiras funcionais e hierárquicas, com grupos de projetos, equipes virtuais, arranjos multifuncionais, especialistas e consultores internos, para garantir agilidade e inovação. Ocorre que o controle continua permanentemente ativo, presente e essencial para o sucesso da previsão. E se por um lado é praticamente inevitável estar sujeito aos controles que tentam garantir a previsão, por outro lado surge uma verdadeira habilidade em manipular a previsão¹³.

Outra característica destas organizações está relacionada com a visão extremamente materialista que, no nível individual, vai repercutir em uma flexibilização das práticas de

¹³“Quando a gestão executiva pede aos departamentos para calcularem seus orçamentos, as pessoas praticam um jogo chamado sandbagging (montar barricadas), ou seja, baixam as expectativas o máximo possível para garantir que irão atingir as metas e colher os bônus. Quando os números não fecham, a gestão executiva arbitrariamente impõe metas mais altas (o que garante que eles ultrapassem o que havia sido prometido aos acionistas, para assegurar que receberão seus bônus também) e as pessoas abaixo não têm outra escolha senão aceitar. Em vez de discussões francas sobre o que é possível ou não, as pessoas trocam planilhas com previsões fictícias regidas pelo medo de não atingir os números. Durante esse processo, a previsão de orçamento falha em entregar um de seus principais objetivos: fazer com que as pessoas se sintam responsáveis e motivadas por seus resultados”. (Laloux, 2019, pp 35-36)

comando e disciplina em nome de recompensas, sendo estas o estímulo principal nesse tipo organizacional. Para oferecer recompensas é preciso uma métrica, assim meritocracia substitui a estratificação âmbar e introduz nas organizações práticas de recursos humanos.

É importante notar que a máscara agora é profissional. Não são raros os sinais de *status*, a racionalidade impera e subestima as emoções, visto que estas podem arruinar a máscara do profissionalismo. Há uma extrema necessidade de ser visto como competente e bem-sucedido em empresas que operam nesse nível. A metáfora orientadora é da *máquina*. A liderança predominante é voltada para resultados e há uma predisposição para o crescimento constante. Laloux exorta que o crescimento pelo crescimento, a busca do mais, mais e sempre mais, poderia ser comparada a um câncer. A sombra do paradigma aumenta sobretudo quando esse crescimento só pode ser medido em termos de dinheiro e aumentar a lucratividade torna-se uma obstinação sem propósito algum. No *laranja* vale tudo para ser o maior, abuso de poder com fornecedores, clientes ou trabalhadores e condutas anti-éticas são os sintomas claros da metástase.

Ainda segundo Laloux (2019), na sequência, temos as organizações *verde*. A metáfora agora é da *família*. O primeiro avanço é o empoderamento que ocorre mesmo às custas da manutenção da estrutura hierárquica meritocrática do *laranja*. O que o autor nos convida a refletir nesse ponto é que se há empoderamento é porque ainda existe distribuição desigual de poder e que o igualitarismo extremo na busca de consenso é uma tarefa árdua. Uma série de práticas são introduzidas para atenuar e reverter os efeitos negativos da forma de liderança consagrada pelo nível anterior. *Feedback 360*, liderança humilde, os subordinados com oportunidade de escolherem o chefe, dentre outras.

Nas organizações *verdes* os valores parecem agir antes dos resultados, diferentemente do nível anterior que por vezes descarta os princípios das cartas super elaboradas, que são orgulhosamente distribuídas nas sessões de acolhimento dos novatos, no primeiro impasse entre estes e o atingimento das metas previstas. De repente, promover e compartilhar a cultura dos valores tornou-se a maior missão da liderança nas organizações *verdes* e a responsabilidade social é parte genuinamente integrante desses negócios.

Finalmente chegamos às organizações *Teal*, evolutivas ou integrais que sendo o foco da nossa análise, justifica uma reflexão aprofundada.

4 – Um novo modelo organizacional – Organização *teal*, evolutivas ou integrais:

No exercício de resumir essas organizações em uma palavra, após ler os relatos do livro de Laloux, eu escolheria o termo simplicidade. As diversas e mais sofisticadas técnicas de gestão e suas ferramentas e métodos racionalizados perdem espaço. E isso decorre de uma característica principal daqueles que operam no nível de consciência que inspira as organizações em questão. Trata-se da confiança abundante que substitui os medos do ego. Três avanços em relação aos modelos organizacionais anteriores são predominantes nas organizações TEAL.

(i) “Autogestão¹⁴: Organizações Teal encontraram a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso” (Laloux, 2019, p 76 e 77)

Essa forma de gerir a organização causa efeito no nível estrutural (macro) e no nível dos processos (micro). Segundo os estudos realizados por Laloux (2019) em empresas que operam nesse modelo verifica-se o fim da pirâmide hierárquica e o desaparecimento dos níveis intermediários de gestão. No segundo capítulo veremos os efeitos dessas alterações mais de perto.

Se de alguma maneira a autogestão pode implicar no discurso do dever ser, torna-se pertinente levantar a questão das condições de sua existência. Questões como os setores de atividade empresarial, que trabalhadores ou a respeito do tamanho da organização poderiam postular como fator condicionante desse tipo de prática. A esse respeito Laloux (2019) ressalva que sua pesquisa identificou práticas de autogestão em um grupo variado de organizações que o levaram a concluir que as questões acima não impedem implementar a mesma. O autor analisou¹⁵ autogestão em 12 empresas, entre os setores secundário e terciário, pertencentes a 11 segmentos distintos, variando de 90 a 40.000 colaboradores, com atuação

¹⁴ V. Apêndice 7 com tabela comparativa das principais transformações que a autogestão provoca na passagem do modelo de organizações Laranja para o Teal Integral ou evolutivo.

¹⁵ V Anexo 2 com tabela resumo dos estudos de caso realizados por Laloux (2019)

quer em nível global, quer em nível local, constituída com base em capital privado ou público e com finalidade lucrativa ou não-lucrativa¹⁶.

Ainda assim, esta questão pode ser observada a partir do conceito de antecedentes organizacionais para inovação. Conforme Damampour (2017), o critério mais pesquisado inter-disciplinarmente sobre condições organizacionais para inovação é o tamanho da organização. Dois grandes grupos de argumentos são formados a esse respeito. O primeiro aduz que as menores organizações são mais suscetíveis a inovar, visto que a burocracia é normalmente menor. O segundo grupo argumenta que organizações maiores tem mais condições de arriscar e absorver custos do processo de inovação. Damanpour (2017) argumenta, portanto, que de um jeito ou de outro há uma relação positiva entre tamanho organizacional e inovação.

Apesar disso, Laloux (2019) elege uma condição necessária, porém não suficiente para uma abordagem integral de uma organização, a começar pela autogestão. Abordaremos esse tópico no capítulo 2 ao descrever nos caso de estudo, por enquanto, cumpre perceber que se o tamanho organizacional não é um impeditivo para a autogestão, pelo menos funcionará como um condicionante da sua forma.

Nesse sentido, o autor sugere que há 3 grandes tipos de estrutura¹⁷ de autogestão variáveis em razão da dimensão populacional da organização (até 20 ou mais de 20 colaboradores) e do tamanho da sua cadeia de valor (cadeia de valor curta ou cadeia de valor longa). Segundo o autor, até 20 colaboradores qualquer empresa pode ser autogerida a partir de uma única equipe. A partir de 20 colaboradores, a estrutura que emerge depende do tamanho da cadeia de valor. Grandes empresas com cadeia de valor curto, usualmente apresentam a configuração denominada de equipes paralelas. Esse conceito remete a ideia de diversas mini-fábricas ou mini-empresas dentro da organização principal. Grandes empresas com cadeia de valor longo podem ser estruturadas a partir de dois modelos. O primeiro aplica-se à empresas com cadeia de valor longo, porém com processos estáveis e contínuos. Nesses casos, Laloux (2019) identificou a estrutura denominada rede de acordos individuais.

¹⁶ O autor ressalva que apesar de verificada a autogestão, algumas das empresas ainda apresentavam mistura de práticas, as chamando de verde-teal.

¹⁷ V. Apêndice 8 com representação ilustrativa das estruturas de autogestão mais aplicadas de acordo com tamanho da empresa e dimensão da cadeia de valor.

Em resumo, a empresa fica dividida em várias unidades de negócio vinculada a uma etapa distinta do processo produtivo, inclusive etapas de suporte. Questões como orçamentos de investimentos e resultados financeiros são discutidos em equipes e funções e compromissos são estabelecidos em nível individual entre colegas que trabalhem em colaboração mesmo em equipes distintas.

O segundo modelo é verificado em organizações com cadeia de valor longo, porém cadeias de valor profundo. A estrutura verificada nesse tipo de organização chama-se equipes aninhadas em que se permite uma maior especialização das atividades empresariais. Assim há um círculo organizado em torno dos objetivos gerais e outros sub-círculos aninhados em uma estrutura holárquica buscando objetivos específicos.

No lugar da hierarquia funcional, Laloux (2019) usa o termo hierarquias de influência. Estas vão se manifestar de variadas formas, dependendo do assunto, do contexto, das pessoas envolvidas, das habilidades e competências necessárias para solução ou para tomada de uma decisão, mas estão libertas do monopólio de representação das hierarquias funcionais. Wilber (2004) denomina esse mesmo tipo de hierarquia, como hierarquias de crescimento ou de realização, explicando que estas são necessárias para auto-realização de indivíduos e culturas, promovendo a ligação entre elementos a princípio isolados e fragmentados. Este tipo de hierarquia permite organizar unidades caóticas de conhecimento, através de integração e cooperação. O autor classifica as hierarquias dominantes ou funcionais como rígidas e instrumentos de opressão, sendo justificadamente indesejadas ao representarem, como vimos na introdução, uma das principais causas para as pessoas buscarem outro emprego.

Destarte, conforme Arthur Koestler (apud Wilber, 2004), “uma hierarquia de crescimento é, na verdade, um holarquia, uma vez que é composta por holons – aquilo que também chamamos de hierarquia de inclusão ou hierarquia de atualização (...) as holarquias são a espinha dorsal do holismo: elas convertem massas caóticas em todos, que são, numa escala ilimitada, partes de outros todos” (p. 76)

Os outros dois avanços não serão desprezados, porém dado as limitações de produção do presente trabalho, serão avaliados de forma menos detalhada.

(ii) “Integralidade¹⁸: As organizações sempre foram ambientes em que se encorajam as pessoas a irem trabalhar com o seu “eu” estritamente profissional, deixando outros componentes de sua individualidade do lado de fora da porta. Frequentemente, as organizações exigem de nós um estilo decisório masculino, dotado de força e de determinação, e que oculte as dúvidas e as vulnerabilidades. A racionalidade é reinante, enquanto nossas emoções, intuições e espiritualidade se sentem indesejáveis, fora do lugar. As organizações TEAL desenvolveram um consistente conjunto de práticas que nos convidam a recuperar nossa integralidade interior e a trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho” (Laloux, 2019, p. 77)

Cumprir registrar que é a autogestão a chave-mestra desse processo evolutivo das organizações TEAL. Quando a autogestão interrompe o monopólio de poder da burocracia hierárquica, por conseguinte, é possível afastar o medo que tanto se propaga nas organizações tradicionais, isso transforma a dinâmica e o caráter das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Laloux (2019) prossegue explicando que essa ditadura do medo opera nos dois sentidos. Por um lado as organizações tem medo que os empregados hajam nos trabalhos, como o são no cotidiano entre os amigos, por receio de perder o controle. Outrossim, os empregados também receiam agir assim e exporem sua individualidade ou serem julgados por um comportamento não-profissional. Pronto, neste cenário torna-se natural o uso das máscaras profissionais, estereotipa-se a conduta, exige-se um padrão, despreza-se a individualidade.

Entretanto, afastado o principal mecanismo da reprodução da doutrina do medo, os empregados podem ser convidados a serem integrais no ambiente de trabalho, a levarem tudo de si para o local de trabalho. Como diz Laloux na maior parte das organizações evolutivas que estudou é possível e é, principalmente, suposto ser você mesmo nelas.

Da mesma forma que foi aludido no item anterior, a integralidade também vai desencadear alterações em processos na organização. No caso da integralidade há alterações

¹⁸V. Apêndice 9 com tabela comparativa das principais transformações que a integralidade provoca na passagem do modelo de organizações Laranja para o Teal Integral ou evolutivo.

significativas nos processos e conceitos de RH, em especial recrutamento, treinamentos, remuneração, avaliação de desempenho e demissão.

Por fim, temos o terceiro avanço das organizações Evolutivas.

(iii) “Propósito Evolutivo¹⁹: Organizações Teal são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e compreender o que a organização quer se tornar e qual propósito ela quer servir” (Laloux, 2019, p. 77)

Nas organizações tradicionais – baseadas nos paradigmas vermelho, amarelo ou laranja – há um discurso uníssono acerca da sobrevivência da organização num cenário perigoso, de altíssima competição. A visão sobre a sobrevivência da organização deriva muito mais do ego repleto de medo do que uma análise coerente sobre essa relação organização-ambiente havendo uma busca interminável por mais lucro, mais participação de mercado, maior crescimento, sempre e, assim, podemos evitar o mal que sempre está por vir. Como ilustra Laloux (2019), nas organizações Teal não existe a fixação pela sobrevivência ou autopreservação da empresa. O propósito toma esse lugar, há uma verdadeira busca incessante por tais organizações para realmente reconhecer qual é o propósito que vai ser o norteador das tomadas de decisões

Por ora, não há preocupação com a concorrência, não faz sentido pensar nesse formato. O que uma organização Evolutiva deseja no fundo é compartilhar saberes e práticas que vão ao encontro de seu propósito.

Conforme já alertado anteriormente, as organizações Verde tendem a funcionar com maior profusão dos seus conceitos em organizações sem fins lucrativos. O que as organizações Evolutivas fazem, ainda segundo a obra de Laloux, é deslocar o entendimento sobre o lucro e assim permitir que os conceitos sejam usuais em qualquer tipo de organização. Se por um lado lucro é necessário – afinal são organizações lucrativas – não deve, por outro lado, ser visto como o objetivo final. O objetivo é cumprir seu propósito e, se isto for feito com louvor, o lucro é consequência.

¹⁹ Apêndice 10 com tabela comparativa das principais transformações que o propósito evolutivo provoca na passagem do modelo de organizações Laranja para o Teal Integral ou evolutivo.

O propósito, como consignado acima, é algo a ser ouvido e o catalisador para essa reação é, mais uma vez, a auto-gestão. A mudança, inovação ou opinião nestas organizações podem surgir de qualquer parte, a qualquer momento e funciona como a ideia darwinista de seleção natural. Uma vez que as mudanças não são centralizadas e são baseadas sempre em tentativa-erro, é o ecossistema que vai sedimentar uma nova prática ou não.

Planejar, orçar e controlar dão lugar a soluções viáveis, iterações rápidas, a percepção e pronta resposta. Dois conceitos são extramamente relevantes e aliados da autogestão neste sentido. O primeiro é o de direção dinâmica, que em resumo, é aquela realizada em um fluxo contínuo, que não se pensa primeiro para fazer depois, é algo construído e realizado simultaneamente, tal como andar de bicicleta, onde a trajetória é orgânica e imediata. (Robertson, 2016). Entretanto, não significa deixar de fazer previsões absolutamente, mas transformar a forma que se relaciona com elas. O segundo ponto –Laloux (2019) usa a analogia de Jean-François Zobrist, CEO da FAVI e introduz a diferença entre sistema complicado e sistema complexo. A grosso modo, no primeiro “podemos tentar descobrir as melhores soluções. Em sistemas complexos, precisamos de soluções viáveis e rápidas interações” (p. 299).

Ainda assim, se alguém funciona bem com metas no sentido tradicional, terá liberdade para estipular sua própria meta e isso não será mais estipulado top-down ou numa relação gestor-empregado “180° ou 360°”.

Assim, uma vez introduzida as três principais características dessas organizações, ficamos diante de sua metáfora ilustrativa – ORGANISMOS OU SISTEMAS VIVOS.

“A vida, com toda a sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção à integralidade, complexidade e consciência. Na natureza, as mudanças acontecem por todo lugar e a todo tempo, em impulsos auto-organizados vindos de cada célula e organismo, sem a necessidade de um comando central e de um controle para dar ordens ou puxar alavancas²⁰. A metáfora abre novos horizontes. Imagine como as organizações seriam

²⁰Recomenda-se assistir Steven Strogatz no link a seguir ao ilustrar esse conceito em 21 minutos de TED, conforme encontramos a menção em Boardman e Saucer (2013).

https://www.ted.com/talks/steven_strogatz_the_science_of_sync/transcript?language=pt-br

se parássemos de projetá-las como máquinas desajeitadas e sem alma. O que as organizações alcançariam e como seria o trabalho, se as tratássemos como seres vivos se permitíssemos que fossem abastecidas pelo poder evolutivo da própria vida?” (Laloux, 2019, p. 76).

4.1 – Um novo modelo organizacional e um novo mundo, um novo mundo e um novo modelo organizacional: um lugar para a autogestão

A autogestão típica de organizações evolutivas são, segundo Prestes da Motta (apud, Faria e Meneghetti, 2011), uma forma de não-poder, de maneira inversa à heterogestão burocrática. Alterar, portanto esta dinâmica importa em oferecer uma nova perspectiva sobre poder e dominação no seio das organizações. E, se burocracia em viés ideológico é fonte de costumes, normas e ideais é fácil imaginar o quão transformador pode ser excluir esse conceito da estrutura dorsal das empresas e do dia-a-dia dos trabalhadores.

“A inculcação ideológica, a submissão, os comportamentos padrão e o disciplinamento não são decorrentes apenas da forma objetiva como a burocracia se institui na organização. A burocracia investe também no controle intersubjetivo, e esse movimento é essencial para que o controle possa ser efetivo”. (Faria & Meneghetti, 2011, p. 438)

Algumas noções centrais a respeito de autogestão devem ser realçadas. A primeira delas implica perceber duas perspectivas distintas sobre autogestão e organizações. De um lado, temos a autogestão em nível da organização do trabalho, entretanto também é possível falarmos de autogestão em nível estratégico da organização.

O termo autogestão, segundo Da Mata (2019) é relativamente novo, ligado às tradições libertárias e, embora seu uso tenha expandido fronteiras e sido aplicado em diversos contextos, o conceito relaciona-se fundamentalmente com contínua fragmentação de autoridade centralizada, seja no Estado, patrão ou na família. O autor explica que a autogestão pressupõe colaboração, valorização das diferenças individuais, busca de unidades entre as diferenças, sendo uma extrema negação da burocracia e um contraponto à heterogestão.

Com efeito, Da Mata (2019) aduz ser a autogestão um lugar comum de práticas que se apresentam como alternativas ao modelo econômico e produção capitalista, sendo perceptível para o autor também duas perspectivas sobre autogestão, contudo de uma maneira

geral. Dessa forma, é sugerido perceber autogestão como uma negação dos moldes de sociedade que estamos inseridos ou, num viés menos radical, é possível abordá-la na perspectiva de um dos formatos de gestão dentro do sistema capitalista. Nesse sentido, o autor argumenta que essa última hipótese deturpa o sentido de autogestão, taxando-as de “simulacro aperfeiçoado do capitalismo” (p. 39)

Em uma análise mais específica da autogestão no campo das organizações empresariais, Guillermin e Bourdet (apud, Da mata, 2019) também convergem com o autor acima ao alertarem sobre o desvio do conceito originário do termo, mencionando exemplos tais como, gestão participativa ou co-gestão. Acerca da co-gestão os autores propõem a mesma divisão da aplicação da autogestão que mencionamos no início, sendo uma em nível da organização técnica do trabalho e outra no nível das políticas gerais da organização. Entretanto, mesmo com liberdade para iniciativas e criatividade no processo de produção, no segundo nível os empregados não tem autonomia plena, devendo delegar a alguns eleitos a possibilidade de intervir no processo decisório em nível macro, como atribuição salarial, demissões, etc.

O ponto, portanto, que entendemos ser crucial para avançarmos nas práticas de autogestão e aproximar-se da ideia original do conceito relaciona-se com as dificuldades operatórias aludidas no estudo de caso adiante. A esse respeito, Da Mata (2019), destaca um óbice central na dinâmica de grupo autogestivo, caracterizado pelas sociabilidades hierarquizadas que somos submetidos em diversos aspectos da vida em sociedade ao ponto de nos conduzir “a pensar e agir a partir das relações de verticalidade, obedecendo ou exercendo o poder junto e sobre o outro” (p. 59), bem com uma reprodução de autoritarismo inconsciente no exercício de papéis sociais configurados em torno do eixo dominante-dominado. Dentre outros óbices mais comuns, o autor indica a dificuldade em estabelecer comunicação sincera, clara e direta, livre do duplo vínculo²¹ e do pacto da mediocridade²². Menciona, ainda, a dificuldade em se construir ambientes não coercitivos e que convidem os

²¹ Duplo vínculo, conforme explica o autor, é o oposto de sinceridade e trata-se de mensagens contraditórias ainda que implicitamente, podendo ocorrer o conflito mesmo entre uma mensagem verbal e uma não-verbal ou entre a mensagem de comando e as regras implícitas ao contexto.

²² Pacto da mediocridade, segundo o autor, consiste no acordo tácito em que não se exerce críticas ao outro no intuito de não ser criticado também.

indivíduos a fazerem parte com integralidade, bem como a necessidade de pautar as relações em confiança estando alerta para combater cristalização de lideranças circunstâncias e o autoritarismo disfarçado em relações estabelecidas sob um prisma paternalista. A análise de Da Mata (2019) decorre do estudo realizado em grupos de Somaterapia²³, o qual o próprio define da seguinte maneira:

“A somaterapia ou apenas Soma é uma técnica pedagógico-terapêutica, corporal e em grupo, que buscou no pensamento e na ação libertária tanto uma crítica às mais variadas formas de poder nas relações humanas quanto uma possibilidade de construção da autonomia em nível pessoal e coletivo. Caracteriza-se por um conjunto de técnicas e dinâmicas de grupo que estabelece uma relação permanente entre o comportamento individual e a construção de sociabilidades menos hierarquizadas” (Da Mata, 2019, p. 134)

Técnicas dessa natureza podem representar guias concretos para superar as dificuldades referentes à implementação da autogestão no nível da organização do trabalho. Mas quando falamos do nível seguinte, da autogestão no nível estratégico, o caminho a ser percorrido encontra-se bem menos pavimentado. Todavia, o próprio Da Mata (2019) nos oferece uma pista sobre o assunto. Inicialmente, é suposto pensar em um processo de fragmentação de hierarquia a partir de uma distinção entre relações de poder e relações de dominação, segundo o qual:

“As relações de dominação devem ser distinguidas das relações de poder no momento em que, o fluxo contínuo e instável de poder torna-se obstado e congelado. Cristalizadas, as relações de poder tanto deixam de ser móveis, quanto impendem possíveis estratégias que possam

²³ A Somaterapia ou apenas Soma é um processo terapêutico, realizado em grupo e com ênfase na articulação entre o trabalho corporal e o uso da linguagem verbal. Foi criada no Brasil pelo escritor e terapeuta Roberto Freire, a partir da obra de Wilhelm Reich e sua psicologia corporal e política. Funciona ainda a partir dos conceitos de organização vital da Gestalterapia; dos estudos sobre a comunicação humana da Antipsiquiatria e da arte-luta da Capoeira Angola. Eles servem como ferramentas que auxiliam as pessoas na elaboração de vidas mais livres e afirmativas. O grupo funciona como um micro-laboratório social, no qual desenvolvemos uma analítica libertária do comportamento de cada um a partir da relação com o outro. O processo tem duração uma pré-definida de até um ano e meio, com encontros periódicos (são quatro sessões mensais). A originalidade da Soma como terapia libertária vem do incremento das práticas de liberdade como contraponto às relações sociais hierarquizadas e sua produção de subjetividades adoecidas.

modificá-la. Para Foucault (1994), a dominação é tanto uma estrutura global de poder quanto uma situação estratégica, mais ou menos, adquirida ou consolidada. E mais: se nas relações de poder há espaço para exercício de liberdade, nas relações de dominação tal exercício fica fortemente comprometido” (Da Mata, 2019, p. 83)

Implica, ainda, perceber essa dimensão de poder foucaultiano, em que Da Mata (2019) realça não se tratar de uma coisa, de algo que emana de algum lugar e que possa ser adquirido, porém sendo uma relação de forças, em movimento constante pela rede de relações sociais, sem possibilidade de integralizá-lo e, portanto, impossível de ser eliminado por completo. Ademais, é importante perceber como nesse viés, o poder em si não produz repressão de condutas. A importância dessa concepção é trazer a tona um viés positivo, construtor e revolucionário do poder, em detrimento do caráter usualmente negativo que lhe é atribuído. O trecho abaixo pode sintetizar essa perspectiva de poder:

“Segundo o autor, localizar em um único ponto o poder e o ver como o grande mal a ser extirpado produz uma apreciação resentida dentro da lógica binária, na qual divide dois lados em questão: de um lado, o opressor a ser combatido; do outro, um oprimido que precisa ser libertado. Na lógica binária, não importa se for o Estado, o patrão, o pai ou qualquer outra instância de poder, o que importa é que haja um inimigo de um lado e um sujeito capaz de combatê-lo do outro. (...) O poder não emana de instituições como o Estado, pelo contrário, é imanente a toda rede social, através de vários discursos e saberes. Poder nesse sentido é produtivo ao invés de repressivo” (Newman 2008, apud Da Mata, 2019, p. 80)

Ademais dessa perspectiva de poder, o que pode, então, ser revolucionário é a radical socialização da informação e do conhecimento nas relações de poder estabelecidas na organização, permitindo que todos do grupo autogerido tenham condições de participar do processo de autogestão verdadeiramente. Entretanto, há um aspecto obstativo que Laloux (2019) realça e não se pode perder de vista. A dissolução da pirâmide hierárquica é normalmente algo inédito para o corpo de funcionários e inverte totalmente o modelo de responsabilidade-liberdade que estão acostumados no ambiente laboral. Desenvolver aquilo que Laloux chama de propriedade psicológica e se envolver na autogestão não é um processo

repentino, pelo contrário, a depender das condições em que o grupo foi submetido anteriormente à cobranças extremas, a tendência é relaxar inicialmente.

Além da autogestão, a integralidade e o propósito característicos das organizações evolutivas, decorrem de um novo nível de consciência na humanidade. Assim, ambientes de trabalho baseados em tais valores podem contribuir decisivamente para aumentar o número de pessoas a experimentar esse paradigma.

Com efeito, Laloux (2019) admite ser um exercício muito especulativo prever as características de uma sociedade integral-evolutiva num futuro, todavia ele oferece pistas do que estaria por vir, destacando economias com crescimento zero e de circuito fechado, sistemas monetários alternativos, redirecionamento da ideia de consumo sem limite para outros domínios que não demandarão preocupação com esgotamento, renascimento e reformulação de indústrias existentes, reinvenção do conceito de propriedade, uma nova lógica para democracia, reencantamento espiritual e, principalmente, o fim do trabalho como conhecemos.

Com efeito, vislumbrou-se a partir dos desdobramentos da autogestão uma abordagem da relação do modelo organizacional integral-evolutivo e as teorias de motivação formuladas a partir das teorias das necessidades, nomeadamente a teoria de David McClelland e o aspecto necessidade de associação que, conforme ressalta Robbins (2005), introduz o perfil de trabalhadores ou pessoas que valorizam mais situações de cooperação e compreensão mútua do que cenários de competição, aspecto inclusive pouco explorado pelos pesquisadores. Não obstante, as teorias X e Y de Douglas McGregor também podem ser utilizadas no sentido de que necessidades de nível mais alto na pirâmide proposta por Abraham Maslow são dominantes e, por conseguinte, para motivar indivíduos é suposto propor ideias como decisão participativa, trabalhos desafiadores ou alto nível de responsabilidade em detrimento da corrente que considera os trabalhadores como naturalmente preguiçosos, desinteressados, pouco ambiciosos sendo indispensável controlá-los, definir metas e manter orientações formais permanentemente (Robbins, 2005).

5 – Conclusão – Teoria integral e organizações evolutivas: Avanços e principais diferenças para modelos organizacionais existentes.

Ao analisar a evolução das configurações organizacionais, bem como as mais diversas tipologias existentes, Wood Jr (2001) deixa-nos indicativos importantes. Num primeiro momento, o autor indica que existe uma espécie de polifonia acadêmica quando se está em jogo a classificação das tipologias/configurações organizacionais. Num segundo momento, por conta disso, o autor conclui que podemos dividi-las em dois grandes grupos: organizações burocráticas e empresas orgânicas. As organizações classificadas como burocráticas, apresentam um modelo um tanto quanto homogêneo, já as empresas ditas orgânicas apresentam modelos múltiplos e não intercambiáveis. Dentro desses modelos múltiplos, os mais comuns seriam o pós-moderno, pós-industrial e pós-burocrático, os quais vamos tentar diferenciá-los do modelo evolutivo-integral.

O autor introduz a visão de Stewart R. Clegg (1990) para explicar as características principais das organizações pós-modernas. O ponto fulcral é que estas se diferenciam das burocráticas quando se representam na transgressão de fronteiras, recusa à separação e à fragmentação moderna, assumindo formas mais complexas. A definição desse modelo gira em torno de uma oposição paralela às organizações modernistas segundo a tipologia weberiana que têm como eixo principal, o tripé estrutura burocrática, divisão do trabalho e controle centralizado. Dos sete imperativos organizacionais²⁴ que Clegg elabora, destacamos aqueles que convergem com os imperativos estrutura e relação de poder (liderança). Por exemplo, no imperativo coordenação e controle, a missão da supervisão é estimular nos subordinados aceitação da prática de grupismo. No imperativo classificado como responsabilidade e relação entre funções, a complexidade e detalhamento tornam-se menores quando comparadas com a burocracia weberiana. Por fim, no imperativo liderança é suposto construir um sistema de valores que enfatize confiança e o comprometimento.

Para explicar as organizações orgânicas pós-industriais, Wood Jr (2001) introduz a visão de Wolf Heydebrand, o qual identifica esses novos formatos a partir da transição do capitalismo industrial para o pós-industrial. O autor em questão teria destacado o crescente

²⁴ V. Apêndice 11 com os sete imperativos organizacionais do modelo proposto por Stewart R. Clegg (1990)

uso de tecnologia de informação, sistemas integrados e o conceito de especialização flexível como características fundamentais do modelo pós-industrial. Enfatizando uma visão antropocêntrica ou sociocêntrica da estrutura organizacional, o autor estipula 6 dimensões²⁵, ou como vimos anteriormente, imperativos organizacionais. Destes, destacamos dois, também a título de exemplo: divisão do trabalho e controle de trabalho. A primeira tende a uma maior democracia na divisão do trabalho e acena com a possibilidade de eliminação da mesma. A segunda, está relacionada ao aumento da delegação de autoridade e descentralização de poder de decisão.

Ainda sobre as organizações pós-industriais, Wood Jr (2001) menciona George P. Hubber para apresentar uma visão mais tecnocêntrica destas. Neste espectro, identifica-se uma relação com as teorias sistêmicas acarretando em empresas dessa tipologia uma resposta às transformações sociais contemporâneas segundo a corrente tecnológica. Nas organizações pós-industriais de Hubber a marca distintiva é verificada quando os processos de tomada de decisão, inovação e aquisição e distribuição de informações passam a utilizar em larga escala tecnologias de informação e tecnologias de grupo.

Por fim, o aspecto fundamental que diferencia as organizações burocráticas das organizações pós-burocráticas conforme Wood Jr (2001), é que nestas o controle está substanciado numa ideia de racionalidade tecnocrática²⁶ o que facilita o aparecimento de sistemas flexíveis e informais de trabalho. Complementarmente, o autor utiliza 6 elementos definidos por Heydebrand²⁷ (1989) para descrever essas organizações, sendo eles: informalismo, universalismo, classificação e enquadramento fraco de funções, ligação fraca entre subunidades estruturais, interdependência e existência de redes, propagação de um ethos de confiança e lealdade.

Assim, a primeira análise que podemos sugerir sobre os três tipos de organizações orgânicas mencionadas, refere-se a presença de um imperativo organizacional preponderante para a definição do tipo, condição que demarca a não-intercambialidade dos modelos como

²⁵ V. Apêndice 12 com os seis imperativos organizacionais do modelo de Wolf Heydebrand (1989)

²⁶ “Para o autor, a tecnocracia é uma forma de engenharia social que estrutura as situações de trabalho por intermédio de treinamento, planejamento e gestão de recursos humanos” (Wood Jr, 2001, p. 57).

²⁷ V. Apêndice 13 com as características principais dos 6 elementos presentes nas organizações pós-burocráticas, segundo Heydebrand (1989)

destacado no início. Normalmente, quando estamos diante de um modelo organizacional, Milner (apud, Wood Jr, 2001) sustenta que um dos 4 imperativos mais comuns se faça predominante. Por exemplo, mesmo no “*Structures in fives*”²⁸ de Mintzberg ou nos 6 modelos de Morgan²⁹ o que se pode notar é que há uma ênfase em um dos imperativos, nesse caso a estrutura. Há 4 componentes moleculares do modelo organizacional que estão presentes em diversas classificações e apesar da variação de nomenclatura, a ideia é sempre muito similar. É o que se constata em P. Silva (2004) que ordena os 4 imperativos em poder/liderança, a estrutura, a cultura e a estratégia³⁰. Dessa análise, pode-se verificar que o modelo pós-industrial e pós-burocrático focam, portanto, no imperativo da estrutura, enquanto o modelo pos-moderno desvia o olhar para a componente cultural.

Ocorre que a Teoria Integral postula uma distinção em relação as 3 tipologias orgânicas à medida que conecta os 4 imperativos organizacionais como fatores preponderantes. E, assim, se por um lado o modelo integral igualmente se contrapõe ao modelo burocrático-racional tal como os modelos orgânicos, de certa forma também é possível distingui-lo no mínimo como mais uma espécie de modelo orgânico.

“O entedimento de Wilber, quando aplicado às organizações, sugere que devemos olhar para: 1) as crenças e mentalidades das pessoas; 2) os comportamentos das pessoas; 3) a cultura organizacional; e 4) as estruturas, os processos e práticas organizacionais”. (Laloux, 2019, p. 323)

O que a teoria integral faz é entrelaçar a mentalidade, a cultura, os comportamentos e os sistemas³¹.

Deve-se, ainda, destacar que enquanto as organizações pós-modernas, pós-burocráticas ou pós-industriais tendem ou acenam à algumas configurações inovadoras, seja diminuindo ou amenizando aspetos elementares das organizações burocráticas, as organizações integrais-evolutivas argumentam num sentido de rompimento mais forte.

²⁸ V. Apêndice 14 com um resumo dos cinco formatos organizacionais básicos propostos por Mintzberg.

²⁹ V. Apêndice 15 com um resumo dos seis formatos organizacionais básicos propostos por Morgan.

³⁰ V. Apêndice 16 com duas representações gráficas dessa estrutura molecular organizacional.

³¹ Ver Anexo 3 com uma representação ilustrativa da teoria integral aplicada na concepção de um modelo organizacional.

Partindo da própria concepção da teoria integral, poderíamos classificar o modelo organizacional integral-evolutivo a partir da fusão de vários elementos das organizações pós-industriais, pós-burocráticas e pós-modernas, ressaltando que não estão restringidas à determinados tipos, dimensão e área de atuação empresarial.

CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO NA MINDERA: METODOLOGIA DE ANÁLISE, ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO

1 – Metodologia de análise

No intuito de melhor organizar a apresentação da metodologia e operacionalização da pesquisa em questão, adotou-se a estrutura de projeto proposto por Creswell (2010) traduzido no tripé concepção filosófica – estratégia de investigação – métodos de pesquisa e técnicas de recolha de informação. A primeira base do tripé é definida pelo autor como “uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa” (p. 28) e pode ser dividido em 4 concepções filosóficas– pós-positivista, construtivista, reinvidicatória e pragmática. Este trabalho filiou-se a última concepção – pragmática – considerando a ênfase no problema e a possibilidade de utilizar todas as abordagens disponíveis para entendê-lo. Ademais, ainda de acordo com Creswell (2010) essa base filosófica proporciona para a pesquisa uma liberdade para escolha de métodos, técnicas e procedimentos que melhor se adapte à pesquisa, suas condições de desenvolvimento, necessidades e propósitos.

O segundo pilar do tripé consiste na estratégia de investigação, segundo a qual optamos por uma estratégia do tipo qualitativa ou uma análise intensiva traduzida especificamente em um estudo de caso para uma exploração aprofundada do problema de pesquisa.

Por fim, a última fundação do tripé situa-se nos métodos de pesquisa os quais elegemos a tipologia mista (Creswell, 2010), alinhando-se a recomendação de Silva e Pinto (1990) sobre uma necessária diversificação e flexibilidade dos métodos e técnicas de pesquisa para garantir pertinência e rigor da estratégia qualitativa de pesquisa. O conceito aplicado no eixo métodos e técnicas de pesquisa é definido por Denzin, 1989 (apud, Duarte, 2009) como triangulação metodológica, especificamente a triangulação intermétodos, tendo

sido utilizado diferentes métodos e técnicas de recolha e análise da informação no mesmo objeto de estudo. A esse respeito, veremos adiante nas fases de operacionalização da pesquisa os métodos e técnicas adotados em cada etapa.

O nosso estudo de caso foi realizado na empresa Engmindera - software engineering s.a, conhecida como Mindera. O estudo limitou-se a unidade localizada na Rua Gonçalo Cristóvão, 347, Porto, Portugal e foi conduzido entre os meses de janeiro a setembro de 2020. A operacionalização da pesquisa teve como questão de partida a seguinte proposição: Quais modelos organizacionais se apresentam como alternativos ao modelo racional-burocrático e como é que se repercutem em termos das opiniões dos trabalhadores?

Preliminarmente ao início da coleta de dados, houve uma reunião em setembro de 2019 junto a uma das co-fundadoras da empresa a fim de apresentar a proposta de estudo e alinhar objetivos. Através desse encontro foi possível conhecer a teoria organizacional que inspira a Mindera o que norteou uma revisão de literatura e a preparação da fase 1 da pesquisa. Para esta fase, preparamos uma entrevista semi-estruturada³² com 26 perguntas em caráter exploratório que foi realizada novamente com a co-fundadora da empresa em 02/12/2019. A entrevista teve lugar no prédio da empresa e durou uma hora e quinze minutos, tendo sido registrada em gravação de áudio e, posteriormente, transcrita para facilitação da análise e interpretação da mesma. Durante esta fase, não nos furtamos de aperfeiçoar o complexo processo de criação e reelaboração de objetivos e hipóteses através de um vai-e-vem dialético ora dedutivo, ora indutivo (Pinto, 1994), que permitiu alinhar teoria, objetivos gerais e específicos e, por conseguinte, as duas fases posteriores da pesquisa. A esse respeito, destacamos a visão de Duarte (2009), segundo a qual na estratégia de pesquisa adotada no presente trabalho é fundamental a interação do investigador com o campo, sendo natural que os pressupostos teóricos e as hipóteses sofram reformulações ou sejam revelados a medida em que a pesquisa começa a se desdobrar. Dessa forma, temos os seguintes objetivos teóricos gerais e específicos conforme as fases de operacionalização da pesquisa.

³² V. Anexo 5 com guião referente à entrevista exploratória

Tabela 1 – Objetivos teóricos de pesquisa

FASE 2- Observação, análise documental e entrevistas exploratórias		
Objetivo teórico geral	Compreender o modelo organizacional adotado pelo caso de estudo à luz da Teoria Integral	
Objetivos teóricos específicos	(i) Descrever os aspectos teóricos do modelo organizacional adotado pelo caso de estudo	Cap. 2
	(ii) Comparar e enquadrar o modelo organizacional adotado pelo caso de estudo em relação às tipologias organizacionais clássicas	Cap. 2
	(iii) Compreender e descrever os aspectos práticos do modelo organizacional adotado pelo estudo de caso	Cap. 3
	(iv) Verificar a compatibilidade das características de organização do trabalho e da empresa do caso de estudo com os aspectos teóricos do modelo organizacional em questão	Cap. 3
	(v) Analisar o modelo organizacional do estudo de caso à luz da inovação organizacional	Cap. 3
	(vi) Investigar eventuais obstáculos teóricos e metodológicos que contribuem negativamente para implementação do modelo organizacional do caso de estudo	Cap. 2

Fonte: O próprio autor

Durante a revisão de literatura anterior, a Teoria Integral surgiu como parte elementar da compreensão do modelo organizacional do estudo de caso, razão pela qual apresentamos uma visão geral sobre a mesma no capítulo 2. Com efeito, segundo as sugestões de pesquisa de Creswell (2010) atribuiu-se à referida teoria a função de lente a moldar as questões formuladas e vetor orientador da coleta de dados, sendo verdadeiramente um guia reivindicatório do caminho a ser percorrido.

Dessa maneira, os objectivos específicos (i) e (ii) da fase 2 foram perseguidos segundo uma adaptação da Teoria Integral quando debruçada sob modelos organizacionais, moldando estrutura argumentativa da narrativa dos dois primeiros capítulos. Especificamente em relação ao objectivo (iii) utilizamos a teoria integral para orientar a recolha de dados e avaliação dos mesmos, de acordo com a perspectiva dos quatro quadrantes apresentadas no capítulo 2. Assim, os aspectos práticos do modelo organizacional do estudo de caso foram avaliados em 4 eixos, a saber: estrutura organizacional, cultura organizacional,

comportamento dos líderes, comportamento individual. Abaixo, na tabela 2 descrevemos as técnicas de pesquisa para cada eixo.

Tabela 2 – Estratégia de análise referente aos aspectos práticos do modelo organizacional do estudo de caso

ITEM	EIXO	MÉTODO DE COLETA DE DADOS
1	Estrutura Organizacional	Observação direta e entrevistas não estruturadas, abertas, com gravação de áudio e transcrição
2	Cultura Organizacional	Observação direta e entrevistas não estruturadas, abertas, com gravação de áudio e transcrição Análise de documentos Fontes documentais externas Cadernos de campo
3	Comportamento dos líderes	Observação direta e entrevistas não estruturadas, abertas, com gravação de áudio e transcrição Cadernos de campo
4	Comportamento individual	Observação direta e entrevistas não estruturadas, abertas, com gravação de áudio e transcrição Cadernos de campo

Fonte: O próprio autor

A escolha por tais técnicas de pesquisa levou em consideração as características fundamentais de estratégias qualitativas definidas por Creswell (2010) como a prioridade para recolha das informações no ambiente natural em que se encontram, através de interações contínuas e incluindo múltiplas fontes de dados. Cumpre informar, nesse viés, que as observações diretas seguiram uma perspectiva tipológica mais ampla, incluindo a observação participativa e continuada, privilegiando a informalidade no intuito, conforme Pinto (1990), de permitir que no decurso da observação houvesse um processo de ajustamento recíproco entre observador e observados que naturalizasse as ações de ambas as partes. As observações tiveram início no dia 09/01/2020 e seguiram um protocolo de apresentação geral do pesquisador e da pesquisa ao grupo o que sempre foi alvo de reforço a medida em que o pesquisador colhia entrevistas junto a novos membros do grupo. A medida em que as primeiras observações foram realizadas, foi possível perceber uma característica geral referente ao item 1 do objectivo (iii) – estrutura organizacional. Nesse sentido, o método de recolha de dados foi novamente condicionado e reformulado, obedecendo a coleta em dois momentos distintos de acordo com dois grandes grupos inerentes a estrutura organizacional do caso de estudo: as equipas de operações e equipas de projectos. Decidiu-se, portanto, que

as observações iriam privilegiar o primeiro grupo inicialmente e, posteriormente, voltaria-se ao segundo grupo, dada a natureza distinta das atividades de cada equipe. Destarte, entre os meses de janeiro e março de 2020, durante as observações foram colhidas 8 entrevistas³³ com membros diversos da equipe de operações, totalizando uma hora e vinte minutos de gravações de áudio. As referidas entrevistas seguiram a técnica dos informantes privilegiados, visto que conforme as observações desdobraram-se, relacionamentos frequentes e mais intensos foram sendo desenvolvidos com alguns observados em particular. Cuidou-se, ainda, de comparar o depoimento de cada um afim de perceber traços comuns e compartilhados a respeito da estrutura e cultura organizacional, bem como sobre o comportamento dos líderes. Ainda nesse período, foi possível analisar e avaliar todas as fontes documentais fornecidas pela Mindera, de onde se destaca a documentação relativa a cultura organizacional contida no *Handbook* da empresa.

Todavia, a partir de março a presente pesquisa foi circunstanciada pelo contexto externo de pandemia causada pelo novo corona vírus, tendo sido as observações interrompidas e a dinâmica de trabalho da empresa abruptamente alterada. Nos meses seguintes, diante da persistência do quadro de *lock down* e teletrabalho no caso de estudo, adaptamos a metodologia de pesquisa referente ao objectivo (iii), complementando a coleta de dados com dois questionários abertos, estruturados³⁴ com respectivamente 26 e 25 questões aplicadas por e-mail e seguidos de uma reunião de 30 minutos telepresencial com os respondentes após o envio das respostas, visando garantir que a presença do investigador não fosse indispensável à recolha da informação. As perguntas formuladas foram inspiradas nas 72 questões de pesquisa que Laloux (2019, pp 437-444) aplicou a 12 empresas no intuito de compreender o modelo organizacional integral-evolutivo, compreendendo aspectos de estrutura, processos, práticas, história, cultura e liderança organizacional. Apesar disso, apenas obtive duas respostas e o tempo de retorno da empresa alongou-se em demasiado e continuei impossibilitado de conduzir a observação directa relativa às equipas de projecto, que havia sido planeada para iniciar quando a observação em relação ao primeiro grupo fosse concluída. O objectivo (iv) também utilizou um modelo comparativo oferecido por Laloux

³³ V Anexo 6 com tabela resumo das 8 entrevistas e caracterização funcional dos entrevistados

³⁴ V Anexo 7 e Anexo 8 com íntegra dos inquéritos aplicados.

(2019), tendo sido avaliado objetivamente os dados colhidos no objectivo anterior e enquadrados na classificação do autor, conforme veremos adiante mais detalhadamente. Para o objectivo (v) utilizou-se a literatura complementar de Damampour (2017) a respeito das tipologias e questões fundamentais sobre inovação organizacional. Por fim, o objectivo (vi) foi adimplido a luz de uma análise crítica acerca das informações colhidas nos 5 objectivos anteriores. Para este último objetivo, uma pequena amostragem do panorama académico sobre autogestão foi coletada na base de dados Scopus. A principio, foram realizadas 3 pesquisas considerando o termo autogestão (selforganization) entre os anos de 1999 e 2020, com refinamentos aplicados por áreas de conhecimento. Na primeira utilizou-se o critério de refinamento que limita-se a artigos produzidos na área de Engenharia, Sociologia, Negócios e Gestão e Psicologia. Na segunda busca, o refinamento considerou as áreas de Sociologia e Negócios e Gestão. Por fim, na terceira busca, o critério foi reduzido a apenas Sociologia. Obteve-se, respectivamente, 168, 56 e 41 resultados em cada pesquisa. Objetivando refinar ainda mais os resultados, o *abstract* de cada artigo foi avaliado sendo possível eliminar resultados repetidos e selecionar apenas os que mantinham relação direta com a temática autogestão e organização do trabalho ou organização da empresa. No fim, encontramos uma lista de 14 artigos – vide anexo 13 – que se relacionam diretamente com este trabalho.

Considerando a adaptação da metodologia de pesquisa supramencionada, resolveu-se implementar uma fase 3 do projecto, que se refere à aplicação do inquérito por questionário on line contemplando os seguintes objectivos gerais e específicos.

Tabela 3 – Objectivos empíricos de pesquisa

FASE 3 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO ON LINE	
OBJETIVO EMPÍRICO GERAL	Analisar a opinião dos trabalhadores acerca do modelo organizacional e gestionário como factor motivacional e de satisfação laboral
OBJETIVOS EMPÍRICO ESPECÍFICOS	(i) Analisar em que medida a estrutura organizacional da Mindera se apresenta como vetor de satisfação/motivação Cap 4
	(ii) Analisar em que medida a estrutura organizacional da Mindera se apresenta aos minders como democrática Cap 4
	(iii) Analisar em que medida as práticas de gestão da Mindera se apresentam como vetores de satisfação/motivação Cap 4

(iv) Analisar em que medida os minders reconhecem coerência entre cultura organizacional, práticas de gestão e estrutura organizacional	Cap 4
(v) Analisar em termos gerais o nível de satisfação dos Minders	Cap 4

Fonte: O próprio autor

Cumpre esclarecer que o objectivo geral pressupõe uma correlação de efeitos negativos e positivos entre motivação e satisfação. A esse respeito, consideramos a definição de Robbins (2005) segundo a qual motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (p. 132). Refletiu-se, ainda, que esse processo em âmbito organizacional contempla não apenas aspectos financeiros, mas principalmente desenvolvimento pessoal e profissional, flexibilidade e autonomia no trabalho. Ainda socorrendo-se no autor supramencionado, considerou-se a satisfação como “o conjunto de sentimentos de uma pessoa possui com relação ao seu trabalho” (Robbins, 2005, p. 23) Relaciona-se, então, com o conceito de atitude traduzido por Robbins (2005) como afirmações avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos. As atitudes são construções complexas, porém não tão estáveis e que mudam de acordo com estímulos. De acordo com o autor, são compostas de três elementos – cognição, afeto e comportamento –, contudo o termo é normalmente usado para referir-se a parcela afetiva das atitudes. No contexto organizacional, as atitudes refletem-se no comportamento no trabalho e são estudadas em 3 níveis gerais: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Ficamos, portanto, no primeiro nível, a satisfação no trabalho traduzida como “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza” (p. 61).

Se para a motivação a análise planeada resolveu considerar mais de um aspecto, ultrapassando a questão financeira, a análise sobre a satisfação deu-se de maneira mais objetiva. Conforme Robbins (2005) há duas abordagens clássicas para mensurar satisfação, denominadas classificação única global e soma de pontuação, sem qualquer comprovação empírica de que há mais acuidade em um dos métodos. A primeira consiste simplesmente em perguntar ao empregado o quanto está satisfeito como o trabalho ou com determinada situação. A segunda é mais sofisticada e apresenta vários elementos-chave para o empregado oferecer sua opinião. As respostas são agrupadas segundo uma classificação em escala e

depois somadas para verificação da satisfação geral. Optamos pela classificação única global para análise da satisfação geral em relação ao trabalho na Mindera, contudo analisou-se também a satisfação em relação à aspectos parcelares da estrutura e dos processos de gestão, segundo a mesma lógica da classificação única global.

Dessa forma, elaborou-se um inquérito com 34 questões fechadas, tendo sido aplicado nas variáveis dependentes a escala likert numa gradação de 1 a 5 pontos, sempre disponibilizada após uma pergunta. Incorporou-se, ainda, ao final do inquérito uma questão aberta sobre o significado de fazer parte da organização. O inquérito foi submetido a um pré-teste junto a dois integrantes da equipe de operações que sugeriram uma versão em inglês e ajustes pontuais em algumas questões, o que foi atendido. Com efeito, a versão final³⁵ do inquérito foi indexada ao *google forms*³⁶ e reenviada para a empresa em agosto, entretanto somente ficou disponível na *intranet* da Mindera em 15 de setembro. Entre 15 de setembro e 6 de outubro foi feito um reforço de solicitação de resposta junto aos potenciais respondentes através da *intranet* da empresa, tendo sido encerrada a coleta de respostas nesta última data. Da população total de 300 empregados, obtivemos 55 respostas ao inquérito (n=55), o que significa uma taxa de resposta da ordem dos 18%.

O plano de apuramento do inquérito contempla duas fases etapas distintas. A primeira diz respeito às 8 variáveis independentes³⁷ e constituem a primeira dimensão de análise a ser apresentada no capítulo 4 – análise sociodemográfica. Outras 3 dimensões de análise³⁸ - estrutura organizacional, práticas de gestão e cultura organizacional – serão apresentadas no capítulo 4 no intuito de responder aos objectivos empíricos específicos da Fase 3.

Outrossim, os devidos cuidados sobre questões éticas foram tomados visando resguardar a confidencialidade da identidade dos participantes que assim desejaram, bem como os métodos de coleta de informação sempre foram precedidos da necessária identificação do pesquisador e de sua instituição de ensino, do propósito de pesquisa, com garantia de que o participante pode se retirar da pesquisa a qualquer momento, assim como

³⁵ V. Anexo 9 com íntegra do inquérito aplicado.

³⁶ <https://docs.google.com/forms/d/1hGIRrLaUKFHN7D9FqnXMyr8Uw1jERICyDnuEOhte7P0/edit>

³⁷ V. Anexo 10 com tabela referente as variáveis independentes.

³⁸ V. Anexo 11 com tabela referente às 3 dimensões de análise, seus indicadores e as questões correspondentes.

eram detentores do contacto do autor do inquerito para contatarem caso surgissem problemas (Creswell, 2010).

Por fim, ressalte-se mais uma vez que a presente pesquisa foi circunstanciada pela pandemia causada pelo novo corona virus, sendo interrompida durante alguns meses e adaptada conforme disponibilidade da empresa em estudo de caso.

2 – O estudo de caso na Mindera

2.1. Origens da Mindera³⁹

A Mindera é criada em 2014 por 4 sócios de uma outra empresa do mesmo segmento. Criar uma nova software house levou em consideração a possibilidade de organizar a empresa e o trabalho sob um novo paradigma. Embora tivessem explorado essa ideia na empresa inicial, esta já havia crescido e era administrada por outros sócios além deles. Assim, os 4 decidiram fundar a Mindera e aprofundar a experiência sobre *selforganization*. Junto aos 4 portugueses, um galês companheiro de trabalho na primeira empresa, completa a lista de sócio-fundadores da Mindera.

Constituída inicialmente sob o estatuto jurídico de sociedade por responsabilidade limitada, no ano 2018 tornou-se uma SA. Atualmente a empresa integra o grupo MINDERA HOLDING, com sede no Reino Unido, e unidades de negócios espalhadas pelo mundo, desde a Índia aos Estados Unidos. Com cerca de 500 minders⁴⁰ pelo mundo, a unidade de negócios do Porto emprega aproximadamente (60%) do total, perfazendo à época da entrevista em torno de 300 minders. Vinculada ao segmento de tecnologia, a Mindera é uma software house que não conta com investimentos externos e, embora os fundadores acreditem haver investidores que possam estar interessados no formato que a Mindera se estrutura, a ausência de investimento externo é um dos fatores principais que permitem aplicar os ideais que estavam presentes na criação da empresa.

A origem da Mindera é incisivamente associada à possibilidade de explorar uma organização que não precisasse de gerentes e que servisse mais as pessoas. As principais

³⁹ Todo o ponto 2 deste capítulo, caracteriza a estrutura e processos organizacionais e de gestão da Mindera foi construído com base na análise de fontes documentais, observação direta e entrevistas exploratórias

⁴⁰ Designação interna à Mindera para aqueles que compõe seu quadro de trabalho, tal como, trabalhadores, colaboradores ou empregados.

fontes de inspiração da Mindera, referenciando Frederick Laloux⁴¹, Ricardo Semler⁴², Simon Sinek⁴³, Dan Ariely⁴⁴. A origem da empresa poderia se alicerçar em dois conceitos que a co-fundadora frisou durante a entrevista exploratória: “*people over process*” e “*trust over control*”.

Ao traçar um paralelo entre a origem da empresa e a origem da inovação nas organizações proposto por Damanpour (2017), seria possível representar o tripé criatividade, inovação e mudança organizacional no formato de sub-processos ou sub-conjuntos proposto pelo autor⁴⁵. Neste sentido, ressaltamos que para o autor a mudança organizacional deve representar alteração de um estado para outro e implicar necessariamente em uma novidade que pode ser a nível individual para quem a adotou, a nível de gerenciamento estratégico com um novo produto ou atuação em novo segmento ou, por fim, a nível de gerenciamento através de uma nova estrutura de parte ou do todo da organização. Portanto, é a partir desta última que vamos iniciar a abordagem ao caso de estudo no tópico a seguir. Nos próximos pontos trataremos da caracterização da Mindera do ponto de vista daquilo que marca a sua originalidade face a organizações clássicas em termos de estrutura e processos organizacionais e gestores.

2.2– Estrutura Organizacional da Mindera

Em termos gerais, há uma ênfase sobre a inexistência de pirâmide hierárquica na Mindera. Surge alternativamente a esse modelo, um sistema em rede de relações pessoais e funcionais. No lugar dos organogramas, a empresa foi descrita subdividida em dois grandes

⁴¹ Conforme visto no capítulo 1.

⁴² Recomenda-se assistir a apresentação do CEO no TED onde é introduzida a história da empresa SEMCO e uma administração eurocrática com informações abertas para todos e autoproposição de salários em: https://www.ted.com/talks/ricardo_semler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules?language=pt-br

⁴³ Recomenda-se assistir a apresentação do autor sobre o papel da liderança e a construção de ambientes de trabalho seguros baseados em confiança, livres de altos níveis de estresses causadores de comportamento paranoico nos empregados. <https://simonsinek.com/discover/why-leaders-eat-last/>

⁴⁴ Recomenda-se assistir a apresentação do economista comportamental sobre os experimentos produzidos acerca de motivação no trabalho através do reconhecimento do desempenho. Para o autor, na era do conhecimento a eficiência pode perder espaço e a significação da motivação abarca diversos outros aspectos para além de pagamento de salário. https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=en

⁴⁵ V. Anexo 4 para visualizar o diagrama de origem da inovação na Mindera.

grupos principais: equipa de operações e equipas de projectos. Conforme identificado na entrevista nº 2, a primeira deve apoiar o funcionamento regular das atividades primárias da Mindera, equivale às atividades administrativas ou, no jargão da cadeia de valor, às atividades de apoio. Este grupo pode ser subdividido em 5 sub-equipas: recrutamento, people and process, finanças, logística/compras e segurança/infraestrutura. No total 16 minders integram a equipa de operações. Todos os demais (mais de 90%) integram a equipe de projectos, diretamente relacionada com as atividades primárias, composta na maioria por desenvolvedores de TI, podendo ser sub-dividida em equipas especializadas em processos do desenvolvimento de *softwares* tais como *frontend*, *backend*, *mobile* ou tecnologias diversas. Contabiliza-se 50 sub-equipas atendendo de 27 a 30 projectos.

Na ausência de pirâmide hierárquica na empresa, notamos que duas características dos organogramas tradicionais vão desaparecer. A primeira consiste em não identificar posições com uma pessoa específica. Nesse sentido, Robertson (2016), argumenta que o fim da pirâmide hierárquica permite diferenciar claramente os indivíduos dos papéis que desempenham, uma vez que a preocupação em estruturar a relação de poder entre as pessoas pode ser substituída pela estruturação de papéis e funções organizacionais. Essa noção de papéis⁴⁶ é depois ampliada para uma noção de círculos que agrupa papéis e também tem o seu próprio papel. Os círculos estariam, por fim, agrupados dentro de um super-círculo que é a empresa em si⁴⁷. O autor nos sugere pensar na dinâmica das células dentro do corpo humano. Vamos comparar uma célula a um papel e ressaltar que uma célula tem autonomia para desempenhar seu propósito. Juntas, um grupo de células com propósitos convergentes formam um órgão, o qual vai ter seu próprio papel. Por sua vez, os órgãos juntos vão garantir ao organismo o desempenho de seu propósito. A ideia de hólon que trouxemos no primeiro capítulo permite perceber esse paradoxo entre autonomia e dependência.

A segunda característica que desaparece é justamente decorrente dessa ideia de autonomia. Nesse formato, não há submissão ao nível de cima da pirâmide, pois ela desapareceu. Cada parte tem autonomia e autoridade individual, sendo importante perceber como o indivíduo não é parte da organização e, sim, o papel. Como afirma Robertson (2016),

⁴⁶ V. Apêndice 17 com um exemplo sobre a definição de papel, segundo Robertson (2016)

⁴⁷ V. Apêndice 18 com ilustração da estrutura básica de círculos e papéis, conforme Robertson (2016)

um círculo deve ter autonomia e autoridade para se auto-organizar, coordenar e integrar os papéis com os outros círculos.

É através do conceito de círculos (agrupamento de papéis) e aproximando-se dos conceitos sugeridos por Robertson (2016), temos que a estrutura organizacional da Mindera é convergente com um dos três modelos de estruturas das organizações evolutivas proposto no estudo de Laloux (2019) – nomeadamente as equipes aninhadas⁴⁸.

Essa alteração na estrutura vai acarretar em diferentes formas de lidar com processos cotidianos das organizações e com práticas habituais de alguns departamentos. É o que veremos a seguir.

2.3 – Tomada de decisões e atribuição de papéis

Em empresas com estrutura tradicional da pirâmide hierárquica é comum que as pessoas associem o reporte de suas obrigações ao chefe imediato na pirâmide. Cumpre também à chefia a divisão de tarefas, o estabelecimento da noção de prioridades e, principalmente, tomar decisões. Mas se na Mindera não existe gestão intermediária como são realizadas tais atividades?

As cinco equipas operacionais que conhecemos afirmaram que o processo de decisão é baseado em uma noção de impacto e impactados. Para se tomar uma decisão na Mindera deve-se estar informado. Para tanto, os minders devem ter compreensão sobre a organização, suas partes e seus papéis. Qualquer um pode tomar uma decisão na Mindera, desde que tenha em mente quais as pessoas serão diretamente impactadas e busque a opinião delas. Os relatos colhidos explicam haver muita autonomia, desde que os impactados façam parte do processo de decisão. Há, ainda, menção a definição do modelo de decisões de acordo com o tipo colegial, em que a participação é feita de forma activa - consultando, propondo, debatendo, analisando alternativas - ou de forma passiva – onde a informação recebida, e o que for decidido pela equipa será aceite. Diz-se, ainda, que o processo de decisões é muito orgânico, devendo ser tomadas decisões sempre em conjunto e envolvendo muita comunicação. Por exemplo, se uma decisão envolve custo financeiro, é recomendado falar com a área de

⁴⁸ Ver novamente Apêndice 8 para relembrar sobre estruturas aninhadas.

finanças para verificar a liquidez antes de tomar a decisão. Entretanto, se a decisão que se quer tomar vai recair apenas sobre si ou para os minders que desempenham papéis no mesmo círculo que o seu, então, a decisão deve ser tomada sozinho ou com os colegas envolvidos, respectivamente. Entretanto, ainda que se peça a opinião de todos da empresa, a decisão que tomada é de responsabilidade do indivíduo ou do grupo que a tomou. A máxima é que na Mindera ninguém manda em ninguém e as pessoas sabem no mesmo o que tem pra fazer e o que querem fazer.

Este processo de tomada de decisões é similar com que o Laloux (2019) denominou como processo de aconselhamento, em que quanto maior a decisão maior a rede de envolvidos e que não se está procurando consenso.

Durante a entrevista exploratória (nº1), destacamos a ressalva sobre alguns processos de decisões que estão relegados exclusivamente aos sócios. Assim, aceitar ou não um cliente ou decisões sobre como investir o lucro da empresa fazem parte de um grupo de decisões dos cinco sócios-fundadores. Apesar disso, colhemos relatos sobre espaço para iniciativas vindas dos minders. O escritório da Mindera em Aveiro, por exemplo, foi criado a partir da sugestão de alguns minders que trabalhavam no Porto mas viviam na cidade vizinha. Na mesma linha, há uma decisão que está para ser tomada ao fim do ano por todos os minders sobre continuidade de uma plataforma que pode reverter benefícios fiscais para a empresa e para os minders. Nesse caso, as pessoas se interessaram, mas queriam saber quanto custava, qual a carga de trabalho para implementar, quais os resultados reais. O acordo foi divulgar ao fim do ano e as pessoas decidirem, portanto, se participam para o ano seguinte ou não. Exemplos no sentido contrário também foram oferecidos. A sócia co-fundadora tentou, certa vez, e ainda gostaria de tentar novamente, implementar uma plataforma chamada *uprising* em que as pessoas e os salários respectivos ficariam classificados em níveis de valor agregado para à empresa, grupo, equipa ou um projecto. Uma plataforma comparativa e que dependia dos minders para ser alimentada. Ocorre que após a primeira divulgação de resultados da plataforma, percebeu-se que muitas equipas não reagiram bem a uma exposição demasiadamente concreta, com gráficos com nomes e as opiniões coletadas. Como as pessoas em geral não quiseram continuar o projecto, então não restou alternativa a não ser interrompê-lo.

Ao nível de organização do trabalho, é possível perceber os desdobramentos da autogestão nos processos de decisão e atribuição de papéis a partir da perspectiva dos círculos de papéis abordados anteriormente. O círculo de projetos e o círculo operacional.

2.3.1 – Círculo Projectos – Manifesto Ágil

Quando Laloux (2019) verificou a gestão de projetos em empresas integrais-evolutivas, o autor realçou a prática comum de gestão radicalmente simplificada de projetos, normalmente inspirada em princípios de gestão de projetos na área de softwares. A esse respeito, identificou-se que a Mindera adota em suas equipes de projetos o manifesto Ágil⁴⁹ ou Gestão Ágil de Projetos (GAP). O manifesto em questão surge em 2001 a partir da necessidade de desenvolvedores de software encontrarem uma alternativa aos métodos tradicionais de gestão de projetos para garantir mais flexibilidade e adaptabilidade.

Em estudo para diferenciar a abordagem tradicional de projetos para abordagem da GAP, Eder et al. (2015) elaboraram um modelo conceitual a partir da distinção de práticas (conjunto de ações, técnicas e ferramentas) de gerenciamento de projeto segundo a teoria tradicional e a ágil. Os autores encontraram⁵⁰ 23 ações, 54 técnicas e 21 ferramentas classicáveis como tradicional, ágil ou ambas. Após aplicar o modelo teórico em dois estudos de casos, os autores concluíram que a abordagem ágil pode ser distinguida da tradicional a partir dos valores que são utilizados pelas organizações para nortear 6 principais práticas⁵¹: 1) A forma de elaboração do plano do projeto; 2) A forma como se descreve o escopo do projeto; 3) O nível de detalhe e padronização com que cada atividade do projeto é definida; 4) O horizonte de planejamento das atividades da equipe de projeto; 5) A estratégia utilizada para o controle do tempo do projeto; e 6) A estratégia utilizada para a garantia do atingimento do escopo do projeto. No mesmo sentido, Pinto e Tscharf (2019) elaboraram um modelo comparativo entre gestão tradicional e GAP a partir de 13 características

⁴⁹ Recomenda-se acesso ao sítio eletrônico <<https://agilemanifesto.org/iso/ptpt/manifesto.html>> para leitura do manifesto na íntegra.

⁵⁰ V. Apêndice 20 com a tabela classificatória final

⁵¹ V. Apêndice 21 com tabela classificatória dos valores ágeis e tradicionais segundo os 6 critérios mencionados

elementares aos projetos⁵².

São quatro os valores principais do manifesto ágil: pessoas e interações são mais valiosos que processos e ferramentas; produto ou serviço pronto é mais valioso que documentação completa; colaborar com o cliente é mais valioso que negociar com o cliente; e, adaptar-se e flexibilizar-se é mais valioso que cumprir o planejamento. Apesar de ter surgido no âmbito de desenvolvimento de software, o manifesto tem sua declaração de independência⁵³, sendo suposto sua aplicação na gestão de projetos em geral, inclusive, pode ser aplicado para atender um cliente interno, por exemplo. (Pinto e Tscharf, 2019)

A partir dos 4 valores fundamentais do manifesto ágil, foram desenvolvidos 12 princípios ágeis⁵⁴. Destacamos desses 12 princípios, conforme Pinto e Tscharf (2019), o de número 11, segundo o qual, “as melhores arquiteturas, os melhores requisitos e o melhor design, emergem de equipes auto-organizadas” (p.6) Considerando caráter principiológico do manifesto surgiram diversas metodologias que facilitassem a sua implementação. Nesse diapasão, identificou-se que a Mindera escolheu o método Scrum⁵⁵ para materializar os princípios ágeis na organização do trabalho.

De acordo com Guia do método Scrum⁵⁶, elaborado pelos seus fundadores,⁵⁷ a metodologia é definida em torno da ideia de um framework, segundo pode ser explicado através do significado de um andaime para uma obra. É o andaime que permite construir

⁵² V Apêndice 22 com a tabela comparativa das 13 características.

⁵³ Conforme assinalado por um grupo 15 especialistas sobre o manifesto no ano de 2005 (Pinto e Tscharf, 2019)

⁵⁴ V Apêndice 23 com tabela referente aos 12 princípios GAP.

⁵⁵ “A história do Scrum teve início em 1986, com a publicação de um artigo na revista Harvard Business Review, intitulado <The New New Product Development Game> (Takeuchi & Nonaka, 1986). Nele descrevia-se de que forma empresas como a Honda, a Canon ou a Fuji-Xerox alcançavam resultados de classe mundial usando uma abordagem escalonável e baseada no trabalho em equipe para desenvolver produtos. O texto realçava também a importância das equipes autônomas e auto-organizadas e explicava o papel da gestão no processo de desenvolvimento de novos produtos” (Pinto e Tscharf, 2019, p. 17)

⁵⁶ “O nome *Scrum* surgiu da comparação entre desenvolvedores e jogadores de *Rugby*. *Scrum* é a denominação da rápida reunião que ocorre quando os jogadores de *Rugby* vão iniciar um lance. A primeira utilização deste termo surgiu em um estudo de Takeuchi e Nonaka (1986), no qual os autores notaram que pequenos projetos com equipes pequenas e multifuncionais obtinham os melhores resultados. Esta analogia foi usada porque no *Rugby* cada time age em conjunto, como uma unidade integrada. Nele, cada membro desempenha um papel específico e todos se ajudam em busca de um objetivo comum. E assim devem ser os times de desenvolvimento que adotam o método *Scrum*.” (Carvalho et al., 2012, pp 559-560)

⁵⁷ O documento elaborado pelos fundadores do método encontra-se disponível no site eletrônico: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>

algo, embora não represente tanto em si mesmo, sem ele é muito difícil progredir na construção de um novo prédio (Boardman, 2013). Nesse caso, o Scrum é um framework, portanto, para construir uma nova estrutura organizacional e de divisão do trabalho de um projeto. É o andaime que vai permitir erguer essa nova estrutura, baseada em 12 princípios ágil, nomeadamente a autogestão, característica elementar das organizações integrais.

O método possui 3 pilares. Transparência sobre todos os fatos do projeto para todos os envolvidos, inspeção para validar o trabalho realizado e, o mais importante, adaptação, pois tudo pode mudar. Destes 3 pilares decorrem 6 princípios, a saber. O controle empírico do processo, que sugere tomada de decisão por base em observação e experimentação, a auto-organização que pressupõe obter mais contributos dos trabalhadores além dos aspetos técnicos, colaboração, priorização baseada em valor, desenvolvimento iterativo e *timeboxing*. O *framework* é estruturado através de 19 processos (ou atividades específicas) distribuídos em 5 fases⁵⁸, sendo o trabalho em pequenas equipas e autônomas considerado elementar para o desenvolvimento do método. Além disso, o método é mais comumente associado a ambientes complexos e complicados⁵⁹. (Pinto e Tscharf, 2019)

Em suma, ainda segundo os autores, as práticas do método são realizadas em torno de 3 papéis centrais que emergem da estrutura scrum. O Scrum team (ST), o Product Owner (PO), o Scrum master (SM). O ST na Mindera é constituído por aquilo que nomeamos de círculos de projetos. Devem ter, conforme Pinto et al. (2019), autonomia suficiente para se auto-organizarem e devem ser envolvidos em todas as decisões sobre entregas ou que afetem a maneira como decidiram trabalhar.

Em seguida, temos os PO, que devem assumir o papel de ligação entre os clientes e o ST, representando a voz do cliente junto à equipa de projetos e assume alguns dos 19 processos mencionados anteriormente. Na Mindera esse papel por vezes foi citado como do *Account Owners* (AO), equivalente a *Product Owner* (PO). Conforme relatado nas entrevistas, este papel deve viabilizar a conexão entre os círculos de projetos e o cliente e também entre os círculos de projetos e os círculos operacionais. Quando o fluxo de informação é entre o super-círculo e em nível estratégico com os clientes, os socios elegeram

⁵⁸ V. Apêndice 24 com tabela classificatória dos 19 processos e 5 fases

⁵⁹ V. Apêndice 25 com descrição dos ambientes complexos, complicados, caóticos e simples.

Paul Lataner para desempenhar o papel habitualmente. Trata-se do sócio-fundador estrangeiro. O papel desempenhado é algo parecido com um *business developer*. O que esse papel vai propiciar é levar aos círculos as necessidades do super-círculo – a Mindera.

Por fim, temos o SM, representado inversamente ao PO, voltando-se para as conexões internas dos círculos. O SM é o guardião do método e deve garantir que o PO e ST estejam seguindo os processos adequadamente. Assume uma posição de facilitador perante a ST, devendo garantir os meios e necessidades apontadas pela equipe para as cumprir entregas, remover obstáculos, ajudar a identificar riscos, e desenvolver os envolvidos na aplicação do método. É um líder informal baseado em liderança servente⁶⁰. (Pinto e Tscharf, 2019)

Cumpramos ressaltar que tanto PO quanto SM não tem qualquer tipo de autoridade sobre o ST. A relação estabelecida entre os 3 papéis pode ser percebida através da perspectiva de contratos sociais, conforme propõe Power (2014). Como o autor destaca, o princípio ágil fundamental é a auto-gestão e isso não significa que cada um vai fazer o que quiser. Os membros do ST, por exemplo, criam contratos sociais entre si e decidem sobre como vão se organizar pra trabalhar, pressupondo um equilíbrio entre preferências individuais e o interesse do grupo. A peculiaridade desse contrato social, é que oferece diretamente aos principais envolvidos a prerrogativa de criá-lo. O autor nos apresenta um modelo para entender autogestão em sistemas de relações humanas decorrentes dos estudos capitaneados pelo Institute Human System Dynamics⁶¹. Trata-se do CAS que pode ser definido como um grupo de agentes individuais livres para agir de forma imprevisível, com ações interconectadas e que produzem padrões sistêmicos. Este modelo recomenda poucas e simples regras de comando (não se trata de valores) para propiciar ações coerentes entre os agentes submetidos às regras. Além disso, regras simples permitem ser revistas ou reforçadas

⁶⁰ Recomenda-se assistir ao seguinte vídeo para características gerais sobre a liderança servente: <https://www.youtube.com/watch?v=XXKrTEEHID50> The subversive power of servant leadership | Ian Fuhr | TEDxJohannesburg

⁶¹ De 1986 a 2003, Glenda Eoyang estabeleceu uma teoria e prática com base na teoria da complexidade. Sua própria liderança a levou a escrever, a escrita levou ao ensino, o ensino levou à consultoria e um programa de doutorado levou à pesquisa. Em 2003, ela fundou o Human Systems Dynamics Institute para construir uma base para pesquisas e práticas contínuas. Desde então, o campo de dinâmica de sistemas humanos, o Instituto e a rede de associados HSD trabalham em modelos e métodos para gerenciar mudanças estratégicas e liderança em ambientes complexos. Para maiores informações recomendamos acessar <https://www.hsdinstitute.org/what-is-hsd.html>

rapidamente na hipótese de uma tensão provocada pelo seu descumprimento⁶².

Há outros exemplos de contrato social, como o conceito de feito (trabalho pronto) estabelecido entre PO e ST e conceito de *ready* (ou disponível) em que após o PO providenciar o que o grupo precisa pra trabalhar, então este se obriga a iniciar o trabalho.

Finalmente, Pinto e Tscharf (2019), esclarecem que os processos são desenhados especificamente para os papéis centrais, enquanto que os papéis não-centrais devem ser pelo menos conhecidos pelo Scrum Team Role (ST, PO e SM). Por conseguinte, os consultores do método enumeram 4 obstáculos mais comuns e impeditivos da implementação do scrum, dos quais nos interessa realçar a incompatibilidade entre a estrutura e a cultura da empresa com o desenvolvimento ágil. Os autores afirmam que “embora as equipas de projeto possam estar prontas para o desenvolvimento ágil, o resto da empresa poderá não estar em sintonia com a agilidade” (p. 13). Destarte, a seguir veremos como a Mindera resolveu a questão em relação aos papéis não centrais.

2.3.2 – Círculo operacional – Os Elos

Foi possível observar que as decisões no interior do círculo operacional seguem dois princípios gerais. No que diz respeito a decisões sobre aspectos técnicos, emergem os líderes por conhecimento técnico e que devem ser transitórios e espontâneos, circunstanciados pelo o assunto a ser decidido, mas que se submetem ao mesmo princípio de aconselhamento esclarecido anteriormente. Diferente do scrum master que ocupa uma liderança informal decorrente do método adotado para implementar a filosofia ágil, esse líder não advém de um papel ou de um cargo como nas organizações burocráticas.

Outrossim, se a decisão for sobre a atribuição de papéis dentro do círculo, as entrevistas revelaram que há uma grande autonomia para a troca de papéis. Durante a entrevista nº 5 nos foi explicado como os 4 integrantes do círculo de recrutamento dividiram os papéis entre si, considerando os perfis a serem recrutados e privilegiando a experiência e gosto de cada um por cada perfil requisitado. A divisão já foi e pode ser revista a qualquer hora, basta um deles solicitar e chegarem a um acordo, sendo certo que em nenhum momento

⁶² V. Apêndice 26 com esquema ilustrado do modelo de interação baseado em regras simples

precisaram da validação de alguém de fora do círculo, mesmo algum dos sócios-fundadores. Na entrevista nº 7, foi ventilado que a troca de papéis pode ocorrer inclusive durante a execução de uma tarefa, basta os *minders* concordarem. Ademais, há um princípio que ajuda a organizar essa prática: nada é responsabilidade de ninguém, tudo é responsabilidade de todos. Essa ideia pode sintetizar a observação de Laloux (2019) sobre definição e atribuição de funções nas empresas que realizou o estudo.

“Organizações Teal acabaram com as rígidas descrições de trabalho e com os títulos de cargos. Em vez disso, todo colega tem um número de funções que ele concordou e se compromete a preencher. (...) Nas organizações hierárquicas, com seus feudos e territórios, essa questão pode desencadear inúmeros debates e reuniões com relação a qual departamento essa função pertence, qual orçamento e que recursos devem ser alocados, e assim por diante. Aqui, alguém simplesmente dá um passo à frente e assume o papel”. (Laloux, 2019, p. 159)

Conforme vimos anteriormente, na equipe de projetos é o PO que vai promover a comunicação do grupo de trabalho com o exterior. Não é diferente com os círculos de operações, contudo não identifiquei a figura formal e permanente dos AO ou PO nelas. Conforme a entrevista nº 1, há reuniões em que as equipes devem sempre enviar um representante e fica ao cargo deles elegerem o indicado. Esse círculo, portanto, também funciona na lógica de autogestão para manter a sinergia com as equipes de projetos. Apesar disso, na ausência de um *framework* para implementar autogestão para papeis não principais, os processos e artefatos do scrum não foram verificados.

Todavia, é possível fazer comparações. Como vimos anteriormente, é o SM que vai proporcionar, dentre outras coisas, condições para que a autogestão possa ser exercida, desde a atividades, orientação e ambiente adequado. A esse respeito, identificou-se uma expectativa de que a autogestão seja desempenhada em assuntos do supercírculo também, e que a SM nesse caso é a co-fundadora entrevistada nº 1.

O principal exemplo colhido acerca disso é sobre abrir a *boardmeeting* para toda a empresa. A participação de todos os *minders* na reunião de resultados depende, todavia, não apenas da informação estar 100% disponível, mas, fundamentalmente, da capacidade das pessoas em interpretar a informação. Portanto, o percurso para efetivar a auto-gestão em nível

organizacional requer anteriormente permitir que as pessoas tenham domínio sobre o que vão decidir. Assim nasceu a ideia que está em desenvolvimento para educar financeiramente os *minders* que tiverem esse interesse. A princípio, a ideia é educar no nível pessoal e depois passar para o nível empresarial e a medida em que participem da *boardmeeting* ganhem mais informação e a medida que ganharem mais informação no desenvolvimento sobre finanças, mais participem da *boardmeeting*.

Esses papéis comuns aos dois círculos são muito similares ao que Robertson (2016) define como elos⁶³. Na proposta da Halocracia os elos representativos e o elo principal associam-se respectivamente ao que foi descrito anteriormente. Enquanto este último deve buscar alinhar os sub-círculos ao propósito, estratégia e necessidades do contexto mais amplo, aqueles devem permitir a construção de um ambiente saudável para atuação do seu sub-círculo. Para tanto devem preocupar-se em preservar a autonomia do subcirculo e transmitir as perspectivas-chave para o supercírculo.

2.4 – Práticas e processos

Como vimos até aqui, o fim da pirâmide hierárquica com a adoção de uma estrutura baseada em autogestão implica mudanças na forma governança da empresa e, principalmente, na divisão do trabalho. A seguir, vamos ver a implicação desse modelo nas práticas e processos comuns às organizações contemporâneas.

2.4.1 – Recursos Humanos –Recrutamento e *people and process*

Se alguém perguntar na Mindera onde fica a área de Recursos Humanos, possivelmente a resposta vai ser que não existe Recursos Humanos na empresa. Há um alerta pelos minders em geral sobre a dificuldade que normalmente as pessoas que pretendem estudar a estrutura da Mindera se deparam. Comparar a maneira como a Mindera se organiza com as estruturas, práticas e processos tradicionais de outras empresas pode não ser muito útil e gerar algum tipo de confusão.

Devido a esta modelo estrutural atípico em Portugal, o recrutamento na Mindera

⁶³ V. Apêndice 19 com figura representativa dos papéis, círculos e elos.

estrutura-se em duas fases gerais. A primeira parte técnica, realizada à distância com exercícios que o futuro minder deve demonstrar sua capacidade de resolução e, se aprovado, há uma entrevista técnica presencial. Num segundo momento, o candidato é submetido a uma fase cultural. Esta fase destina-se a apresentar ao candidato os princípios de funcionamento da Mindera, em especial a ausência de pirâmide hierárquica, e a autogestão. Ressalte-se que nesta etapa também há interesse em perceber se para o candidato faz sentido trabalhar dessa maneira. A seguir, a proposta salarial que será apresentada parte da seguinte equação. As pessoas que fizeram a entrevista técnica (normalmente as pessoas do círculo que o candidato vai ingressar) comparam o conhecimento técnico e habilidades do candidato com outros 2 ou 3 minders que já estejam trabalhando na empresa. A partir daí a área de recrutamento vai verificar se o salário das pessoas que foram utilizadas como paralelo de comparação com o candidato tem uma diferença de no máximo 100 euros. Se a diferença for maior, há um encontro com os minders da entrevista técnica para perceber onde foi a apreciação incomum que gerou comparações com pessoas de distinto conhecimento técnico. Caso a diferença esteja dentro do limite estabelecido, então o recrutamento vai estabelecer a proposta salarial. Não há, portanto, um salário pré-definido desde o início do recrutamento. O objetivo é manter igualdade e justiça dentro da Mindera. Como esse processo é muito subjetivo existem maneiras de tentar evitar distorções e erros na atribuição salarial. Assim, depois de alguns meses que o minder passa a trabalhar na empresa, o recrutamento novamente pede a equipe do recém contratado para novamente efetuar a comparação descrita anteriormente. Agora já com mais conhecimento sobre a técnica de trabalho do minder novo.

Todavia, existe ainda outro momento em que o salário pode ser revisto. Há cerca de um ano e meio em uma das discussões se a Mindera realmente estava no caminho que lhe inspirou a criação, ou seja, da autonomia do trabalhador, resolveram testar um sistema de auto-proposta de salário. Dessa maneira, em 3 oportunidades distintas no ano, os minders podem auto-propor um aumento de salário. O embrião do salário auto-proposto foi a instituição de transparência salarial num grupo de 20 pessoas que se sentiam a vontade para divulgar o quanto ganhavam. Aqueles que estavam a vontade em partilhar a informação poderia ingressar no grupo e ter acesso ao salário dos demais integrantes. O grupo cresceu de 20 para em torno de 70 até o início de 2019 e pretendia oferecer transparência e parâmetro

para as pessoas refletirem sobre seus salários. Atualmente, a autoproposição de salário é feita em uma plataforma interna onde consta o orçamento do trimestre, datas de início e término, os proponentes de aumento, o histórico de aumentos do *minder*, o total de autopropostas, valor mínimo, valor máximo e total das propostas. As propostas devem levar em consideração o orçamento da empresa, a referência dentro da equipe que pertence e para o resto da empresa também, as demais auto-propostas apresentadas e o valor de mercado. Existe, ainda, alguns princípios que vão resolver impossibilidades de garantir o atendimento de todas as autopropostas, sendo eles o último aumento do proponente, o desenquadramento do salário em relação às habilidades do *minder* e, por fim, o mais importante e que vai ser o fator crucial para deferir a autoproposta, qual seria o salário oferecido ao *minder* se fosse contratado à data da autoproposta. Os fundadores da empresa que normalmente vão fazer as 3 verificações mencionadas, contudo a medida em que a Mindera cresce essa tarefa tem sido compartilhada com outras pessoas da empresa. O que é ressaltado nesse processo é o fato da verificação supramencionada não representar para a empresa uma avaliação das pessoas, uma vez que não há metas estabelecidas. Além disso, a construção do *feedback* sobre habilidades é baseada entre pares e aqueles que não conseguem pensar sobre si mesmo com tanta facilidade, podem pedir através de uma plataforma que os membros de sua equipe ofereçam *insights* sobre o valor que agregam ao time. Embora esteja sempre em aperfeiçoamento, o modelo prioriza, conforme é sugerido, autoconsciência e proposição salarial com menos tabus.

E o senso de igualdade e justiça também se verifica em outras práticas. O fato de não haver hierarquia não impede que algumas pessoas tenham mais informações que outras. Embora a informação seja livre para circular no supercírculo, há papéis e círculos que vão estar mais próximos de informações consideradas mais delicadas. Assim, para evitar qualquer tipo de comportamento baseado em vaidade ou ego, nenhuma das pessoas que assume papéis que lidam com esse tipo de informação terá direito a algum benefício diferenciado em relação aos demais minders. Os benefícios que a Mindera oferece, portanto, são iguais para todos os minders, independente de antiguidade na empresa ou de acesso a algumas informações.

O processo de integração também não segue um modelo tradicional. Uma vez

contratado, não há integração por parte do Recrutamento. Essa atividade é um papel desempenhado pela própria equipe que o novo minder vai integrar. São os colegas de trabalho que vão apresentá-lo às pessoas e ao funcionamento da Mindera.

A flexibilidade também se verifica nos horários de trabalho e na presença no local de trabalho. As equipes afirmam que não há nenhuma regra imposta pelo RH (afinal não existe RH) sobre horário de trabalho e teletrabalho. Tudo é, nas palavras dos minders, muito orgânico. Com efeito, basta combinarem os horários ou se vão precisar trabalhar remotamente ou se alguém prefere, por exemplo, iniciar presencialmente e terminar as atividades de casa. Tudo é um arranjo feito pelos integrantes dos círculos e de acordo com o papel assumido em cada ocasião. O senso comum é que todos sabem suas responsabilidades e havendo garantia da continuidade dos serviços, não há limite para teletrabalho. Mesmo assim, o entrevistado nº 2, ressaltou sobre a componente social de ir a Mindera, mesmo que seja apenas para jogar vídeo game com outro minder, e que trabalhar 100% em teletrabalho não faria tanto sentido para experiência que a Mindera se dispõe.

2.4.2 – Logística

De acordo com as entrevistas nº 6 e 7, a equipe da logística poderia ser denominada como “cenas”. A equipe fundamentalmente realiza as compras – seja de produtos, seja de serviços – que a Mindera necessita para manter suas atividades. As tarefas variam desde compra de equipamento de trabalho aos reparos na infra-estrutura das salas que utilizam, sendo esta área bem similar a um departamento de compras.

Durante as entrevistas, foram oferecidos diversos exemplos para demonstrar duas características principais dessa área: não há orçamento e não há procedimentos imutáveis. Destacamos o relato de um episódio sobre compra de mochilas para transportar equipamentos informáticos pelos minders. Ao pesquisar o modelo de mochilas que pensava ser o ideal para a Mindera, o entrevistado 6 levou em consideração diversos fatores que já havia conversado com os Minders. Entretanto o modelo escolhido não era dos mais baratos, o que o motivou a buscar o processo de aconselhamento com uma das sócio-fundadoras, uma vez que sem orçamento no setor, não há ideia de valor mínimo ou máximo. A decisão, portanto, seguiu parâmetros de igualdade e justiça. A entrevistada 1 que assume papéis dentro do círculo

finanças realizou, assim, um estudo lhe esclarecendo a viabilidade de comprar as mochilas para todos os Minders considerando um período de tempo para ir adquirindo mês a mês até que todos pudessem ter suas mochilas trocadas por novas. Por conseguinte, o minder então pensou em um critério de 3 níveis de prioridades para a substituição tomando por base questões como uso recorrente e condições da mochilha a ser substituída e cuidou de explicar para os minders antes de abrir o período de solicitações. Quando os colegas fizeram as solicitações, o entrevistado teve o retorno essencial para tomar a decisão. O número de minders que usaram o critério mais alto de prioridade permitia comprar a mochila para todos num período de tempo razoável.

Outrossim, também foi relatado um exemplo de como os minders de outras áreas estão livres para tratar as “cenas” com qualquer minder dessa área. Um novo integrante passou a fazer parte do círculo de logística/compras, e é convidado regularmente para as reuniões que o entrevistado nº 6 participa para ver como é a maneira que os problemas são tratados. Nosso entrevistado concorda que de fato há procedimentos em sua área, apesar de não estarem escritos, contudo frisa que o novo integrante tem total liberdade para fazer de outra maneira, desde que compreenda, o que já explicamos anteriormente, sobre processo de aconselhamento e impacto de suas decisões.

Não obstante, nos foi relatado diversos exemplos sobre a maneira como a área se organiza. O minder aborda, por exemplo, como o procedimento de solicitação de viagens foi alterado a partir de um sonho que teve. As solicitações de viagens não constam num procedimento por escrito, entretanto, sempre seguiram um padrão. Certo dia, após perder uma noite de sono por dificuldades em emitir uma passagem aérea para um minder de férias, ele teve um insight sobre utilizar dados do sistema de people and process para ajudar no preenchimento das solicitações para sua área. Ele compartilhou seu insight com alguns minders do círculo de operações e não teve objeções, pelo contrário, os incentivos foram vários, pois todos tinham a percepção que o procedimento atual era realmente dificultoso. Dessa forma, coube ao entrevistado, então, ir buscar dentro da Mindera a solução para desenvolver sua ideia. E assim o fez. Conversou com os desenvolvedores do programa mindera-people, alinou esforços e foi envolvendo outras pessoas que poderiam ser impactadas. Sua ideia, ou seu projeto, está em desenvolvimento e não precisou que um

gerente ou um departamento tivesse imposto uma meta para tanto.

2.4.3 – Financeiro

Sem dúvida alguma, a área financeira de qualquer empresa é considerada extramamente estratégica e fulcral para desenvolvimento das atividades. Na Mindera, a área financeira também é vista como uma parte muito sensível do negócio. Portanto, o team finance – como se autodenominaram na entrevista – costuma se reunir semanalmente com demais áreas financeiras do grupo Mindera sempre na companhia de até dois sócios. Uma reunião da mesma natureza é feita mensalmente com a presença de todos os sócios. As atividades principais da área são payroll, management account, tesouraria e contabilidade. O relat é que há contato com muitos sub-círculos da empresa, mormente, a área people and process e recrutamento. Os account owners ou (PO) também são frequentemente acionados.

Exceto pela atribuição das tarefas internamente, esse círculo está sempre em reunião com outros quando a questão é tomada de decisões. Importante notar que os sócios estão em constante contato com a área e que a co-fundadora entrevistada, assume papéis frequentemente nesse círculo.

Embora as demais áreas não tenham nenhum tipo de budget pré-estabelecido, o time de finanças cuida de um orçamento anual do supercírculo, o qual é acompanhado mensalmente junto com os sócios, havendo ajustes se necessário e sugestões por parte da área quando identificadas.

Não obstante, apesar de não estar previsto por escrito, há nesta área os mecanismos de controle tradicionais da área de finanças. Quando falamos de controle nesse caso é importante notar uma sutil diferença. A área de finanças dada sua própria natureza estrutura-se em torno de uma ideia de controle e deles resultam diversas ferramentas de controles contábeis. Não é diferente na Mindera, portanto. Segregação de função e duplo controle são ferramentas normalmente presentes nesse círculo. Com a liberdade para a troca de papel algumas regras precisaram emergir para garantir a execução correta de um controle contábil. Assim, se por um lado todos do time de finanças tem permissão para carregar pagamentos no banco através do sistema, apenas haverá aprovação do pagamento após a revisão de um dos sócios ou de um membro específico, escolhido pelo time para executar esse papel em

exclusivo. Ainda nesse sentido, os lançamentos contábeis vão obedecer regras de controle de caixa, controles de contas a receber, de contas a pagar, inclusive identificando o círculo responsável. Balanços, demonstrativos e indicadores são tão presentes nessa área quanto em qualquer outra empresa que preze pela boa administração financeira. Porém, quando os círculos não estão sujeitos a um budget isso demonstra uma prevalência do *ethos* de confiança em relação a outro tipo de controle, um controle de natureza gerencial.

2.4.4 – Atividades meio e terceiros

A Mindera busca concentrar esforço nas atividades essenciais para seu funcionamento. A exceção da equipe de operações já apresentada anteriormente, as demais áreas de suporte vão ser externas ao supercírculo. A empresa conta com um grupo de advogados especialistas (fiscalista, laboral e corporativo) que podem consultar a qualquer altura. Há também suporte externo na área de contabilidade no que diz respeito a apresentações às autoridades financeiras, no recrutamento existem 10 agências de outsourcing que ajudam na tarefa de recrutar candidatos e existe inclusive a pretensão de contar com consultas a especialistas no nível de negócios e gestão do empreendimento.

Mesmo que os terceiros, clientes ou fornecedores funcionem com uma rígida, formal e pessoalizada atribuição de funções, os minders sempre reforçam a lógica de divisão de trabalho na empresa. A volatilidade na atribuição e mudança de papéis por vezes causa insegurança e estranheza para os terceiros, mas não são raros os casos de terceiros que pedem para passar alguns dias trabalhando no espaço da Mindera, bem como minders que conheceram a Mindera ao trabalhar em parceria.

A sócia-fundadora revela uma característica da Mindera que é determinante para o modelo que decidiram atuar. Nesse sentido, é suposto e apreciável que a estrutura organizacional da Mindera influencie todos aqueles que se relacionam com a empresa.

2.5 – Tecnologia e autogestão

Conforme vimos até aqui, a ausência de pirâmide hierárquica provoca uma alteração na dinâmica de comunicação na organização. Sem o fluxo *top-down* e com uma maior descentralização da informação, o processo de aconselhamento e a tomada de decisão

demandam respectivamente capacidade de identificar os impactados e capacidade de organizar o processo decisório entre diversos minders.

Nesse sentido identificamos que uso de tecnologia tem sido extremamente decisivo na estrutura organizacional que a Mindera resolveu adotar. As três principais ferramentas que destacamos são o Slack, Loomio e o Trello.

2-5.1 – Slack⁶⁴

Conforme sua definição institucional, o Slack é um espaço colaboração que reúne as pessoas, as informações e as ferramentas certas para fazer um trabalho. Baseado na ideia de ecossistema para o trabalho, a ferramenta se propõe reunir toda a comunicação corporativa num só lugar. De uma maneira geral, a ferramenta busca revolucionar a forma como o e-mail dispõe informações⁶⁵. Em vez de uma caixa de entrada onde você só tem acesso a informações em que foi copiado, no slack sugere a organização em canais (podem ser tópicos por equipas, círculos, projetos, etc) onde o todo o histórico fica disponível não só para quem já está adicionado ao canal, mas também para os demais usuários da ferramenta. Nos canais, todos, portanto, tem acesso a mesma informação. Novos minders quando ingressam na empresa podem ver tudo que já foi conversado em qualquer canal, encontrar quem tem as respostas para suas perguntas. A grosso modo é como imaginar conectar todas as caixas de e-mails da empresa e dar acesso a todos.

2.5.2 – Loomio⁶⁶

Com a utilização dessa ferramenta a Mindera pretende organizar, portanto, o processo de decisão coletivo. Basicamente a ferramenta permite a criação de tópicos para apreciação coletiva, inclusão de informações fundamentais e marcação de pessoas estratégicas para

⁶⁴ Para maiores informações sugerimos o acesso ao sítio institucional da App em: <https://slack.com/intl/pt-pt/about>

⁶⁵ Recomendamos assistir ao vídeo que apresenta as principais vantagens de usar o slack em vez do e-mail para comunicação corporativa em: <https://slack.com/intl/pt-pt/why/slack-vs-email#choose-a-better-way-to-work>

⁶⁶ Recomenda-se assistir ao vídeo institucional que descreve as principais características da ferramenta em: <https://www.youtube.com/embed/Zlzuqsunpxc> ou acessar a pagina institucional da aplicação em: <https://www.loomio.org/>

esclarecerem dúvidas seguindo a lógica de uma plataforma de mídia social. Os envolvidos podem apresentar dúvidas, comentários, revisões à proposta inicial, etc. Há diversas ferramentas de facilitação que envolvem aprovação de documentos, combinar agendas de reunião, definir orçamentos, alinhar propósitos, dentre outros. A ferramenta também conta com diversas formas de pesquisas e “enquetes” diferentes tais como votação, escolha classificada, atribuição de escala de pontos, dentre outros. O que se ressalta é facilitação de reunir 300 minders numa plataforma, votar questões e colher opiniões em tempo instantâneo garantindo, inclusive, a publicação dos resultados para todos a fim de explorar pontos de controvérsia, avaliação de clima ou até mesmo polarizando minorias.

A respeito das duas ferramentas em questão, a entrevistada nº 1 exalta o quanto percebe que as pessoas ganharam visibilidade e suas vozes são realmente ouvidas e que isso gera uma ação-reação que as motiva a continuarem usando as referidas plataformas. Para ela, as ferramentas se complementam para garantir processos de decisões compartilhadas e abertas.

2.5.3 - Trello⁶⁷

Por fim, identificamos ainda que havendo constante troca de papéis e certa autonomia na forma como cada minder vai atuar, a utilização desta ferramenta permite que assuntos mais complexos e que exigem maior grau de detalhamento dos passos tomados possam ter o histórico registrado. Cada minder pode utilizar o fluxo do trello à medida que desenvolver uma atividade em que pondere ser necessário deixar o rastro para outros, garantindo continuidade das atividades mesmo na ausência de quem foi precursor das ações ou mesmo para auto-organizar a sua própria produção.

2.6 – Cultura Organizacional na Mindera

Na perspectiva da teoria integral, uma estrutura organizacional não hierárquica e uma cultura organizacional hierárquica são como água e óleo. Nesse ponto, portanto, vamos verificar como a Mindera lida com a cultura organizacional.

Ao abordar o tema cultura organizacional é preciso ter em mente a multiplicidade de

⁶⁷ Recomenda-se consultar o site institucional da ferramenta e a apresentação das suas principais características em: <https://trello.com/about>

definições que vão resultar em outras tantas diferentes abordagens. Conforme Ott (apud, Chambel e Curral, 2008) é possível encontrar pelo menos 73 definições de cultura organizacional. Como não é o objetivo do presente trabalho a abordagem pormenorizada das definições de cultura organizacional, utilizamos a separação proposta por Martin (apud, Chambel e Curral, 2008) em 3 linhas tradicionais de investigação: integração, diferenciação e fragmentação. Dessa forma, temos na perspectiva integracional, o destaque a manifestação de cultura como uma fonte de harmonia e consenso sobre a organização (Chambel e Curral, 2008), e a emergência de práticas de socialização no intuito de promover a pronta partilha da cultura organizacional.

No caso da Mindera, foi possível perceber nas entrevistas exploratórias que alguns valores são comuns, tais como, a premissa que na ausência de hierarquia deve prevalecer a farta comunicação dentro da empresa, o espírito colaborativo, autonomia e que nada é imutável na organização.

Na visão de Robbins (2005), os elementos culturais acima atendem às cinco principais funções que a cultura organizacional constitui. Como vimos na relação com os fornecedores e clientes, a cultura organizacional enquanto sistema de valores partilhados constitui uma fronteira clara para distinguir o universo da Mindera e o universo exterior. Serve de identidade para os minders, oferece um compromisso em nível coletivo, permite a coesão em uma estrutura flexível e, finalmente, serve como critério de controle e orientação para os comportamentos admitidos na Mindera e os não admitidos. Ainda segundo Robbins (2005) também identificamos práticas que ajudam a manter a cultura idealizada pelos sócios como é o caso da fase cultural no processo de seleção e na socialização do processo integratório que segue a tipologia informal, individual, variável (sem cronograma) e aleatória (sem modelos pré-concebidos).

Ademais, o autor supramencionado também aborda como a cultura pode ser transmitida para o funcionário destacando as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem, que dão luz a ideia que cultura organizacional é um fenómeno socialmente construído (Hofstede et al, apud Chambel e Curral, 2008).

Analisar essa construção social pode ser feito, na classificação de Schein (apud, Chambel e Curral, 2008), em 3 níveis. O dos artefactos, o dos valores e o dos pressupostos

básicos. O primeiro dos níveis – o dos artefactos – possui 4 categorias, segundo a classificação de Trice e Beyer (apud, Chambel e Curral, 2008) e são exatamente as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.

Portanto, a seguir, a abordagem será realizada no nível dos artefactos em especial na categoria símbolos e, posteriormente, voltaremos atenção ao nível intermediário dos valores.

2.6.1 – Escritórios vivos – Mindera, um projeto piloto⁶⁸

A primeira vez que entrei na Mindera para conversar sobre a possibilidade de fazer esse estudo tive a impressão que havia entrado na sala errada.

“A porta de entrada dava acesso a uma cozinha e algumas pessoas estavam sentadas à mesa. Ao lado um sofá, com uma pessoa e um laptop. Pedi desculpas por interromper a refeição das pessoas, mas logo percebi que naquele mesmo ambiente estavam as mesas do escritório e que o ambiente integrava o espaço de trabalho e o espaço social alimentar” (nota de observação em 23/09/2020).

Espaço social alimentar trata-se de um termo cunhado por Poulain e Proença (2003) baseado na ideia de interligação entre aspectos biológicos e culturais e que nos oferece diferentes dimensões do mesmo a fim de permitir um diálogo multidisciplinar com as disciplinas da área alimentar. Nesse sentido, o autor destaca cinco níveis, o espaço do comestível, o espaço alimentar, o espaço culinário, o espaço dos hábitos e consumos e o espaço de diferenciação alimentar. Deste cinco níveis ressaltamos o espaço culinário que, conforme Claude Levi- Strauss (apud, Poulain e Proença, 2003) pode ser sintetizado em um triângulo composto na perspectiva de espaço geográfico no qual vamos priorizar a posição da cozinha, noutro vértice o espaço no senso social e, finalmente, o sentido lógico do termo que abarca relações formais e estruturadas.

Com efeito, segundo o primeiro dos vértices, depois de algumas visitas ao local foi possível perceber que não se trata de uma cozinha dentro de uma sala de escritório, mas de uma sala de escritório dentro de uma cozinha. O protagonista daquele espaço é a cozinha. Os minders da equipe de projecto que descem para a sala da equipe de operações para uma

⁶⁸ V. Apêndice 2768 com fotos do escritório ou acessar no sítio eletrônico: <https://medium.com/living-offices/https-medium-com-living-offices-living-offices-s01-pilot-mindera-730609339e96#.4trtz96j2>

conversa breve, sem reunião agendada, usualmente sentam-se à mesa para um bate-papo. Enquanto isso alguém pode estar fazendo seu lanche ou almoço, um fornecedor aguardar o seu contato no sofá que integra o ambiente, um grupo de estudantes visitantes pode se reunir na mesa, um novo minder ser apresentado durante um café rápido na cozinha.

“Quando subi alguns andares para conhecer a sala da equipe de projectos, lá estava outra cozinha. Um pouco diferente da primeira, uma vez que havia uma divisória de vidro isolando o som entre dois ambientes, contudo com a mesma vivacidade da cozinha do primeiro andar. Em ambos os espaços sempre havia pessoas mesmo que não fosse na hora convencional do almoço” (nota de observação 10/01/2020).

Esse símbolo material do processo de assimilação cultural na Mindera pode ser visto à luz do que Poulain e Proença (2003) discorrem sobre o fato da alimentação representar a primeira aprendizagem social do ser humano e figurar no epicentro da socialização primária, sendo uma maneira genuína e simples de propor socialização e partilha de valores. Não obstante, os relatórios do Instituto Silestone⁶⁹ (2019, 2020) revelam dados contundentes sobre como a cozinha tende a recuperar nos próximos anos o papel de protagonismo no espaço do lar, consolidando-se neste ambiente tanto como espaço de relação, como de ócio e sendo espaço habitual de diversas outras atividades para além do ato de se alimentar, incluindo o trabalho⁷⁰. Neste sentido, por que não considerar tal tendência no espaço corporativo? No caso da Mindera, esta opção pode ser vista como a característica integral das empresas Teal, senão vejamos.

”A ausência de cozinhas de verdade em nossas organizações é um forte indício de como pensamos sobre nossos locais de trabalho. São lugares transitórios e um tanto sem vida onde alugamos nosso trabalho por algumas horas, mas não são lugares em que investimos, da maneira que investimos em nossos lares” (Laloux, 2019, p. 237)

No que tange a componente de senso social desse espaço, Polain e Proença (2003) indica-nos o exemplo de repartição sexual e social das atividades da cozinha e guardadas as

⁶⁹ O Instituto Silestone é uma plataforma internacional de investigação e divulgação de conhecimento sobre o espaço da cozinha. Para maiores informações sugerimos acessar em: <https://silestoneinstitute.com/>

⁷⁰ Recomenda-se para verificar os principais dados dos relatórios o acesse em: https://silestoneinstitute.com/wp-content/uploads/2019/06/Global-Kitchen_porInstitutoSilestone.pdf e <https://silestoneinstitute.com/biblioteca/global-kichen-the-heart-of-the-home/>

devidas circunstâncias da cozinha no nosso contexto de análise, verificou-se que na Mindera o espaço é usado igualmente por todos. Dois fatos merecem destaque. Primeiro, diz respeito a socia-fundadora que integra-se ao ambiente junto com os minders da equipe de operações. Faz sua refeição junto deles. Presenciei almoços em grandes grupos e pequenos e ela sempre estava presente. Outrossim, não há empregados de copa na Mindera que sejam responsáveis por limpar a cozinha. A regra é cada um cuidar da sua louça e da sua comida, entretanto presenciei minders lavando a louça toda por mera cooperação e solidariedade a outros que não tiveram tempo.

Isso não é tudo. O escritório na Mindera⁷¹ não possui divisórias.

“As mesas são longas e acolhem vários minders de uma vez merecendo destaque o fato de que não há mesas ou posições privilegiadas. Não há lugares fixos, embora as pessoas covencionem seu espaço em tais mesas. É possível trabalhar em outra sala, na cozinha ou até mesmo no terraço ao ar livre. Na sala da equipe de operações a campainha da porta é atendida por quem estiver mais perto ou livre. Encomendas ficam pelo aparador e são retiradas pelos responsáveis, há uma bola de pilates no meio da sala, pode haver caixas pelo chão esperando para serem desembaladas, o real sentimento é de estar num lugar cheio e pleno de vida e atividade ininterrupta” (nota de observação 10/01/2020).

Durante os dias que estive na sala, era comum que todos falassem ao mesmo tempo. Os assuntos são diversos, é inevitável escutar o que alguém do recrutamento está tratando, ou qual a conta o financeiro está tendo dúvidas para resolver. O formato não só permite uma livre comunicação como estimula que as pessoas partilhem assuntos. Evidente que há salas de reuniões para ocasiões específicas, mas não há salas exclusivas. Tudo é de acordo com a necessidade e não se pauta em privilégios.

Todas essas características certamente não foram por acaso. O projeto de arquitectura e design interior do escritório foi realizado pela empresa Lemonworks⁷², uma consultoria especializada em cultura organizacional, aprendizado e desenvolvimento no ambiente organizacional, que cultua os valores da autogestão e que nomeia o projeto principal da

⁷¹ V. Apêndice 27 com algumas fotos e planta do ambiente.

⁷² Para conhecer mais sobre os projetos da Lemonworks, recomendamos aceder ao sitio eletrônico: <https://medium.com/lemon-works>

consultoria de *living offices*. A Mindera foi seu projeto piloto e a surpresa mais interessante disso tudo é que a co-fundadora Sofia Reis é uma das criadoras do projeto que nasceu dentro da própria Mindera para desenvolver as pessoas no ambiente de autogestão e criar ambientes que encoraje as pessoas a se comunicarem bastante, de forma rápida e eficaz, terem autonomia e que sintam-se à vontade em levar para a organização tudo que as definem, seja em termos de qualidade, defeitos ou características.

2.6.2 – Um código de conduta e ética original⁷³ – O handbook da Mindera

Se no item anterior descrevemos e percebemos o funcionamento e a relação entre aspectos simbólicos materiais da cultura com a estrutura organizacional do nosso caso de estudo, nesse item vamos ao nível dos valores. Se no nível anterior os símbolos podem ser confundidos entre veículos e os próprios valores, nesse nível, conforme (Chambel e Curral, 2008, p. 203), estamos diante dos “valores preconizados pela organização, os quais definem os objectivos e comportamentos desejados”.

Ao término da primeira visita na Mindera, recebi o que eles denominaram de handbook⁷⁴ - referido na entrevista nº 1 como um guia de relacionamento e comportamento.

Normalmente essas positivações são realizadas em dois tipos de códigos que Rego et al (2006) classificam em Código de Conduta ou Código de Ética. Segundo os autores, os primeiros tem uma orientação prática, pontual, é exemplificativo. Já os segundo são mais amplos e orientam-se por princípios e valores filosóficos. Neste sentido, Gonçalves (2014) sugere-nos que a maioria dos códigos combina essas duas vertentes e Sousa (2009) oferece-nos uma definição que preocupa-se menos com a tipologia e mais com o propósito de tais instrumentos.

“Sharp L. Paine, em *Managing for Organizational Integrity* (1994), deu

⁷³ Trata-se de uma reprodução adaptada do código da agência de marketing digital Big Spaceship, famoso por ter sido alvo publicação em Harvard Business School explicando como uma pequena empresa transcendeu seu tamanho mantendo sua cultura original e alterando os aspectos estruturais da organização. Para maiores detalhes, ver: <https://www.bigspaceship.com/public/manual.pdf>
Ver também: <https://www.bigspaceship.com/> e <https://store.hbr.org/product/big-spaceship-ready-to-go-big/409047?sku=409047-PDF-ENG>

⁷⁴ V. Apêndice 28 com principais trechos do documento ou acesse o conteúdo integral em: <https://www.facebook.com/minderasoftwarecraft/posts/check-out-our-handbook-digital-version-and-share/460864970784826/>

nova definição ao código de ética, como qualquer instrumento da organização que institua valores de integridade ética para guiar o comportamento e a tomada de decisão por parte dos funcionários, não importando sua forma, desde que seu foco esteja em valores ou aspirações: código de conduta, declaração de visão, propósitos, crenças, princípios ou valores”. (Sousa, 2009, p. 15-16)

A mesma autora oferece-nos a ideia de que “ética é o que diferencia o que é bom ou mau, correto ou incorreto, justo ou injusto” (p. 5) e continua dizendo que a ética no nível das corporações são os valores e princípios que orientam sua atuação. Mesmo assim, Sousa (2009) alerta que não existe uma fórmula para elaborar um código de ética, sendo este primordialmente um contingência também da cultura da empresa.

E temos, ainda, voltando em Gonçalves (2014) duas perspectivas que um código de ética pode abordar. A primeira seria um olhar positivo, de afirmação, estimulante ao compromisso organizacional. A segunda relaciona-se à imposições externas, nomeadamente à leis, regulamentos e procedimentos de conformidade. Seguindo esta trajetória, a autora esclarece que a perspectiva de implementação dos códigos pode comungar com o cerne da ideia de compliance e transmitir um conceito de dominação, alimentando julgamento das condutas conflitantes ou assumir a posição de mentoria iluminadora, promovendo diálogo e esclarecendo as expectativas em torno das tomadas de decisões dentro do ambiente corporativo. Ou seja, tem-se por um lado controle e coerção e, por outro, emancipação fundamentada em valores.

Portanto, o instrumento que a Mindera nomeou de handbook tem traços de um código de ética e conduta principiológico, exemplificador de conduta e emancipador, alinhado à cultura da organização e, principalmente, à estrutura que a empresa estabeleceu para se organizar. O instrumento baseia-se em 4 princípios fundamentais: colaboração, cuidar uns dos outros, produzir um trabalho incrível, comunicar-se. O código se estrutura em 4 partes: a primeira intitulada de “we are humans”, sucedida por um capítulo chamado “we work together”. Na parte final, temos um capítulo denominado “we change” e, por fim, “FAQ”.

No primeiro capítulo a análise do conteúdo nos revela o alinhamento do código com outra característica das organizações evolutivas, a integralidade, conforme vimos no primeiro capítulo. Assim, no intuito de convidar os minders a levarem tudo de si para a organização e

não deixarem nenhuma parte de suas individualidades do lado de fora, o código faz um esforço para romper com a lógica das máscaras profissionais. Nesse diapasão, há breves notas sobre o fato da Mindera contratar pessoas e não talentos, o encorajamento para uma linguagem informal, acessível e menos polida no sentido de ganhar agilidade com a simplicidade. Essa primeira parte do Código busca, ainda, estimular a comunicação e busca de ajuda num cenário sem tutores ou funções de gerenciamento intermediário e asseverar veementemente que a Mindera não espera um comportamento de máquina, mas sim toda a complexidade inerente ao ser humano.

No segundo capítulo, o código introduz a estrutura da Mindera ao minder, aborda a ausência de pirâmide hierárquica e as principais consequências disso nos processos de decisão e comunicação interna. Alguns aspectos culturais são cuidados e o senso de igualdade entre os minders tem atenção especial. Nesse capítulo, há uma forte busca em demonstrar o intenso laço entre o local de trabalho e os minders e um convite a desfrutar do lugar como suas próprias casas. O propósito da mindera aparece de forma sutil e subjacente aos tópicos desse capítulo.

O capítulo seguinte oferece uma perspectiva sobre o grau de flexibilização organizacional da Mindera. Há uma noção sobre regras instituídas pelo costume e pelo hábito, mas a mensagem é clara no sentido da permissividade para a mudança como parte do propósito daquela organização. Apenas 6 breves notas nessa parte, destacando-se o propósito da socialização e a visão de que a Mindera é algo em permanente construção.

A última parte reforça os principais elementos que foram abordados nos 3 capítulos anteriores e com doses de ironia que permeiam todos os capítulos reforça o desafio de transformar a imagem sobre o ambiente de trabalho. Em resumo, tem-se um código simples, objetivo, profundo em harmonia com a cultura e a estrutura da empresa, dialogando os valores éticos que se espera do minder com os valores éticos que a Mindera pretende propagar nas suas relações.

Sublinhe-se que Gonçalves (2014) em sua dissertação de doutoramento aponta uma ambiguidade relativa aos códigos em geral que é a capacidade de dizerem ao mesmo tempo muito e nada. A autora complementa esse pensamento afirmando que “o código diz muito na teoria, mas nada na prática” (p. 63). Não nos parece ser o caso do código da Mindera. O que

se observa nesse caso, é que esse código não segue o que a autora chama de compromisso forçadamente alinhado com temas de direitos humanos, laborais, meio ambiente, corrupção ou, em síntese, temas do Pacto Global e da ISO 26000. O fato do código da Mindera não ter essa abordagem pleonástica sobre ética não lhe retira o caráter de código de ética, uma vez que, conforme Sousa (2009, p. 6) “o comportamento ético é também um comportamento legal, mas não se resume a ele”. A entrevistada nº 1 tem uma interessante opinião sobre a essência da Mindera que parece explicar a decisão sobre um código de tal natureza. Afinal, a declaração de pacto global e regras de direitos humanos e laborais já teve seu espaço nos códigos legais, replicá-los faz das empresas mais aderentes do que são na prática?

“Nós temos muitas capacidades, tipo o direito à auto-determinação (...) Porque é que está numa carta de direitos humanos, mas não é possível exercer isso dentro de uma empresa? Porque é que não podes dar a tua opinião sobre coisas? Porque é que existe, portanto “free speeches”, tipo, tu podes livre mentar por si mesmo, mas não numa empresa? Porque é que as empresas - a minha pergunta será mais porque é que as empresas têm regras diferentes do que é que é a lei fundamental de um país democrático ou do que é que é a carta dos direitos humanos. A minha pergunta será mais ao contrário. Não tanto porque é que nós estamos a fazer as coisas assim. É porque é que as outras empresas estão a fazer as coisas que estão a fazer. É estranho que dentro de uma empresa nós tenhamos que nos comportar de maneira diferente. Porque é que temos, porque é que temos de ser pessoas diferentes? Porque é que temos de ter uma linguagem diferente? Porque é que temos que nos vestir maneira diferente? Porque não ter os mesmos direitos que lá for a? Porque é que é preciso haver uma lei do trabalho para respeitar os os trabalhadores, como são pessoas e já existe uma lei fundamental de pessoas? Mas parece que dentro de uma empresa todas as regras mudam.
(Entrevista nº 1)

O texto de abertura do código da Mindera é capaz de sintetizar o esforço para que a cultura da organização, não só seja compatível, mas proporcione as melhores condições para que sua estrutura seja eficaz.

“This book won’t provide details about your income tax, show you how to access the intranet, internal server, or help you setup your email

account. It will help you begin to understand our values and the way we make decisions as a team and as a company. This manual* belongs to you. Read it. Share it. Change it. Keep it close when you swim into the deep water. And they said it better when it comes to copyright and sharing: <Some rights are reserved. Some reservations are right. Feel free to reproduce or transmit this document in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by an information storage and retrieval system. just don't try to sell it. Information is meant to be free>” (Handbook Mindera, p. 1)

2.7 – O comportamento dos líderes

Neste item, voltamos atenção para o quadrante superior direito, o quadrante da perspectiva exterior-individual ou do comportamento das pessoas segundo a teoria integral. Conforme menciona Laloux (2019) a esse respeito, é fundamental que “pessoas com autoridade moral na empresa sirvam de exemplo de comportamentos associados à cultura” (p. 333).

Conforme abordado no capítulo 2, Laloux (2019) sustenta haver um antecedente organizacional para o processo de inovação em questão, trata-se da atuação da alta administração ou dos proprietários da empresa alinhada ao nível de evolução integral, permitindo a continuidade e o sucesso da escalada da empresa em direção a esse paradigma de funcionamento. São principalmente eles que não devem abrir mão dos princípios de autogestão diante das primeiras dificuldades que certamente aparecerão na trajetória da empresa. Laloux (2019) realça que uma organização evolutiva pode atuar mesmo que existam membros da mesma que não operem nesse nível de consciência. Enquanto isso ocorrer, é papel do proprietário ou da alta administração manter o espaço evolutivo. Além disso, o que se espera segundo a teoria integral é que esses personagens respeitem o processo de aconselhamento tão quanto se espera de qualquer outro membro da empresa, que pratiquem a integralidade e estejam conectados ao propósito da organização. Para o autor, um sócio-fundador, por exemplo, depois de cuidar dos dois papéis fundamentais mencionados acima, pode se integrar ao contexto produtivo da empresa como um colega qualquer de trabalho, afinal, sua tarefa não é mais exercer controle.

A perspectiva que Laloux (2019) oferece sobre qual o fator preponderante para o sucesso de uma organização integral pode ser observada segundo a classificação de Damanpour (2017) a respeito das condições que vão permitir inovações de sucesso no nível empresarial, em que pese o autor ressaltar ser a inovação um processo multinível e multidimensional. O autor estabelece 3 dimensões de análise, portanto. Ambiental, organizacional e gerencial. Esta última o autor subdivide em liderança e capital humano. A visão de Laloux (2019) converge para a classificação de Damanpour (2017) no prisma gerencial, mais especificamente no sub-fator determinante para o sucesso da inovação classificado como liderança. Damanpour (2017) esclarece, ainda, que a maioria das pesquisas tem explorado 3 grupos de características gerenciais em que as inovações organizacionais ocorrem: a primeira é uma fotografia demográfica, a segunda foca em personalidade e a terceira comportamento do líder. Não obstante, o autor nos conta que a habilidade do líder em criar um ambiente favorável para a inovação perseguida significa um dos pontos-chaves para o sucesso do projeto.

Entretanto, ambos os autores são muito objetivos em afirmar a mesma sentença sobre a elementaridade do comportamento da liderança no processo de inovação. Para eles, embora seja essencial, não é o suficiente para garantir o sucesso da inovação.

Com efeito, na Mindera é possível observar algumas questões sobre o comportamento dos líderes que pudemos apreciar a partir da relação com a entrevistada nº 1, co-fundadora da empresa. Quando trocamos as primeiras mensagens por e-mail, um fato curioso chamou atenção. A assinatura de e-mail da mesma era composta pelo nome e a expressão *ecosystem explorer*. Durante a entrevista exploratória, ela esclarece que tudo começou com uma brincadeira entre os cinco sócios fundadores em que eles definiram o título que representaria melhor o papel principal por eles assumido e depois emitiram os cartões de visitas com essas assinaturas pouco convencionais. Sofia declara gostar de explorar os vários ecossistemas que convive, seja o familiar, o de amigos e do trabalho e basicamente explica que sente propósito ao tentar entender como as pessoas reagem aos estímulos diversos nesses ecossistemas e, principalmente, buscar como criar ambientes de confiança neles. A entrevistada destaca sua busca por modelos evolutivos, as visitas em outras empresas para conhecer novidades e sua preocupação em propiciar sempre exercícios reflexivos sobre os princípios organizacionais

da Mindera. Ela escreve no blog da Mindera e compartilha as histórias e a experiência da empresa com autogestão.

“Por que não temos pessoas gerenciando outras pessoas? A resposta curta é porque acreditamos que as pessoas não precisam ser gerenciadas” (Fonte: <https://mindera.com/blog/why-we-dont-have-people-managing-other-people/> - acesse para ver o texto completo e outros conteúdos do blog).

Houve também relatos muito transparentes sobre melhorias e situações pontuais que ainda continuam um tanto quanto centralizadas na Mindera, o qual destacamos anteriormente o exemplo de participação de todos na *boardmeeting*. Entretanto, a entrevistada é clara em frisar que não estão satisfeitos e que a busca por soluções para possibilitar o contínuo processo de aperfeiçoamento do modelo que a Mindera se estabeleceu é incessante.

Se alguém supor que a co-fundadora tem uma sala de trabalho com as portas permanente abertas estará muito equivocado. A minder compartilha a mesma sala da equipe de operações. Um lugar em uma mesa comum, igual às demais. Está ali integrada ao círculo como os outros, se precisar de um pouco de silêncio, utiliza os auscultadores. Não existe sala privativa de reuniões, um banheiro especial ou uma cozinha só para os fundadores.

2.8 – Integralidade: o comportamento dos minders

Embora Laloux (2019) ressalve que identificar o paradigma de funcionamento de uma organização refere-se a sistemas e culturas e não a pessoas, quando a integralidade entra em cena há uma profunda alteração dos comportamentos individuais – o quadrante 1.

Durante as observações, acompanhei os minders, por exemplo, jogando video game durante o horário de trabalho.

“Havia um contexto de socialização jocosa no ambiente, como não poderia ser diferente numa reunião de amigos se entretendo com video game. Em cima da televisão havia a foto de um minder, sendo cobrado por uma aposta. A foto era um escárnio, talvez reprovável em ambientes dominados pela máscara profissional” (nota de observação 24/01/2020). “Na sala da equipe de operações presenciei um quadro com anotações de frases engraçadas, de duplo sentido ou que causaram reflexão ao ser pronunciada por algum minder em dado momento. Beber no trabalho é

permitido, há outras salas com instrumentos musicais e presenciei o filho de um minder passando a tarde na mesa de trabalho de um outro minder” (nota de observação 24/01/2020).

De todos os exemplos captados, destaco o depoimento abaixo:

“Eu trabalhei em empresa telecomunicações e até guião para dizer bom dia aos clientes tinha. Portanto, como dizer bom dia ao cliente. Precisas? O que mais me faz em empresas convencionais perder a vontade de lá estar é deixar de ser o (*nome) ou (*apelido) e passar a ser um número associado àquela empresa, ou meu número do registo. Eu posso dizer que eu estou na Mindera há dois anos e meio e não faço ideia qual é o meu número aqui. Nunca precisei dele. O meu número aqui? Não tem pressão, não tenho objetivos, não tenho nada. OK? Eu estava a trabalhar nas vendas, portanto há sempre pressão e tudo mais, mas vender é o que um funcionário de uma loja às vezes menos faz. Então no ramo das telecomunicações que é, sei lá, seguramente há 10 anos o campeão as reclamações em Portugal, é muito menos vender o que ele faz no dia-a-dia. Ele faz muitas outras coisas em vez de vender e resolve muitos problemas a muita gente, mas isso não conta pra nada. O que conta é o que tu vendeste. Isso a mim é o que mais me desmotiva. É deixar de ter nome e passar a ser o que vende. Números, é tudo números. Não! Eu sou uma pessoa, eu tenho um nome, tenho uma personalidade, tenho características. E é isso que não Mindera não, não mudou. (Entrevista nº 7)

2.9 – Inovação e práticas integrais-evolutivas

Conforme visto no capítulo anterior, são diversas as práticas da Mindera que se aproximam das características de uma organização integral-evolutiva, segundo os exemplos mencionados por Laloux (2019). Do rol classificatório disponibilizado pelo autor⁷⁵, foi possível avaliar 24 de um total de 32 itens⁷⁶. Desses 24, constatou-se 83% de compatibilidade entre as práticas organizacionais adotadas pelo caso de estudo e práticas classificadas como integrais-evolutivas.

É possível, portanto, afirmar que a Mindera em geral adota práticas de inovação

⁷⁵ V. Laloux (2019) pp. 325-330

⁷⁶ V Anexo 12 com a tabela de análise completa

organizacional. Dentre as duas perspectivas de inovação organizacional que Damanpour (2017) estabelece, verificou-se neste estudo que a Mindera enquadra-se na corrente adaptativa e de progresso com adoção de práticas gerenciais no sentido de performance sustentável. Segundo o autor, podem incorrer dois principais grupos de causas impulsionadoras desse tipo de inovação. Àquelas que advém do exterior da organização, como desregulação, isomorfismo, escassez de recursos ou demanda de clientes e, às pressões internas no sentido de ganhar competências distintas, atingir um nível mais elevado de aspirações e aumentar a qualidade dos serviços. Parece-nos que o segundo grupo de causas concorreram com mais vigor que as primeiras, conforme vimos nas origens da Mindera.

Cumpramos ainda ressaltar a existência de uma crença do senso comum em que inovações gerenciais resultam em mais ganhos sociais do que em ganhos econômicos, entretanto Walker, 2015 (apud, Damanpour, 2017) afirmou em pesquisa sobre o assunto que tanto as inovações tecnológicas, quanto as não-tecnológicas afetam o desempenho empresarial de forma similar.

Diante da politaxonomia sobre as tipologias de inovação organizacional, Damanpour (2017) organizou os tipos em 4 pares, resultando em 8 tipos de inovação, sugerindo um modelo para estudar e compreender como as organizações lidam com adoção de inovação. O primeiro par é o binômio produto/processo. Nosso caso de estudo evidentemente está alinhado a adoção de inovação no processo, representado por um foco interno e principalmente nos métodos de produção do serviço prestado. É possível perceber esse viés através dos aspectos gerais da *metodologia scrum* aplicadas à gestão de projetos. Conforme ressalta o autor, esse tipo de inovação poder ser impulsionada pela redução do tempo dos entregáveis, aumento da flexibilidade operacional e redução dos custos de produção. O segundo par é constituído conforme a oposição orgânica/aberta. Em suma, as primeiras são desenvolvidas sob controle total e exclusivo da organização no intuito de inventar, desenvolver ou comercializar a inovação. Já o tipo inovações abertas estão relacionadas a um controle mais relaxado onde a inovação pode ser produzida em cooperação ou seu resultado compartilhado, oferecendo contornos do caráter geracional de inovação em comutação com a adoção de inovação. Nosso caso de estudo se afeiçoa a esta segunda categoria, conforme vimos no capítulo 2. Em terceiro lugar, temos a classificação binária tecnológicas/gerenciais.

As primeiras dizem respeito a uma inovação da estrutura tecnológica da empresa e, normalmente, são vinculadas às atividades primárias da organização. Por outro lado, às inovações de carácter gerencial são um pouco mais complexas, ambíguas e difíceis de serem medidas, como ressalva o autor. O termo substituiu o anterior – inovações administrativas – e o ponto de partida são princípios gerenciais, processos e práticas que vão permitir mudar a maneira que se exerce controle e que a organização se estrutura. A Mindera, portanto, tem os traços da inovação gerencial. Todavia, nesse ponto é importante destacar algumas nuances. Como vimos, a adoção do manifesto ágil pela Mindera permite apontar o viés de inovação gerencial. Assim, por um lado destacamos que em nível de organização do trabalho a existência do método scrum facilita a implementação do princípio fundamental do manifesto – a autogestão. Embora o método relacione-se com as equipes de projeto, a Mindera não deixou de implementar a autogestão no restante da organização, mesmo na ausência de um modelo específico para tanto. Todavia, por outro lado, em nível de organização estratégica, a autogestão esbarra em mais óbices para ser implementada, sobretudo, no que diz respeito ao capital humano⁷⁷. Note-se que a Mindera não limita a implementação da autogestão à organização do trabalho, considerando os esforços que vem investindo para oferecer condições aos minders para participarem do processo gestor com autoridade de conhecimento. Este último aspecto nos conduz, finalmente, a última tipologia de Damanpour (2017). Inovação radical/gradual (incremental). Basicamente a primeira está associada a experimentação, ideias divergentes e uma baixa oferta de conhecimento existente sobre a inovação a ser adotada. A segunda destina-se ao refinamento de ideias existentes e não causam mudanças tão radicais no que diz respeito às atividades, produtos e processos já existentes na organização. Assim, considerando as origens da Mindera, pode-se argumentar no sentido de uma inovação incremental, que está em constante aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Em suma, conforme vimos, a Mindera adota inovação organizacional segundo uma perspectiva de progresso e adaptação, numa tipologia de inovação estruturada em processo,

⁷⁷ Conforme vimos no item 2.7 – ‘O comportamento dos líderes’, o antecedente organizacional gerencial pode ser classificado em dois principais tipos: liderança e capital humano. Se por um lado, o antecedente liderança é decisivo para a Mindera dar vida aos princípios das práticas integrais-evolutivas, o outro tipo desse antecedente vai representar o obstáculo mais difícil de superar.

aberta, gerencial e gradual. Não obstante, vimos na autogestão uma peça sine qua non para aproximação da empresa com perspectiva integral-evolutiva, a seguir apresentamos breves considerações finais sobre autogestão.

CAPÍTULO 4 – O MODELO ORGANIZACIONAL INTEGRAL-EVOLUTIVO AVALIADO PELOS MINDERS

Usualmente os estudos organizacionais tendem a confrontar modelos e práticas em com dois grandes efeitos, o desempenho organizacional e as condições de trabalho.

A título de exemplo, temos alguns trabalhos recentes que cruzam com as linha de pesquisa até aqui desenvolvida. Recentemente a consultoria Mckinsey e Company em conjunto com Euvim Naidoo e Suraj Srinivassan, ambos pesquisadores do Harvard Business School (Handscomb, 2020) publicaram um artigo associando organizações que adotam princípios do manifesto *agile* àquelas que responderam mais rápido ao contexto da crise do Covid-19. O estudo considerou 25 grandes empresas e argumenta no sentido de que práticas *agile* permitiram respostas rápidas ao cenário de crise e paralisia, bem como houve uma crescente escalada em direção a uma desburocratização das estruturas organizacionais para garantir continuidade das atividades empresariais diante das restrições impostas pela pandemia. Segundo os autores, é iminente o caminho pavimentado pelos princípios *agile* em direção ao novo normal, permitindo que as organizações experimentem nesses princípios formatos aptos a sobrevivência não só durante a crise, mas também naquilo que emergir como nova ordem pós-pandemia.

Outrossim, Dettmers et. al (2016) publicaram o capítulo 3 do livro *Healthy at work*. O Capítulo denominado como *self-endagering work behavior* abordou os efeitos de praticas organizacionais e gerenciais baseadas no conceito de autogestão na saúde dos empregados. Os autores reconhecem que a autogestão pode ser eficiente em relação a produtividade individual e coletiva mas alertam para disfunções em termos de saúde em longo prazo. O estudo reconhece duas concepções conflitantes sobre efeitos relacionados a saúde do trabalhador e o desenvolvimento de modelos flexiveis de organização do trabalho. Se por um lado, a autonomia e flexibilidade podem promover bem-estar e equilibrio entre vida profissional e pessoal, oferecendo oportunidades de crescimento e aprendizado pessoal, há

em contrapartida, correntes que destacam possíveis efeitos de arrasto que causam aumento da irritabilidade emocional e cognitiva dos empregados. Apesar disso, os autores reconhecem e destacam que os estudos referentes aos efeitos negativos dos modelos de autonomia e flexibilidade na organização do trabalho são inconsistentes.

Os autores aludem a relação quase instintiva de que o aumento de autonomia e a demanda por autogestão podem gerar sobrecarga de trabalho e das capacidades dos empregados gerando situações de alto nível de *stress*. Assim, introduzem o comportamento auto-destrutivo no trabalho como o conjunto de estratégia comportamental dos empregados para lidar com a pressão advinda pela autogestão e flexibilidade e que apesar de promoverem auto-estima, motivação e satisfação ao viabilizarem o alcance dos objetivos individuais e coletivos, são simultaneamente responsáveis por aumentar a probabilidade de problemas de saúde para os trabalhadores. Nesse sentido, haveria pelo menos 8 tipos de comportamentos individuais observáveis que revelariam uma estratégia auto-destrutiva no trabalho, tais como aumento do tempo de trabalho sem tempo para descanso, assiduidade em condição enferma, intensificação do trabalho e uso abusivo de estimulantes e relaxantes corporais e mentais. (Krause et al, 2014, apud Dettmers et. al, 2016) Se de alguma forma a estratégia auto-destrutiva for detectada, Dettmers et al (2016), alertam que há sinais fortes de que o modelo de organização do trabalho estaria excedendo as capacidades e recursos individuais inclusive de se auto-gerirem.

Entretanto, se por um lado as pesquisas supracitadas cruzam a linha de pesquisa aqui desenvolvida, por outro lado distanciam-se da mesma. Ocorre que ambas as pesquisas relacionam-se com apenas um dos aspectos do modelo organizacional integral-evolutivo, nomeadamente a autogestão, referindo-se a tão somente um dos imperativos organizacionais, o da estrutura organizacional. Ademais, é possível perceber que as pesquisas em questão relacionam-se com modelos organizacionais pós-burocráticos que, em que pese sejam contrapostos aos modelos burocráticos racionais tal com o modelo integral é, são distintos desse último como vimos no capítulo 2. A esse respeito é salutar reforçar como o modelo organizacional integral-evolutivo, enquanto uma espécie distinta de modelo orgânico, não só engloba o modelo pós-burocrático como o transcende.

Aliás, nesse sentido, Dettmers et al. (2016) apontam como um antídoto para o comportamento auto-destrutivo o incentivo aos funcionários para tomarem decisões que atendam não apenas aos requisitos organizacionais, mas também os seus interesses pessoais, discutindo abertamente metas e os recursos necessários para que viabilizem o atingimento da mesma sem danos a saúde física e mental deles. Para os autores, é necessário uma cultura organizacional aberta e flexível tão quanto a estrutura para assegurar este tipo de comportamento. Portanto, é justamente aqui que o modelo organizacional integral-evolutivo reside. Como vimos nos dois capítulos anteriores o que difere o modelo organizacional dos demais tipos de modelos orgânicos é sua ênfase igual na transformação do paradigma racional-burocrático tanto em nível da estrutura quanto no nível da cultura, perseguindo um equilíbrio entre ambos os imperativos sem relegar a um deles o protagonismo revolucionário.

Destarte, a fase 3 da pesquisa em deslinde visa analisar – ressalvadas as limitações e propósito do presente estudo – a opinião dos minders não apenas do aspecto da autogestão ou da estrutura organizacional, mas do modelo integral-evolutivo na totalidade, segundo o planeamento e metodologia explanadas no início do capítulo. É o que veremos a seguir.

1 – Dimensões de análise

1.1 – Sociodemografia dos respondentes

A população que respondeu ao inquérito on line, 55 minders, apresenta as seguintes características sociodemográficas⁷⁸. É majoritariamente constituída por homens (75,9%), portugueses (92,8%), com idade entre 25 a 35 anos (61,8%), nível de escolaridade de mestre (49,1%) ou licenciado (43,6%) e pertencentes a equipe de projetos, ou seja, associados a atividade-fim da Mindera – (85,5%).

1.2 Condições de trabalho: salário e antiguidade

A faixa bruta salarial majoritária dos respondentes (40,1%) situa-se entre 2 e 3 salários mínimos portugueses, de 1.271,00 a 1.905,00 euros.

⁷⁸ V. Anexo 14 com quadro resumo dos indicadores sociodemográficos.

A distribuição segue a proporção de 25,5% dos inquiridos na faixa entre 3 e 4 salários mínimos portugueses, 16,4% entre 1 e 2 salários mínimos, 14,5% na faixa salarial correspondente ao intervalo entre 4 e 5 salários mínimos e, 3,5% na faixa acima de 5 salários mínimos.

A distribuição salarial geral obedece a mesma proporção quando segmentada apenas na equipe de projetos, contudo quando verificado a distribuição salarial na equipe operacional note-se uma maior concentração de minders na menor faixa salarial, bem como na segunda maior faixa, demonstrando uma maior amplitude na régua de distribuição salarial, conforme a tabela a seguir.

Tabela 4 - Distribuição salarial por área funcional

Faixa Salarial	Geral	Operacional	Projetos
Entre 1 e 2 salários mínimos (De 636,00 a 1.270,00 euros)	16%	25%	15%
Entre 2 e 3 salários mínimos (De 1271,00 a 1.905,00 euros)	40%	37%	40%
Entre 3 a 4 salários mínimos (De 1.906,00 a 2.540,00 euros)	25%	13%	28%
Entre 4 a 5 salários mínimos (De 2.541,00 a 3.175,00 euros)	15%	25%	13%
Mais de 5 salários mínimos (Mais de 3.175,00 euros)	4%	0%	4%

A variação salarial também pode ser analisada a partir do tempo de antiguidade na empresa. Os minders que responderam ao inquérito na maioria trabalham há mais de 3 anos na Mindera (30,9%), seguidos de um grupo que trabalha há menos de 1 ano (29,1%) e, por fim, um grupo que trabalha na empresa entre 1 e 2 anos (27,3%) e a grande maioria está tendo sua primeira experiência em uma empresa que pratica autogestão (89,1%).

Numa visão geral, os minders que ocupam a menor faixa salarial fazem parte majoritariamente do grupo de novatos, com até 1 ano de empresa. Noutro vértice, 87,5% daqueles que ganham entre 4 e 5 salários estão na empresa há mais de 3 anos, reproduzindo a gestão clássica de aumento dos salários por antiguidade.

Tabela 5 – Distribuição Salarial por tempo de antiguidade na empresa

Faixa Salarial	Antiguidade na empresa				
	Até 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 3 anos	Mais de 3 anos	Total
Entre 1 e 2 salários mínimos (De 636,00 a 1.270,00 euros)	6	3			9
Entre 2 e 3 salários mínimos (De 1271,00 a 1.905,00 euros)	6	8	3	5	22
Entre 3 e 4 salários mínimos (De 1.906,00 a 2.540,00 euros)	3	4	3	4	14
Entre 4 e 5 salários mínimos (De 2.541,00 a 3.175,00 euros)			1	7	8
Mais de 5 salários mínimos (Mais de 3.175,00 euros)	1			1	2

Fonte: Inquéritos por questionário on line

N=55

1.2 – Estrutura Organizacional

A seguir vamos abordar os indicadores⁷⁹ das outras 3 dimensões de análise estrutura, processos de gestão e cultura organizacional.

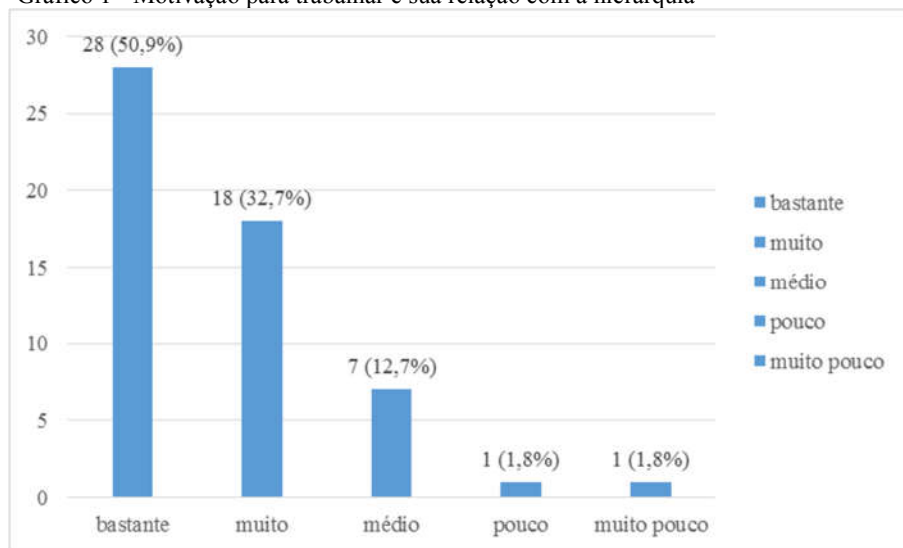
1.2.1– Indicador Autogestão/Hierarquia

Em termos gerais, a estrutura organizacional da Mindera representa para os minders um fator de motivação (83,6%), desafiador (63,6%), que contribui para um ambiente saudável (85,4%), que promove o desempenho dos papeis profissionais (79,6%), não dificulta a execução dos papeis (79,6%), sendo certo que 89,1% dos respondentes se identifica com o modelo organizacional.

O gráfico 1, a seguir, mostra em que medida a ausência da pirâmide hierárquica é um vetor motivacional.

⁷⁹ V Anexo 15 com quadro resumo dos indicadores referentes as 3 dimensões de análise.

Gráfico 1 - Motivação para trabalhar e sua relação com a hierarquia



Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 55

Procurando relacionar esta apreciação com a experiência de autogestão anterior, constatamos que apesar de ser pequeno (10,9% dos inquiridos), o grupo que já experimentou a estrutura organizacional autogerida integra-se em ambas as equipes (projetos - 66% e operacional – 33%). Proporcionalmente a cada equipe, os inquiridos que já experimentaram a autogestão antes da Mindera representam 25% dos pertencentes à equipe operacional e 8,5% dos integrantes da área de projectos. Conforme vimos no capítulo anterior, a ausência de um *framework* específico de equipes autogeridas para a equipe operacional pode ser enfrentada através da experiência e histórico profissional dos minders dessa área.

Daqueles que representam um percentual extramente minoritário que consideram a ausência de pirâmide hierárquica como fator pouco ou muito pouco motivador, 50% experimentou pelo menos uma experiência anterior com autogestão, sendo todos integrantes da equipe de projectos. Considerando esse percentual reduzido de minders, buscou-se na questão aberta do fim do inquérito alguma explicação melhor que qualquer relação com as variáveis independentes. Nesse sentido, destacamos a resposta abaixo:

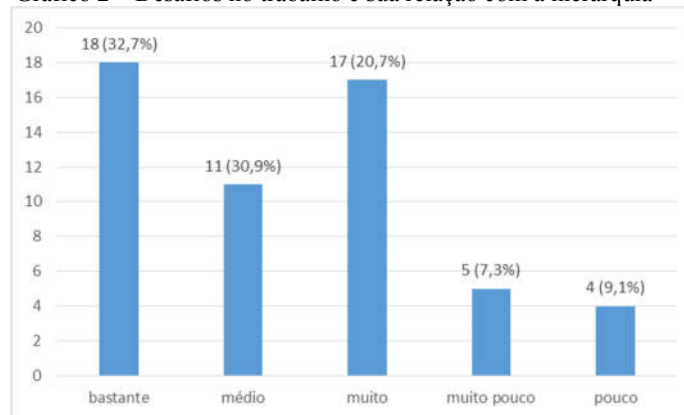
“A Mindera é um pouco como uma utopia - Muito giro na teoria, mas a implementação acaba sempre por ficar aquém das expectativas. Infelizmente, formam-se sempre redes obscuras de poder, pessoas em

posição chave de decisão que quando trabalhadas de determinada forma, tomam uma decisão a favor/contra determinado assunto sem ter de facto em conta o feedback de toda a organização. Não só isso como existe uma tendencia generalizada para confundir self-organization com ausência de regras, e isso no caso de uma empresa como esta está a ter um efeito péssimo na moral das pessoas” (inquirido nº 17)

Apesar disso, 50% dos que consideram a ausência de pirâmide hierárquica pouco ou muito pouco motivador, entendem que a mesma é um fator muito desafiador e 100% entende que a ausência da mesma dificulta muito a execução dos seus papeis.

Especificamente em relação a ausência de pirâmide hierárquica ser, ou não, um fator desafiador, o gráfico 2 demonstra uma opinião positiva.

Gráfico 2 – Desafios no trabalho e sua relação com a hierarquia



Fonte: Inquéritos por questionário on line

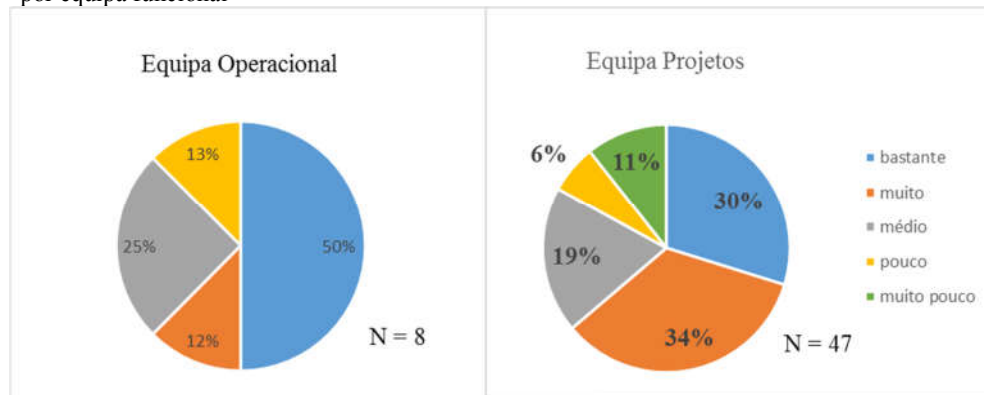
N = 55

Apesar de 16,4% dos inquiridos considerarem a ausência de pirâmide hierárquica um fator pouco ou muito pouco desafiador, 88,8% desse total se sente bastante ou muito motivado com a ausência da mesma.

A relação entre a estrutura organizacional e fator desafiador tem uma nuance diferente quando segmentada a análise entre equipe operacional e equipe de projectos. Na equipe de operações a grande maioria tem uma experiência bastante desafiadora através da ausência de pirâmide hierárquica (50%), enquanto na equipe de projetos esse percentual diminui quase pela metade (30%). Noutro vértice a relação também se mantém, enquanto na equipe

operacional não há quem considere a estrutura muito pouco desafiadora, na equipe de projectos 11% desprezam o aspecto estrutural como fonte de desafio – conforme gráficos infra.

Gráfico 3 e 4 - Opinião acerca da relação entre pirâmide hierarquica e os desafios no trabalho por equipa funcional



Fonte: Inquéritos por questionário on line

Por conseguinte, tão somente 1 minder pensa que a ausência de pirâmide hierárquica pouco contribui para um ambiente de trabalho saudável. No mesmo sentido, apenas 5% dos inquiridos consideram que a estrutura organizacional dificulta muito a execução das tarefas de trabalho, sendo todos da área de projectos. Em contrapartida, 80% dos minders pensa que a estrutura organizacional dificulta pouco ou muito pouco a execução das tarefas.

1.3 – Práticas de Gestão

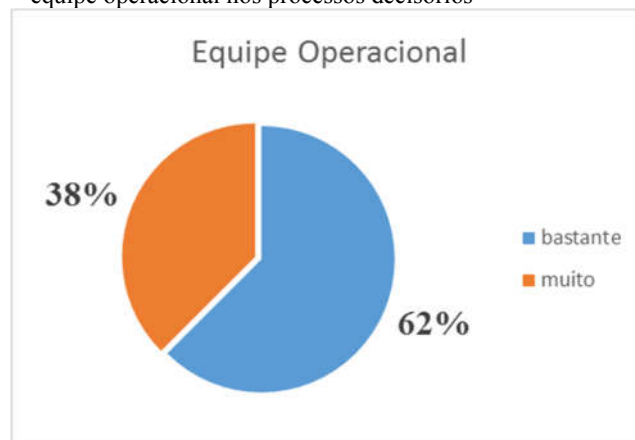
1.3.1.– Indicador Tomada de Decisão

Conforme vimos no capítulo anterior, uma vez alterada a estrutura organizacional do estudo de caso, há implicações nas práticas de gestão, sobretudo nos processos de decisão. A esse respeito, não houve inquiridos muito pouco ou pouco satisfeito com os mecanismos de decisão da equipe que pertence. Em geral, o nível de bastante satisfeitos é de 51,9%, enquanto que os muito satisfeitos contabilizaram 29,6%, seguidos de 18,5% de inquiridos que sentem-se indiferentes. Quando a avaliação é feita segmentando equipe operacional e equipe de projectos, o número de bastante satisfeitos não sofre alteração significativa, entretanto os

indiferentes são em maior número (20%) na equipe de projectos, e 12% de indiferentes na equipe operacional.

De uma maneira geral, 85,1% dos minders se envolvem positivamente nos processos de decisão de sua equipe, sendo que 40,7% consideram ser envolver bastante, enquanto 44,4% consideram se envolver muito. Apenas 1 minder considerou se envolver muito pouco e dois minders pensam que se envolvem pouco. Ressalte-se que na equipe operacional as respostas foram exclusivamente positivas, não havendo minders indiferentes, pouco ou muito pouco envolvidos.

Gráfico 5 – Grau de envolvimento dos minders da equipe operacional nos processos decisórios

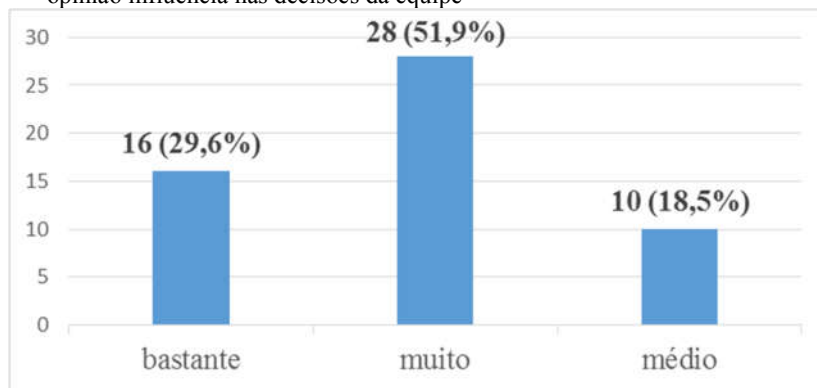


Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 8

Apesar de um número muito pequeno de minders afirmarem que participam pouco ou muito pouco dos processos de decisórios, nenhum minder considera que sua opinião influencia muito pouco ou pouco as decisões da equipe que pertence. Nesse sentido, os resultados foram:

Gráfico 6 – Percepção individual sobre o quanto a própria opinião influencia nas decisões da equipe



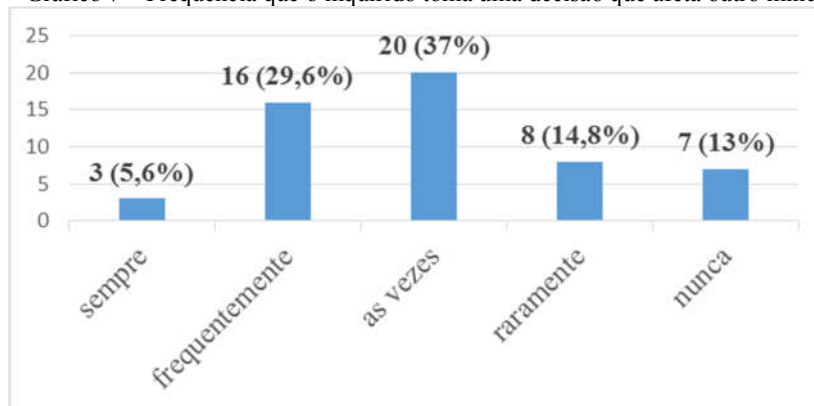
Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 54

Mais uma vez a equipe operacional apresentou respostas exclusivamente positivas, sendo certo que o percentual de 18,5% dos minders que pensam que as suas opiniões influenciam em nível médio as decisões da equipe são todos da área de projectos. Desse grupo de minders, 0% considera tomar decisões sempre ou frequentemente que impactem os outros minders e apenas 20% declararam que suas opiniões são frequentemente solicitadas por outros minders que precisam tomar decisões e 50% tem uma apreciação negativa sobre a frequência que são consultados.

Se até aqui as respostas apresentaram uma certa homogeneidade, o quadro sofre uma alteração quando avaliamos a medida em que cada minder toma decisões que afetam outros minders. Se por um lado o índice de satisfação, envolvimento e relevância da opinião dos minders é alto, as decisões efetivamente tomadas seguem outra dinâmica. A maior parte dos minders (37%) considera que toma decisões que impactam em outros minders às vezes. Por outro lado, 27,3% tem uma apreciação negativa sobre a frequência que tomam essas decisões, classificando-a em raramente ou até mesmo nunca. Quase na mesma proporção estão aqueles que acreditam tomar essas decisões frequentemente (29,6%). Por fim, o menor grupo de 5,6% de minders responderam no sentido de sempre tomarem essas decisões, conforme podemos resumir abaixo:

Gráfico 7 – Frequencia que o inquirido toma uma decisão que afeta outro minder



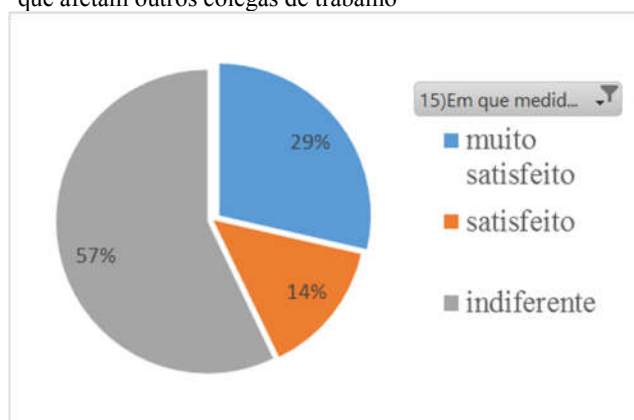
Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 54

Mais uma vez todas as expressões negativas são de minders da equipe de projectos. Entretanto, apesar de na equipe operacional não haver expressões negativas sobre a frequencia de tomada de decisões, é nessa equipe que aqueles que mais tomam decisões se encontram, o que pode ser explicado pela transversalidade das responsabilidades dessa equipe em relação a todos os demais sub-círculos e supercículo. Os minders que mais tomam decisões integram 3 grupos minoritários da composição sociodemográfica dos inquiridos, a saber: 66,6% tem mais de 40 anos, 66,6% já experimentaram autogestão antes da Mindera e 100% são do sexo feminino. Além disso, 66,6% integram a segunda maior faixa salarial (entre 4 e 5 salários) a qual engloba o segundo menor número de minders inquiridos – 14,5%.

Noutro giro, foi possível verificar que 0% daqueles que nunca tomam decisões estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com os mecanismos decisórios.

Gráfico 8 – Nível de satisfação com mecanismos decisórios pelos minders que nunca tomam decisões que afetam outros colegas de trabalho



Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 7

Outrossim, 38,9% dos minders afirmam ser frequentemente convidados a opinar por outros minders que desejam tomar decisões, 31,5% são consultados as vezes, 13% sempre são consultados, outros 13% raramente são convidados e, apenas, 3,7% nunca são consultados. Mais uma vez, as expressões negativas estão concentradas na equipe de projectos. Entretanto, dos minders que nunca ou raramente são convidados, 44,4% consideram que suas opiniões influenciam bastante ou muito as decisões nas suas equipes.

Tabela 5 - Medida de influencia da opinião dos minders que nunca ou raramente são convidados a opinar num processo decisório	%
bastante	22,22%
muito	22,22%
médio	55,56%

Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 9

Por fim, 46,3% dos minders afirmam que há bastante liberdade para participarem de decisões que afetam suas vidas, 40,7% pensam haver muita liberdade e 13% responderam no sentido de haver liberdade média. Não há quem pense haver pouca ou muito pouca liberdade para participarem das decisões.

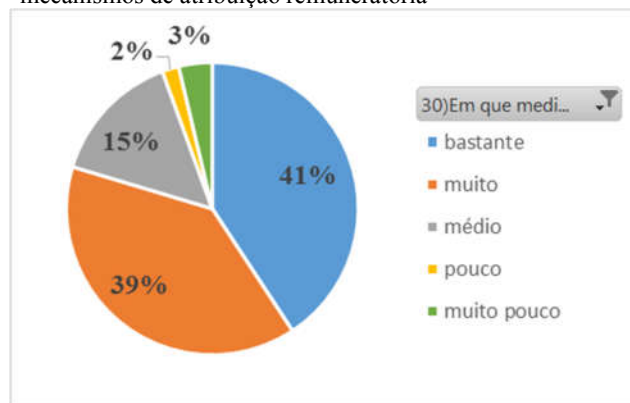
1.3.2 – Indicador – Desempenho

Mais uma vez o indicador é constituído por uma visão praticamente unânime. A grande maioria dos minders (70,4%) está muito satisfeito com a divisão e atribuição de papeis dentro da sua equipe, seguidos de 18,5% satisfeitos e 7,4% indiferentes. Tão somente 3,7% declarou estar insatisfeito. No mesmo sentido, 51,9% afirma ter bastante liberdade para decidir como vão desempenhar seus papéis, seguidos de 40,7% que afirmam ter muita liberdade, e 3,7% que tem liberdade mediana. Tão somente, 3,7% afirmaram ter pouca liberdade sendo em ambos os casos situações absolutamente excepcionais.

1.3.3 – Indicador – Remuneração

Mais da metade (51,9%) dos minders entendem que a relação entre produtividade e sua remuneração é muito justa. Em seguida, 20,4% entendem que a relação é mais ou menos justa, enquanto 14,8% declararam que a relação é bastante justa. A apreciação negativa ficou em 13% dos minders que afirmam ser pouco justo essa relação e mais uma vez todos pertencem a equipe de projectos e mais da metade pensa se envolver muito ou bastante nos processos decisórios da equipe. Quando a questão envolve a adequação do salário em relação ao mercado, a proporção se mantém igual. Nesse item, 46,3% acham que o salário é muito adequado, 18,5% bastante adequado, seguidos 22,2% que acham mais ou menos adequados, 11,1% pouco adequado e, por fim, apenas um 1 (1,9%) minder que acha muito pouco adequado. Novamente as impressões negativas são da equipe de projectos e 100% acha o salário pouco justo em relação a sua produtividade. Ademais, desse grupo minoritário que concentra a apreciação negativa, 42,8% concorda muito pouco ou pouco com os mecanismos de atribuição salarial, outra parcela exatamente igual de 42,8% concorda mais ou menos com os mecanismos, e um minder isolado concorda muito. Nesse viés geral, os minderes majoritariamente concordam muito com os mecanismos, na seguinte proporção.

Gráfico 9 – Medida de concordância com os mecanismos de atribuição remuneratória



Fonte: Inquéritos por questionário on line

N = 54

1.3.4 – Indicador Abordagem Síntese

Considerando todas as práticas de gestão, os minders (85,2%) estão majoritariamente bastante ou muito satisfeitos, enquanto 13% estão indiferentes e apenas 1 (1,9%) está pouco satisfeito com as práticas de gestão utilizadas pela Mindera.

1.4 – Cultura Organizacional

1.4.1– Indicador Informação e Comunicação

Conforme vimos nos capítulos anteriores a Mindera ao adotar o modelo integral-evolutivo persegue não apenas a mudança da estrutura organizacional, mas também uma alteração compatível na cultura organizacional. Com efeito, buscamos através desse indicador indícios que a cultura organizacional da Mindera tem o efeito esperado nos minders bem como seu ajustamento com a estrutura organizacional.

Assim, ressalte-se que 77,7% dos inquiridos afirmam que há bastante ou muita informação clara e objetiva sobre o funcionamento da empresa. Por conseguinte, 14,8% acham que a disponibilização é mais ou menos clara e objetiva. A apreciação negativa é praticamente irrisória, constituindo 7,5% dos respondentes.

A importância desse aspecto é confirmada pelos minders, uma vez que 90,5% dos inquiridos afirmam que o acesso aberto e livre das informações influencia bastante ou muito o clima organizacional. Não há que discorde, apenas 9,5% pensam que a influência é média.

Outrossim, a cultura organizacional da Mindera pode ser vista como compatível com a estrutura não hierárquica a medida em que 79,6% dos minders consideram que há bastante liberdade para expressarem suas preocupações, seguidos de 11,1% que consideram haver muita liberdade. Ou seja, a ampla maioria (90,7%) consideram o ambiente da mindera uma cultura não hierarquizada em compatibilidade com a estrutura. Apenas 7,4% pensam haver liberdade mediana, enquanto inexpressivamente apenas 1 minder pensa haver pouca liberdade.

1.4.2– Indicador Desenvolvimento pessoal e profissional

Ainda em relação a cultura organizacional da Mindera e a compatibilidade com a estrutura, indagamos os minders sobre questões de igualdade de tratamento na Mindera e alinhamento de propósitos. Nesse sentido, mais uma vez obtivemos praticamente unanimidade nas respostas. A ampla maioria dos minderes (92,6%) considera que há bastante ou muita igualdade de tratamento e oportunidades na empresa. O percentual restante divide-se em 3,7% que pensa haver igualdade mais ou menos e outros inexpressivos 3,7% que pensam haver pouca igualdade de tratamento.

Em termos de alinhamento de propósito tal qual pressupõe o modelo integral-evolutivo, 92,5% dos minders pensam que a cultura organizacional da mindera é bastante ou muito compatível com suas perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional. Aqueles que julgam haver mais ou menos compatibilidade são apenas 3,8%, enquanto que 1,9% entendem haver pouca compatibilidade e apenas um minder (1,9%) sente estar em nível muito pouco compatível. A corroborar o indicador anterior, 83,4% dos minderes estão bastante ou muito de acordo com o rumo da organização como um todo. Aqueles que estão mais ou menos de acordo são 13% e 3,7% estão pouco de acordo.

1.4.3 – Indicador Abordagem Síntese

Finalmente abordamos os minders sobre o grau de satisfação geral em trabalhar na Mindera. Mesmo diante de alguns pequenos grupos que apresentaram algumas respostas negativas nos quesitos anteriores, a resposta para esse item foi majoritariamente positiva. Expressivos 72,2% dos minders sentem-se bastante satisfeitos em trabalhar na Mindera e

outros 18,5% estão muito satisfeitos. Os 9,3% restantes estão mais ou menos satisfeitos, não havendo nenhuma resposta negativa para essa questão.

2 - CONCLUSÃO

Da análise dos dados em questão é possível afirmar haver fortes indícios que a estrutura organizacional da Mindera, notadamente a ausência de pirâmide hierárquica, é um fator positivo de motivação para os minders. A esse respeito, considera-se ainda que as práticas de gestão decorrentes do modelo organizacional adotado, em geral, são bem vistas pelos minders que avaliam com nível elevado de satisfação os mecanismos de tomada de decisão, remuneração e desempenho. Há da mesma maneira um elevado nível de satisfação geral entre os inquiridos e fortes indícios que confirmam a compatibilidade entre cultura organizacional da mindera e a estrutura não hierárquica, reforçando o detalhamento dos aspectos do modelo organizacional realizado no capítulo 3.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto ao longo dos quatros capítulos anteriores, existem outros modelos organizacionais emergindo em oposição ao modelo clássico racional burocrático. Foi possível, dessa maneira, estabelecer uma perspectiva teórica acerca dos principais modelos racionais e orgânicos, bem como introduzir as nuances teóricas do modelo organizacional integral-evolutivo. Com efeito, este trabalho propôs uma tipologia específica para esse modelo a partir das 3 principais formas de modelo organizacional orgânicos. Ressalte-se que o modelo introduzido nessa pesquisa pressupõe a transformação dos aspectos tradicionais dos 4 imperativos organizacionais mais comuns utilizados nos estudos organizacionais, situando-se como distinto dos modelos orgânicos em razão de não priorizar apenas um imperativo na oposição a estrutura organizacional racional-burocrática.

Nos que tange os aspectos práticos do modelo integral-evolutivo, o caso de estudo demonstrou alta compatibilidade como o modelo em questão servindo de base para elucidar práticas e inspirar outras empresas que pretendam percorrer essa trilha. Além disso, foi possível analisar criticamente e identificar a autogestão como um dos elementos

fundamentais para desenvolver as práticas em questão, sendo oferecidas perspectivas críticas sobre a mesma no aspecto bivalente da organização do trabalho e da organização da empresa.

Traçando, por fim, um paralelo dessas nuances com a Mindera, verifica-se que os esforços que a empresa empenha para viabilizar a autogestão no segundo nível é um alerta de cautela sobre possíveis críticas filiadas a corrente radical libertária sobre autogestão. Além disso, é preciso lembrar que inovação organizacional também segue um processo de percepção dos problemas, busca por soluções, valorização e seleção de soluções, implementação e continuidade da implementação. Nesse sentido, é preferível avaliar o impacto de inovações contínuas como é o caso da Mindera em estudos longitudinais, ou seja, que priorizem o histórico da organização (Damanpour, 2017).

É nesse contexto e considerando o panorama acadêmico⁸⁰ que o presente trabalho propõe as seguintes pistas exploratórias futuras: (i) Análise da adaptabilidade do método scrum no desenvolvimento de equipes de apoio autogeridas; (ii) Análise da adaptabilidade de outros métodos ágeis no desenvolvimento de equipes de apoio autogeridas; (iii) Análise da adaptabilidade do método scrum no desenvolvimento de equipes autogeridas em organizações de segmentos distintos da Mindera; (iv) Análise da adaptabilidade de outros métodos ágeis no desenvolvimento de equipes autogeridas em organizações de segmentos distintos da Mindera; (v) Investigação sobre outros métodos de desenvolvimento de equipes autogeridas. (vi) Investigação de práticas e métodos de desenvolvimento da autogestão em nível estratégico organizacional

Finalmente, no último capítulo foi possível avaliar os efeitos do modelo na opinião dos minders, indicando as valências positivas que esse modelo organizacional pode apresentar, mormente quando observado segundo as perspectivas de trabalho digno estabelecidas pela agenda 2030 das Nações Unidas. Destarte, a respeito da cultura organizacional, o inquérito aponta indícios de que o modelo organizacional em questão pode ser uma ferramenta adequada para perseguir o conceito de trabalho digno da Organização Internacional do Trabalho, segundo o qual, deve-se, em resumo, garantir trabalho produtivo com remuneração justa, perspectiva de desenvolvimento pessoal e integração social,

⁸⁰ V. Anexo 13 com análise bibliométrica referente ao termo selforganization na plataforma Scopus.

liberdade para expressar preocupações e participar das decisões que afetam suas vidas com igualdade de oportunidades e tratamento para todos⁸¹.

⁸¹ O conceito resumido de trabalho digno segundo a OIT foi extraído do Dicionário do Desenvolvimento, projeto patrocinado pelo Fundação Cidade Lisboa, Instituto Camões, Instituto Marques de Valle de Flor e a Associação Renovar a Mouraria, que reúne definições de conceito, enquadramento, citação dentre outras questões a respeito dos 5 princípios da agenda 2030 das Nações Unidas o qual encontra-se disponível gratuitamente na versão eletrônica em: <https://ddesenvolvimento.com/> ou para aceder diretamente ao portfólio referente ao trabalho digno em: <https://ddesenvolvimento.com/portfolio/trabalho-digno/> (as definições sobre trabalho digno são adaptações diretas de www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm)

Referências bibliográficas

- Boardman, J. Sauser, B. (2013) Systemic Thinking – Building maps for worlds of system.
- Candido, S. E. A., Sacomano Neto, M., & Donadone, J. (2019). Teoria das Organizações.
- Cardoso, Matêus Ramos (2013) – “Racionalização e Modernidade em Max Weber”. Revista Húmus, 3(9), 80-83.
- Chambel, M. J. & Curral L. (2008) Psicologia Organizacional – Da estrutura à cultura.
- Cooper, R., Burrell, G. (2006). Modernismo, Pós-modernismo e Análise Organizacional: uma Introdução. RAE-Revista de Administração de Empresas, 46(1).
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa. Método qualitativo, quantitativo e misto. Trad.: Magda Lopes. Ed. Porto Alegre.
- Cruz, E. L., Schnidman, A., Agrawal, A., & Koning, B. (2015). Por que e como as pessoas trocam de emprego; Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/c/pdf/Job%20Switchers%20Global%20Report%20v4%207-03-2015_pt_BR_FINAL_Reviewed.pdf
- Damanpour, F. (2017) Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
- Da Mata, J. (2019) Dinâmica de grupo e autogestão. Clássica Editora.
- Dettmers J., Deci N., Baeriswyl S., Berset M., & Krause A. (2016) Self-Endangering Work Behavior. In: Wiencke M., Cacace M., Fischer S. (eds) Healthy at Work. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32331-2_4
- Drucker, P. F. (2001) – O essencial de Drucker. Uma seleção das melhores teorias do pai da gestão. Trad.: Catarina Espadinha, Ed. Actual. Pp 129-143
- Duarte, T. (2009). A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Working paper 60/2009 em programa de doutoramento em sociologia. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Lisboa, Portugal.

- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25(3), 482-497. Epub 18 de abril de 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>
- Faria, J. H. (1983) – “Weber e a sociologia das organizações”. *Revista de Administração*, 18(2), abril-junho, 23-29
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 424-439. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000500002>
- Freire, J. (1993) - Sociologia do trabalho : uma introdução. Porto : Afrontamento. ISBN 972-36-0311-X
- Giddens, A. (1991) As consequências da modernidade; tradução de Raul Fiker. - São. Paulo: Editora UNESP
- Giorgi, V. de V. (2015). ADENTRANDO O “ESPAÇO SOCIAL ALIMENTAR”: SOCIOLOGIAS DA ALIMENTAÇÃO, POR JEAN-PIERRE POULAIN. *DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde*, 10(3), 729-738. doi:<https://doi.org/10.12957/demetra.2015.15858>
- Gonçalves, H. M. da S. M. de C. (2014) Mudança Cultural como alinhamento e transformação: o caso do Código de Ética EDP. Tese de Doutorado. Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Handscorn, C., Mahadevan, D., Naidoo, E. Srinivasan, S., Schor, L. & Sieberer, M. (2020) An operatinh model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis.
- Institute Silestone. (2019). La cocina, el corazón del hogar. Tendencias sobre el rol de cocina como centro de la vida em los hogares del siglo XXI.
- Institute Silestone. (2020). Global Kitchen – La cocina doméstica em la era de la globalización – Reflexiones sobre los usos y tendências globales em la cocina y su rol em hogar del futuro.
- Laloux, F. (2019) Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana, trad: Isabela Bartelli. Ed. Voo

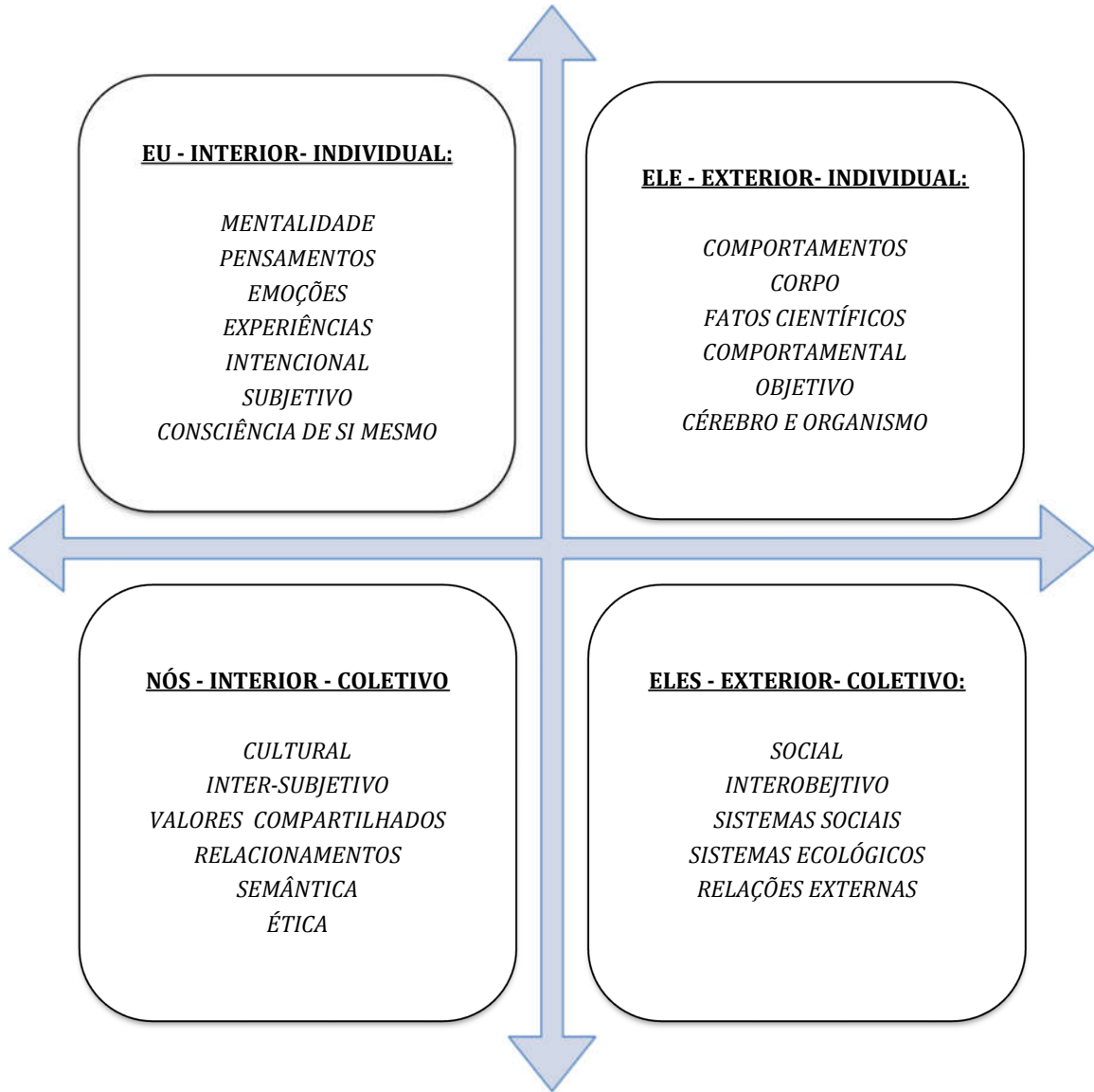
- Leal, R. S. (2002). As dimensões da racionalidade e os estudos organizacionais: a mediação entre a modernidade e a pós-modernidade. *Organizações & Sociedade*, 9(25), 77-91. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000300005>
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15(3), 508-514. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>
- Page executive. (2019). Oito tendências Executivas para 2019. Liderança aumentada [Ebook]. Retrived from: https://www.michaelpage.pt/sites/michaelpage.pt/files/oito_tendencias_executivas_2019.pdf
- Pinto, J. M. (1994) Propostas para o ensino das ciências sociais. Edições Afrontamento. Pp 95-104.
- Pinto, J. P. & Tscharf C. (2019) Scrum – A gestão ágil de projetos. Edição FCA Editora de Informatica
- Prim, C. H., Stadnick, K. T., Cunha, C. J. C. de A., & Coelho, C. C.de S. R. (2008) Teoria das organizações e a evolução do pensamento científico. in: 32 encontro da ANPAD, 1-16.
- Poulain, J.P., & Proença, R. P. da C. (2003). O espaço social alimentar: um instrumento para o estudo dos modelos alimentares. *Revista de Nutrição*, 16(3), 245-256. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-52732003000300002>
- Power, K. (2014). Social Contracts, Simple Rules and Self-Organization: A Perspective on Agile Development. 10.13140/RG.2.2.32251.36644.
- Rego, A. & Cunha, M. P., 2006. *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*. Lisboa: RH Editora.
- Robertson, B. J. (2016) Holocracia: o novo sistema de gestão que propõe o fim da hierarquia. Benvirá. Edição do Kindle.
- Robbins, S. P. (2005) Comportamento Organizacional. Ed. 11. Trad. Tecnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes.

- Rocha, D. de C., Ferraz, S. B., Cabral, A. C. de A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2011) Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais Paradigmas e Produção Científica no Brasil. In: 3 EnPQ. 1-15.
- Santos, F. R. (2015). Max Weber e a racionalidade burocrática. *Revista Espaço Acadêmico*, 14(169), 105-117.
- Sell, C. E. (2012). Racionalidade e racionalização em Max Weber. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 27(79), 153-172. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092012000200010>
- Silva, A. S. & Pinto, J. M. (1990) Metodologia das ciências sociais. 4ª Ed. Porto.
- Silva, F. da C. (2004). Racionalidade e modernidade no ocidente: razão, mística e transcendência. *Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*, 5(64), 2-30. doi:<https://doi.org/10.5007/1258>
- Silva, P. F. L. R. (2004) Modelo organizacional das Universidades Públicas Portuguesas; referencial de inovação suportado em sistemas de informação/tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC). Tese de Doutoramento. Universidade de Évora. Évora, Portugal.
- Souza, M. C. (2009) – Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. – Rio de Janeiro, Ed.: Elsevier
- Tragtenberg, M. (2006) Burocracia e ideologia [online]. Direction of Evaldo A. Vieira. 2nd ed. rev. São Paulo: Editora UNESP, 2006. Maurício Tragtenberg collection. ISBN 978-85-393-0354-0.
- Wilber, K. (2004). Uma teoria de tudo. Uma visão integral da economia, da política, da ciência e da espiritualidade. Trad: Mario Oliveira e Pedro Soares Ed: Estrela Polar
- Wood jr., Thomaz. (2001). Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. São Paulo: EAESP/FGV.

Anexos

Anexo 19

Figura 1 - Representação dos quatro quadrantes da Teoria Integral de Wilber (2003).



Anexo 215

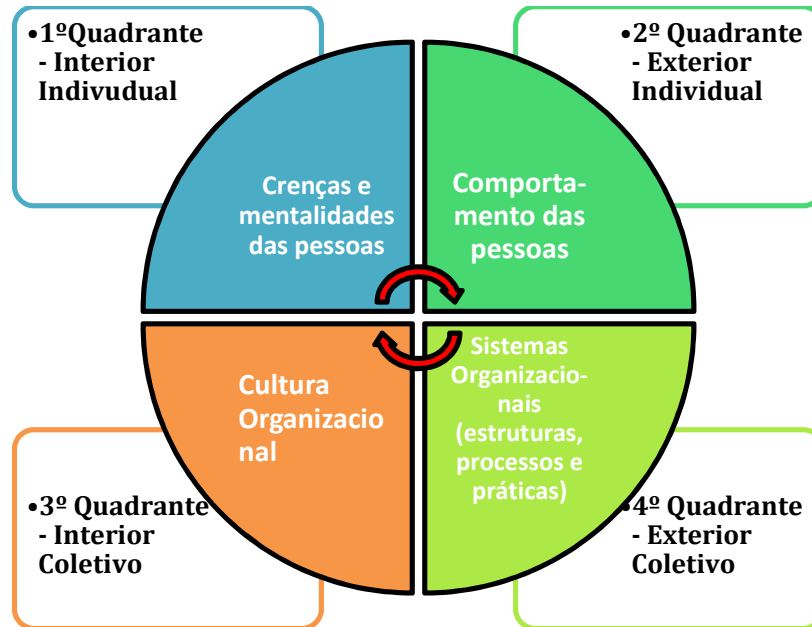
Tabela 6 – Características principais das empresas do estudo de caso em Laloux (2019)

EMPRESA	SECTOR	SEGMENTO	Nº DE COLABORADORES	DIMENSÃO	ATUAÇÃO GEOGRÁFICA	QTO A PROPRIEDADE DO CAPITAL	QUANTO A FINALIDADE
AES	SECUNDÁRIO	ENERGIA	40000	GRANDE	GLOBAL	PRIVADA	LUCRATIVO
BSO/ORIGEM	TERCIÁRIO	TI	10000	GRANDE	GLOBAL	PRIVADA	LUCRATIVO
BUURTZORG	TERCIÁRIO	SAÚDE	7000	GRANDE	LOCAL - HOLANDA	PRIVADO	NÃO-LUCRATIVO
ESBZ	TERCIÁRIO	EDUCAÇÃO	1500	GRANDE	LOCAL - ALEMANHA	PUBLICO	NÃO-LUCRATIVO
FAVI	SECUNDÁRIO	METALURGICO	500	GRANDE	LOCAL - FRANÇA	PRIVADA	LUCRATIVO
HEILIGENFELD	TERCIÁRIO	SAÚDE	600	GRANDE	LOCAL - ALEMANHA	PRIVADA	LUCRATIVO
HOLACRACIA	TERCIÁRIO	CONSULTORIA	-	-	LOCAL - EUA	PRIVADA	LUCRATIVO
MORNTING STAR	SECUNDÁRIO	INDUSTRIA ALIMENTAR	2.400	GRANDE	LOCAL - EUA	PRIVADA	LUCRATIVO
PATAGONIA	SECUNDÁRIO	VESTUÁRIO	1.350	GRANDE	LOCAL - EUA	PRIVADA	LUCRATIVO
RHD	SECUNDÁRIO	FILANTROPIA	4.000	GRANDE	LOCAL - EUA	PRIVADA	NÃO-LUCRATIVO
SOUNDS TRUE	TERCIÁRIO	MÍDIA	90	MÉDIA	LOCAL - EUA	PRIVADA	LUCRATIVO
SUN HYDRAULICS	SECUNDÁRIO	HIDRAULICA	900	GRANDE	LOCAL - EUA	PRIVADA	LUCRATIVO

Fonte: O próprio autor

Anexo 3₁

Figura 2 - Representação dos imperativos organizacionais na perspectiva Integral.



Fonte: O próprio autor

Anexo 4 45

Figura 3 – Diagrama da origem da inovação no caso de estudo



Fonte: O próprio autor

Porto, 09 de Novembro de 2019

ASSUNTO: OBJECTIVO 0 – ENTRADA EXPLORATÓRIA

Entrevistado: Ecosystems Explorer

Questões:

- 1) Inicialmente, gostaria de saber um pouco mais sobre o processo de concepção da MINDERA enquanto startup. Poderia contar um pouco da história da Mindera?
- 2) Quem são os demais co-fundadores da MINDERA?
- 3) Em termos de macroestratégia para a organização, são essas as pessoas responsáveis?
- 4) Em termos de estatuto jurídico, a empresa MINDERA se enquadra em que tipo de pessoa jurídica? (Sociedade Anônima, Ltda, etc?)
- 5) A MINDERA possui outros sócios além dos co-fundadores?
- 6) O modelo organizacional EVOLUTIVO-TEAL está presente na MINDERA desde sua fundação? Onde e como é que ele se materializa? tem vindo a ganhar ou a perder preponderância
- 7) Como descreveria o papel dos fundadores da MINDERA no desenvolvimento das práticas organizativas TEAL?
- 8) Em termos de confiança X controle, como descreveria a participação desses socios-fundadores no processo produtivo da empresa
- 9) A MINDERA recebeu algum tipo de financiamento de grupo de investidores ou, por exemplo, recursos financeiros externos para desenvolvimento da startup?
Caso, positivo o modelo organizacional da empresa de alguma forma foi objeto de avaliação dos investidores para concretização do negócio?
Quando e como a MINDERA deixou de ser uma star-up?
- 10) De que maneira um Ecosystem Explorer se integra no ambiente da Mindera? Quais são concretamente as suas funções?

- 11) O que acontece com a pirâmide hierárquica, as funções das equipes, o time de executivos e gestores de projeto que conhecemos nas organizações atuais quando olhamos sob a perspectiva organizacional da Mindera ?
- 12) Em termos de auto-gestão ou em termos de gestor, a Mindera conta com o suporte de mentores em áreas estratégicas? De que maneira esse processo de mentoria se desenvolve na organização?
- 13) Existem decisões que cabem exclusivamente aos socio-fundadores? Quais seriam?
- 14) Existe alguma rotina ou agenda de atividades entre mentores e socio-fundadores ou entre estes e os grupos auto-geridos da Mindera?
- 15) De que maneira a Mindera lida com as atividades-meio em seu processo produtivo?
- 16) Que tipos de atividades-meio ainda são desempenhadas por pessoas ligadas à Mindera numa relação de emprego e que atividades-meio são realizadas, por exemplo, em regime de outsourcing, free lancer ou consultoria?
- 17) Fredrick Laloux e Ricardo Semler afirmam que uma das questões mais importantes para amenizar os efeitos do poder nas organizações que adotam sistemas hierárquicos de gestão é entender de que forma o poder se constrói em torno de informação disponível e indisponível). Nesse sentido, poderia explicar como a MINDERA lida com os números estratégicos do negócio em relação às pessoas que trabalham na empresa? De que maneira essas informações são dispostas?
- 18) Em relação às principais práticas descritas por Laloux em uma organização EVOLUTIVO-TEAL, poderia oferecer uma visão de como funcionam as práticas de autogestão, integralidade e propósito evolutivo na MINDERA?
- 19) Quantas pessoas trabalham na MINDERA atualmente?
- 20) Considerando a metáfora dos organismos vivos para organizações TEAL, de que maneira essas pessoas se agrupam para atender de uma maneira integral à organização? Há representantes em cada grupo de trabalho cujo propósito seja liderar ou organizar os conflitos inter ou intra-grupo?
- 21) Existem regras, procedimentos ou diretrizes previamente estabelecidas para formação dos grupos e dos seus respectivos líderes?

- 22) Em um ambiente descentralizado em relação à tomada de decisões há algum mecanismo de compartilhamento de práticas e/ou manutenção de modelos que tenham sido considerados satisfatórios anteriormente?
- 23) Existem manuais sobre rotina organizacional, principalmente no que tange tomadas de decisões e reuniões disponíveis para as pessoas que trabalham na Mindera?
- 24) As regras ou métodos de resolução de conflito e tomadas de decisão estão de alguma maneira registradas em documentos ou procedimentos? Quem seria a pessoa recomendada para oferecer detalhes sobre esse assunto na Mindera?
- 25) Considerando sua experiência anterior em organizações que operam sob outros paradigmas organizacionais, que pontos positivos e negativos você destacaria nessa experiência inspirada no conceito EVOLUTIVO-TEAL?
- 26) De que maneira os projetos Mindera e LemonWorks se conectam?

Anexo 6 33

Tabela 7 - Resumo das 8 entrevistas e caracterização funcional dos entrevistados

Nº ENTREVISTA	EQUIPA	ÁREA FUNCIONAL	SEXO	TEMAS DISCUTIDOS
1	Operacional	Direção	Feminino	Estrutura, cultura, processos gerais, origem da organização e comportamento da liderança
2	Operacional	Recrutamento	Masculino	Estrutura organizacional, processos e práticas recrutamento
3	Operacional	Recrutamento	Masculino	Salários, cultura organizacional
4	Operacional	Recrutamento	Masculino	Recrutamento e Seleção, cultura organizacional
5	Operacional	People and Process e Recrutamento	Feminino	Estrutura, práticas e processos people and process e recrutamento
6	Operacional	Logística/Compras	Masculino	Estrutura e cultura organizacional
7	Operacional	Logística/Compras	Masculino	Práticas e processos compras, comportamento individual
8	Operacional	Recrutamento/Financeiro	Masculino	Práticas e processos financeiro

Fonte: O próprio autor

Porto, de de 2020

ASSUNTO: FASE 2 – OBJECTIVO (iii) – EQUIPAS, TRAJETÓRIAS, ESTRUTURAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.

Entrevistado: Nome, idade, tempo de empresa

Questões:

- 1) Quando conversei com o Daniel sobre a “equipa operações” ele me falou de algumas equipas juntas em algumas atividades administrativas e sugeriu que essa equipa fosse a de “finanças”? Eu queria saber como vocês denominariam essa equipa, a quantidade de integrantes da mesma, de que forma que ela se integra nas atividades da Mindera e quais as principais atividades?
- 2) Considerando a ausencia da tradicional piramide hierarquica e organograma na Mindera, como você descreveria o formato das equipes e de que forma a equipa finanças se integra com as demais equipes de trabalho na Mindera?
- 3) De uma maneira geral, qual o papel de cada membro dessa equipe e como esses papeis foram e são definidos? Em termos de atividades rotineiras e em termos de atividades de medio / longo prazo, como fazem a atribuição dos papeis?
- 4) Por se tratar de uma área diretamente envolvida com os recursos financeiros da empresa, existe um maior contato com os Diretores/socio-fundadores?
- 5) Em termos de decisão, como definiria a autonomia que a equipe tem para decidir sobre os assuntos da área? Em termos práticos, poderia nos mencionar exemplos onde

o processo decisório demandou passar pela avaliação de outras áreas, equipas, pessoas ou até mesmo junto aos sócio-fundadores?

- 6) Assim como nas equipas que eu observei anteriormente, essa equipa também se conecta com os pares de outras áreas por critérios de afinidade ou, ainda, da maneira que melhor convir pras partes no momento?
- 7) Existem processos definidos sobre sucessão ou trocas de responsabilidades/job rotation?
- 8) Em termos de atividades de rotina, existem “responsáveis exclusivos” por determinadas atividades ou há possibilidade de todos intervirem em todas as atividades de rotina, conforme tempo, disponibilidade e conhecimentos?
- 9) Normalmente em organizações com estruturas e processos tradicionais, a área de finanças é a que mais apresenta controles, como níveis de aprovação, alçadas financeiras, duplo grau de conferência, auditoria interna e externa. Que tipo de processos e controles permanecem na equipa de vocês ou o que você destacaria como uma inovação nesse sentido?
- 10) Em termos de planejamento financeiro e planejamento tributário, que tipo de práticas são adotadas por esta equipa e quais os mecanismos de tomada de decisão em relação a esse assunto?
- 11) Essa equipa recebe algum tipo de coaching, mentoria ou processo de aconselhamento constante?
- 12) Em termos de horário de trabalho e trabalho remota, quais as possibilidades e qual o histórico da equipa?
- 13) Em termos de reuniões, essa equipa é mais, menos ou igualmente acionada em relação as outras equipas de operações? Qual a media de reuniões semanais, quais as reuniões de rotina e como se decide a participação em reuniões?
- 14) Existe alguma linha de reporte que essa equipe deve observar de forma permanente ou em alguma situação específica? Como isso está definido?
- 15) Essa equipa constroi indicadores financeiros? Quais seriam e haveria algum reporte obrigatório? Existe alguma ferramenta, método ou processo relacionado ao acompanhamento da performance financeira da organização?

- 16) De alguma maneira, existe liderança dentro dessa equipa? Como se dá o processo de liderar determinado assunto e como a equipe define esse papel?
- 17) Em relação ao fluxo de informação, como você descreveria o acesso que tem em relação a estratégia da Mindera a fim de operacionalizar a área financeira e como você descreveria a disponibilidade de informações que a área financeira permite aos demais colegas e equipas?
- 18) Em termos de orçamento e metas financeiras, que principais características você apontaria nos métodos adotados pela Mindera e quais as principais diferenças em relação a empresas com estruturas e processos tradicionais?
- 19) Em um ambiente descentralizado em relação à tomada de decisões há algum mecanismo de compartilhamento de práticas e/ou manutenção de modelos que tenham sido considerados satisfatórios anteriormente?
- 20) Existe algum histórico de colegas de trabalho que não se adaptaram nessa equipe? Se sim, o que você poderia apontar como principais motivos da não adaptação?
- 21) Durante o tempo que está na Mindera, houve algum período que demandou gestão de crise em que processos, procedimentos ou estruturas tenham sido afetados e de alguma maneira relativizados?
- 22) Poderia falar um pouco do seu histórico profissional? Que tipo de atividades fazia antes da Mindera e em relação a Mindera quais as principais diferenças que a empresa anterior tinha para a atual?
- 23) Como encontrou a Mindera?
- 24) Como descreveria e avalia a cultura organizacional da Mindera?
- 25) Como descreveria sua motivação em participar de uma organização com a estrutura e filosofia da Mindera? Considera estar numa relação de trabalho melhor que a anterior e porquê?
- 26) Considerando sua experiência anterior em organizações que operam sob outros paradigmas organizacionais, que pontos positivos e negativos você destacaria nessa experiência desenvolvida na Mindera?

Anexo 8 ³⁴

Porto, de de 2020

ASSUNTO: FASE 2 – OBJECTIVO (iii) – EQUIPAS, TRAJETÓRIAS, ESTRUTURAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS.

Antes de responder as questões, poderiam contar um pouco sobre o histórico profissional de vocês e como conheceram e a quanto tempo trabalham na MINDERA?

Questões:

- 1) Qual seria a denominação dessa equipa, a quantidade de integrantes da mesma, de que forma ela contribui para as atividades da Mindera e quais as principais atividades?
- 2) De uma maneira geral, qual o papel de cada membro dessa equipe e como esses papéis foram e são definidos? Em termos de atividades rotineiras e em termos de atividades de médio / longo prazo, como fazem a atribuição dos papéis?
- 3) Considerando a ausência da tradicional pirâmide hierárquica e organograma na Mindera, como você descreveria o formato que as equipes se inter-relacionam?
- 4) Atualmente, as equipes de TI das empresas são cada vez mais reconhecidas como determinantes para o desenvolvimento das atividades empresariais como um todo. Sempre envolvidos em diversos projetos, imagino que deva ser o mesmo com essa equipe. Gostaria de saber, nesse sentido, as principais diferenças em desenvolver

essas atividades em empresas com estrutura tradicional e numa empresa que pratica self-organization?

- 5) Como se dá a noção de priorização de projetos e demandas? No que diz respeito à relação com clientes internos, é possível garantir os princípios do self-organization?
- 6) Em termos de decisão, como definiria a autonomia que a equipe tem para decidir sobre os assuntos da área? Em termos práticos, poderia nos mencionar exemplos onde o processo decisório demandou passar pela avaliação de outras áreas, equipes, pessoas ou até mesmo junto aos sócio-fundadores?
- 7) Existem pessoas nas equipes de Projetos responsáveis exclusivamente na comunicação com a equipe de vocês ou qualquer pessoa dos Projetos podem demandá-los? Que ferramentas utilizam para manter o histórico e as decisões que precisam adotar nas demandas solicitadas?
- 8) Existem processos definidos sobre sucessão ou trocas de responsabilidades/job rotation?
- 9) Em termos de atividades de rotina, existem “responsáveis exclusivos” por determinadas atividades ou há possibilidade de todos intervirem em todas as atividades de rotina, conforme tempo, disponibilidade e conhecimentos?
- 10) Tanto em termos de segurança da informação e engenharia de redes, que tipo de processos e controles permanecem na equipe de vocês? O que você destacaria como uma inovação em termos de processos e procedimentos na área?
- 11) Essa equipe recebe algum tipo de coaching, mentoria ou processo de aconselhamento constante referente ao desenvolvimento de práticas de self-organization?
- 12) O framework de SCRUM e as técnicas e métodos utilizados nas equipes de Projetos e desenvolvimento de produtos tem que tipo de impacto na organização dessa equipe? Essa equipe também pratica SCRUM? Caso positivo, poderia destacar as principais atividades, técnicas e métodos empregados, bem como quais as impressões que vocês tem da relação entre SCRUM e self-organization?
- 13) Em termos de horário de trabalho e trabalho remoto, quais as possibilidades e qual o histórico da equipe?

- 14) Em termos de reuniões, essa equipa é mais, menos ou igualmente acionada em relação as outras equipas de operações? Qual a media de reuniões semanais, quais as reuniões de rotina e como se decide a participação em reuniões? Essa equipe pratica a daily meeting?
- 15) Existe alguma linha de reporte que essa equipe deve observar de forma permanente ou em alguma situação especifica? Como isso esta definido?
- 16) De alguma maneira, existe liderança dentro dessa equipa? Como se dá o processo de liderar determinado assunto e como a equipe define esse papel?
- 17) Em um ambiente descentralizado em relação à tomada de decisões há algum mecanismo de compartilhamento de práticas e/ou manutenção de modelos que tenham sido considerados satisfatórios anteriormente?
- 18) Em relação as ferramentas que auxiliam no self-organization, tais como o LOOMIO, como vocês descreveriam o papel de tais ferramentas e que outros exemplos poderiam dar?
- 19) No que tange a participação da LEMONWORKS no desenvolvimento das práticas de self-organization na MINDERa essa equipe mantem alguma relação direta nessas atividades? Quai seriam?
- 20) Existe algum histórico de colegas de trabalho que não se adaptaram nessa equipe? Se sim, o que você poderia apontar como principais motivos da não adaptação?
- 21) Durante o tempo que está na Mindera, houve algum período que demandou gestão de crise em que processos, procedimentos ou estruturas tenham sido afetados e de alguma maneira relativizados?
- 22) Em relação a Mindera, quais as principais diferenças para empresa que trabalhou anteriormente destacaria?
- 23) Como descreveria e avalia a cultura organizacional da Mindera?
- 24) Como descreveria sua motivação em participar de uma organização com a estrutura e filosofia da Mindera? Considera estar numa relação de trabalho melhor que a anterior e porquê?

25) Considerando sua experiência anterior em organizações que operam sob outros paradigmas organizacionais, que pontos positivos e negativos você destacaria nessa experiência desenvolvida na Mindera?

Anexo 9 35

Olá Minder,

Este questionário insere-se no projeto de investigação sobre “Organizações Integrais – novas formas de organização empresarial e os efeitos na motivação”, no âmbito do mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Pretende-se recolher informações sobre os principais efeitos da prática de self-organization no dia-a-dia da organização.

Os dados recolhidos são anonimizados e é garantida a total confidencialidade sobre os mesmo. Os resultados serão tratados estatisticamente em agregado (e nunca individualizados).

A sua colaboração é preciosa. Agradecemos-lhe desde já o preenchimento deste breve questionário cujos resultados, se assim entender, gostávamos de partilhar posteriormente.

Para quaisquer aspectos que queira acrescentar, encontra um espaço no final do questionário.

Se tiver alguma dúvida e quiser contactar-nos, pode utilizar os seguintes contatos:

Tel: 910981351 e-mail: jorgemadureiraadv@gmail.com

Muito obrigado

Jorge Madureira

Hello, Minder!

This survey form is part of the research project on "Integral Organizations – new forms of business organization and the effects on motivation", within the scope of the Master's Degree in Sociology of the Faculty of Letters of the University of Porto.

It is intended to gather information about the main effects of self-organization practice on the day-to-day arrangement.

The data collected are anonymised and total confidentiality is guaranteed. The results will be treated statistically (and never individualized).

Your cooperation is precious. We thank you from now on for filling out this brief survey form and, if you so agree, we would like to publish its results later.

For any aspects you wish to add, there is a blank space at the end of the survey form.

If you have any question, please contact us:

Tel: 910981351 e-mail: jorgemadureiraadv@gmail.com

Thank you very much.

Jorge Madureira

Aceita participar neste estudo, confirmando que ficou esclarecido/a sobre os objetivos e condições em que é realizado? (Do you agree to participate in this study, confirming that the objectives and conditions under which it is performed have been clarified?)

☐ Sim ☐ Não

1) Sexo (Gender)

☐ Feminino (Female) ☐ Masculino (Male) ☐ Outro (other)

2) Idade (Age)

☐ Até 24 anos (up to 24 years old) ☐ De 25 a 30 anos (From 25 to 30 years old) ☐ De 31 a 35 anos (From 31 to 35 years old) ☐ De 36 a 40 anos (From 36 to 40 years old) ☐ Mais de 40 anos (over 40 years old)

3) Escolaridade (Education):

☐ Ensino obrigatório (até ao 9º ano) / Nursery school to 8th grade ☐ Ensino secundário (até ao 12º ano) / High school ☐ Ensino Superior 1º Ciclo-Licenciatura / Bachelor's degree ☐ Ensino Superior 2º Ciclo – Mestrado / Master's degree ☐ Ensino Superior 3º Ciclo – Doutoramento / Doctorate degree

4) Há quanto tempo trabalha na MINDERA? (How long have you been working for MINDERA?):

☐ Até 1 ano (up to 1 year) ☐ Entre 1 ano e 2 anos (from 1 to 2 years) ☐ Entre 2 e 3 anos (From 2 to 3 years) ☐ Mais de 3 anos (over 3 years)

5) Qual o valor bruto do seu salário mensal? (What's your gross monthly income?)

☐ Até 1 salário mínimo (Até 635,00 euros) / Up to 1 minimum wage (Up to EUR 635)

☐ Entre 1 e 2 salários mínimos (De 636,00 a 1.270,00 euros) / Between 1 and 2 minimum wages (Between EUR 636 and EUR 1,270)

☐ Entre 2 e 3 salários mínimos (De 1.271,00 a 1.905,00 euros) / Between 2 and 3 minimum wages (Between EUR 1,271 and EUR 1,905)

☐ Entre 3 a 4 salários mínimos (De 1.906,00 a 2.540,00 euros) / Between 3 and 4 minimum wages (Between EUR 1,906 and EUR 2,540)

☐ Entre 4 a 5 salários mínimos (De 2.541,00 a 3.175,00 euros) / Between 4 and 5 minimum wages (Between EUR 2,541 and EUR 3,175)

☐ Mais de 5 salários mínimos (Mais de 3.175,00 euros) / More than 5 minimum wages (More than EUR 3,175)

6) Qual sua nacionalidade? / What's your nationality?

☐ Portuguesa / Portuguese ☐ Outra. Other? Qual? Which?

7) A sua equipa é área / Your team area is:

☐ "Operacional" / "Operational" ☐ "Projetos" / Projects

8) Anteriormente já tinha tido uma experiência de trabalho em self-organization? / Have you ever had a work experience in a self-organization before?

☐ SIM / Yes ☐ NÃO / No

Nas questões seguintes sobre self organizations utilize por favor a escala de 1 a 5.

In the following questions about self-organizations please use the scale from 1 to 5.

9) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica promove a sua motivação para trabalhar na MINDERA? / To what extent does the absence of a hierarchical pyramid promote your motivation to work at MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

10) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica é um fator desafiador no desempenho dos seus papeis na MINDERA? / To what extent is the absence of a hierarchical pyramid a challenging factor in the performance of your roles in MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 11) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica contribuiu para um ambiente de trabalho saudável?
/ To what extent has the absence of a hierarchical pyramid contributed to a healthy working environment?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 12) Em que medida se identifica com a estrutura organizacional da MINDERA? / To what extent do you identify yourself with MINDERA's organizational structure?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 13) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica promove o desempenho dos seus papeis profissionais na MINDERA? / To what extent does the absence of a hierarchical pyramid promote the performance of your professional roles in MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 14) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica dificulta a execução dos seus papeis na MINDERA? / To what extent does the absence of a hierarchical pyramid hinder the execution of your roles in MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 15) Em que medida se sente satisfeito com os mecanismos decisórios dentro da sua equipe? / To what extent are you satisfied with the decision-making mechanisms within your team?

Muito Insatisfeito / Very dissatisfied	Insatisfeito / Dissatisfied	Indiferente / Indifferent	Satisfeito / Satisfied	Muito satisfeito / Very satisfied
1	2	3	4	5

16) Em que medida se sente satisfeito com a divisão e atribuição de papeis dentro da sua equipa? / To what extent are you satisfied with the division and assignment of roles within your team?

Muito Insatisfeito / Very dissatisfied	Insatisfeito / Dissatisfied	Indiferente / Indifferent	Satisfeito / Satisfied	Muito satisfeito / Very satisfied
1	2	3	4	5

17) Em que medida tem liberdade para decidir como desempenhar seus papeis na MINDERA? / To what extent are you free to decide how to play your roles at MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

18) Em que medida a sua opinião influencia as decisões dentro da sua equipa? / To what extent does your opinion influences decisions within your team?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

19) Em que medida se envolve nos mecanismos decisórios dentro da sua equipa? / To what extent are you involved in the decision-making mechanisms within your team?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

20) Em que medida toma decisões que impactam noutros MINDERS?/ To what extent do you take decisions that impact on other MINDERS?

Nunca / Never	Raramente / Rarely	As vezes / Sometimes	Frequentemente / Often	Sempre / Always
1	2	3	4	5

21) Em que medida a sua opinião é solicitada por um outro MINDER que precisa tomar uma decisão? / To what extent is your opinion requested by another MINDER who needs to take a decision?

Nunca / Never	Raramente / Rarely	As vezes / Sometimes	Frequentemente / Often	Sempre / Always
1	2	3	4	5

22) Em que medida a MINDERA disponibiliza informações claras e objetivas sobre o seu funcionamento? / To what extent does MINDERA provide clear and objective information about its functioning?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

23) Em que medida o acesso aberto e livre às informações influencia o clima organizacional da MINDERA? / To what extent does open and free access to information influences MINDERA's organizational climate?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

24) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas expressarem as suas preocupações? / To what extent is there freedom in MINDERA for people to express their concerns?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

25) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas participarem das decisões que afetam suas vidas? / To what extent is there freedom in MINDERA for people to participate in decisions that affect their lives?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

26) Em que medida a MINDERA garante igualdade de tratamento e oportunidades a todos? / To what extent does MINDERA guarantee equal treatment and opportunities for all?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

27) Em que medida está satisfeito com os mecanismos de feedback (em grupo e individuais) da MINDERA? / To what extent are you satisfied with MINDERA's feedback mechanisms (for groups and individuals)?

Muito Insatisfeito / Very dissatisfied	Insatisfeito / Dissatisfied	Indiferente / Indifferent	Satisfeito / Satisfied	Muito satisfeito / Very satisfied
1	2	3	4	5

28) Em que medida a relação entre produtividade e a sua remuneração é justa? / To what extent is the relationship between productivity and remuneration fair?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

29) Em que medida a sua remuneração é adequada? / To what extent do you agree with the mechanisms for allocating remuneration in MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

30) Em que medida concorda com os mecanismos de atribuição das remunerações na MINDERA? / To what extent do you agree with the mechanisms for allocating remuneration in MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

31) Em que medida a cultura organizacional da MINDERA é compatível com suas perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal? / To what extent is MINDERA's organizational culture compatible with its professional and personal development perspectives?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

32) Em que medida está de acordo com o rumo da MINDERA? / To what extent do you agree with the direction of MINDERA?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

33) Em que medida se sente satisfeito em trabalhar na MINDERA? / To what extent are you satisfied with working at MINDERA?

Muito Insatisfeito / Very dissatisfied	Insatisfeito / Dissatisfied	Indiferente / Indifferent	Satisfeito / Satisfied	Muito satisfeito / Very satisfied
1	2	3	4	5

34) Em que medida as práticas de gestão da MINDERA lhe agradam? / To what extent do you enjoy MINDERA's management practices?

Muito pouco / Very Little	Pouco / Little	Médio / Netural	Muito / A great deal	Bastante / A lot
1	2	3	4	5

- 35) Deixe-nos um comentário sobre o que significa trabalhar numa empresa como MINDERA / Leave us a comment on what it means to work in a company like MINDERA.
- 36) Há algo que gostaria de acrescentar? / Is there anything you'd like to add?
- 37) Se pretender receber os resultados do estudo, deixe-nos um e-mail. /If you wish to receive the results of the study, please leave us an email.
- Muito obrigado pela sua participação / Thank you very much for your participation.

Anexo 10 37

Tabela 8 – Variáveis Independentes do Inquérito on line

DIMENSÃO DE ANÁLISE		INDICADOR	CATEGORIAS
SOCIODEMOGRÁFICA	Sexo	Feminino	
		Masculino	
		Outro	
	Idade	Até 24 anos	
		De 25 a 30 anos	
		De 31 a 35 anos	
		De 36 a 40 anos	
		Mais de 40 anos	
	Escolaridade	Ensino obrigatório (até ao 9º ano)	
		Ensino secundário (até ao 12º ano)	
		Ensino Superior 1º Ciclo-Licenciatura	
		Ensino Superior 2º Ciclo – Mestrado	
		Ensino Superior 3º Ciclo – Doutoramento	
	Antiguidade na empresa	Até 1 ano	
		Entre 1 ano e 2 anos	
		Entre 2 e 3 anos	
		Mais de 3 anos	
	Faixa salarial	Até 635,00 euros	
		De 636,00 a 1.270,00 euros	
		De 1271,00 a 1.905,00 euros	
		De 1.906,00 a 2.540,00 euros	
		De 2.541,00 a 3.175,00	
	Nacionalidade	Mais de 3.175,00 euros	
		Portuguesa	
		Outro	
	Especialização	Atividade Fim	
		Atividade Meio	
	Experiencia em autogestão	Nenhuma	
		Pelo menos uma	

Fonte: O próprio autor

Anexo 11 38

Tabela 9 – Variáveis dependentes do Inquérito on line de acordo com indicadores e dimensões de análise

DIMENSÃO DE ANÁLISE	INDICADOR	QUESTÕES
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Autogestão / Hierarquia	9) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica promove a sua motivação para trabalhar na MINDERA?
		10) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica é um fator desafiador no desempenho dos seus papéis na MINDERA?
		11) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica contribuiu para um ambiente de trabalho saudável?
		12) Em que medida se identifica com a estrutura organizacional da MINDERA?
		13) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica promove o desempenho dos seus papéis profissionais na MINDERA?
		14) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica dificulta a execução dos seus papéis na MINDERA?
	Tomada de decisão	15) Em que medida se sente satisfeito com os mecanismos decisórios dentro da sua equipe?
		18) Em que medida a sua opinião influencia as decisões dentro da sua equipe?
		19) Em que medida se envolve nos mecanismos decisórios dentro da sua equipe?
		20) Em que medida toma decisões que impactam noutros MINDERS?
PRÁTICAS DE GESTÃO	Desempenho	21) Em que medida a sua opinião é solicitada por um outro MINDER que precisa tomar uma decisão?
		25) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas participarem das decisões que afetam suas vidas?
		16) Em que medida se sente satisfeito com a divisão e atribuição de papéis dentro da sua equipa?
		17) Em que medida tem liberdade para decidir como desempenhar seus papéis na MINDERA?
	Remuneração	28) Em que medida a relação entre produtividade e a sua remuneração é justa?
		29) Em que medida a sua remuneração é adequada?
	Abordagem Síntese	30) Em que medida concorda com os mecanismos de atribuição das remunerações na MINDERA?
		34) Em que medida as práticas de gestão da MINDERA lhe agradam?
	Informação e Comunicação	22) Em que medida a MINDERA disponibiliza informações claras e objetivas sobre o seu funcionamento?

CULTURA ORGANIZACIONAL		23) Em que medida o acesso aberto e livre às informações influencia o clima organizacional da MINDERA?
		24) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas expressarem as suas preocupações?
		27) Em que medida está satisfeito com os mecanismos de feedback (em grupo e individuais) da MINDERA?
		26) Em que medida a MINDERA garante igualdade de tratamento e oportunidades a todos?
	Desenvolvimento pessoal e profissional	31) Em que medida a cultura organizacional da MINDERA é compatível com suas perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal?
		32) Em que medida está de acordo com o rumo da MINDERA?
	Abordagem Síntese	33) Em que medida se sente satisfeito em trabalhar na MINDERA?

Fonte: O próprio autor

Anexo 12 76

Tabela 10 - Análise da estrutura e processos organizacionais e gestionários da Mindera à luz das práticas convencionais (laranja) ou inovadoras (teal)

	Prática laranja	Prática Teal	Mindera
Estrutura da Organização	Pirâmide Hierárquica	Equipes auto-organizadas Quando necessário, coaches atendem várias equipes (sem responsabilidade por Lucros e Perdas, sem autoridade de gestão)	Prática Teal
Coordenação	Coordenação por meio de reuniões fixas em cada nível (da equipe executiva para baixo), muitas vezes levando a sobrecarga de reuniões	Não há reuniões da equipe executiva Coordenação e reuniões principalmente <i>ad hoc</i> , quando necessárias	Prática Laranja
Projetos	Equipamento pesado (gestores de programas e projeto, gráficos de Gantt, planos, orçamentos, etc) para tentar controlar a complexidade e priorizar recursos	Gerenciamento radicalmente simplificado Sem gestores de projetos e projetos com autoalocação de pessoas Planos e orçamentos mínimos, priorização orgânica	Prática Teal
Atividades meio / funções de apoio	Infinidade de funções centrais para RH, TI, Compras, Finanças, controle, qualidade, segurança, gestão de risco	A maioria das funções é desempenhada pelas próprias equipes ou por forças-tarefas voluntárias. Os poucos funcionários restantes tem papel apenas consultivo	Prática Laranja
Recrutamento	Entrevistas feitas pelo pessoal de RH treinado, o foco está na aderência com a descrição do cargo.	Entrevistas por futuros colegas, foco está na aderência com a organização e com o propósito.	Prática Teal
Integração	Processo de integração principalmente administrativo	Formação significativa em habilidades de relacionamento e na cultura da empresa Programa de rotação para se aprofundar na organização	Prática Teal
Treinamento	Trilhas de formação concebidas pelo RH Treinamento principalmente de proeficiências e gestão	Liberdade pessoal e responsabilidade pela formação Importância crítica das formações comuns às quais todos comparecem	Não Avaliado
Títulos e descrição de cargos	Todos os cargos tem um título e uma descrição	Não há títulos de cargos Funções fluidas e específicas, em vez de descrições de cargo fixas	Prática Teal

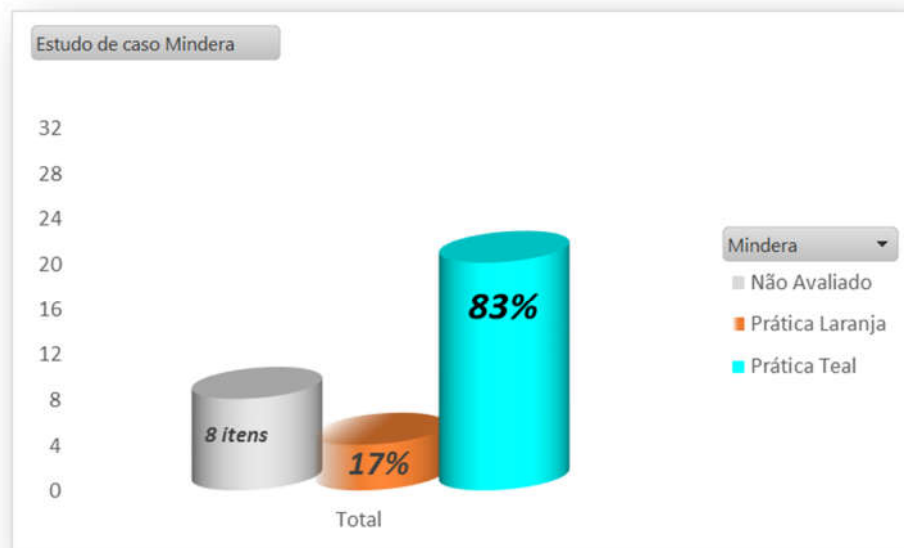
Propósito individual	Não é papel da organização ajudar os funcionários a identificar sua vocação	Recrutamento, treinamento e avaliações são usados para explorar a junção da vocação individual com o propósito organizacional	Não Avaliado
Flexibilidade e comprometimento do tempo	-	Alto grau de flexibilidade no horário de trabalho, desde que os compromissos sejam respeitados. Discussão honesta sobre o compromisso de tempo individual para trabalhar vs outros compromissos significativos na vida	Prática Teal
Gestão de desempenho	Foco desempenho individual Avaliação estabelecida pelo superior hierárquico Foto objetiva do desempenho passado	Foco desempenho da equipe Processo baseado em pares Avaliação serve de instrumento de pesquisa pessoa sobre jornada de aprendizagem e vocação	Não Avaliado
Remuneração	Decisão tomada pelo superior hierárquico Incentivos individuais Princípios meritocráticos, grandes diferenças salariais	Salário autodefinido e calibração de pares Nenhum bônus, participação nos lucros igual para todos Menor diferença salarial	Prática Teal
Nomeações e promoções	Disputa intensa por promoções escassas. Formação de feudos	Não há promoções. Rearranjo fluido de papéis com base em acordo entre pares. Responsabilidade para se manifestar livremente sobre os problemas fora de seu escopo de autoridade	Prática Teal
Demissão	Chefe tem autoridade com aprovação do RH para demitir subordinado Demissão é um processo jurídico-financeiro	Demissão é o último passo no mecanismo de resolução de conflitos mediados Muito raro Oportunidade de aprendizado	Prática Teal
Espaços de escritórios	Edifícios profissionais padronizados, sem alma. Abundantes marcadores de status	Espaços acolhedores autodecorados, abertos a crianças, animais, natureza Não há marcadores de status	Prática Teal
Reuniões	Muitas reuniões, mas poucas práticas de reunião	Práticas de reuniões específicas para manter o ego sob controle e garantir que a voz de todos seja ouvida	Prática Teal
Tomada de decisões	Centralizadas no topo da pirâmide	Totalmente descentralizadas e baseada em processo de aconselhamento (ou em mecanismos de tomada de decisões holacráticos)	Prática Teal

Conflitos	Por vezes é encoberto, não há práticas de resolução de conflitos	Processo de resolução de conflitos multipasso Tempo dedicado a abordagem de conflitos Treinamentos para gerenciar conflitos Cultura restringe o conflito às partes envolvidas	Não Avaliado
Fluxo de informação	Informação é poder e é liberada com base na necessidade de repassar o que pe fundamental no momento O seguro para o mundo exterior é a conduta padrão	Todas as informações disponíveis em tempo real a todos, inclusive sobre as finanças da empresa e remuneração	Prática Teal
Valores	Valores são, muitas vezes, apenas uma placa na parede	Valores claros traduzidos em regras explícitas de comportamentos (in)aceitáveis para se promover um ambiente seguro Práticas para cultivas discussões sobre valores e regras básicas	Prática Teal
Espaços reflexivos	-	Sala silenciosa, práticas de meditação e silêncio em grupo, grandes grupos de reflexão	Prática Teal
Gestão do estado de espírito	-	Compreensão consciente de qual estado de espírito serve ao propósito da organização	Não Avaliado
Construção de comunidade	-	Práticas de storytelling para apoiar a autorrevelação e construir a comunidade	Não Avaliado
Propósito	Sem práticas para escutar o propósito; autopreservação contra a concorrência é o principal direcionador para tomada de decisões	Organização é vista como um organismo vivo, com proposito evolutivo próprio O conceito de competição é irrelevante Todo mundo é um sensor	Prática Teal
Estratégia	Curso estratégico traçado pela alta liderança	Estratégia emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos funcionários autogeridos	Prática Laranja
Gestão de fornecedores	Fornecedores escolhdís com base no preço e qualidade	Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito	Prática Laranja
Compras e Investimentos	Limites de autorização ligados ao nível de hierarquia Orçamentos de investimentos dirigidos pela alta gestão	Qualquer pessoa pode gastar qualquer quantia, desde que o processo de aconselhamento seja respeitado Orçamento de investimento da equipe é desafiado pelos pares	Prática Teal

Vendas e marketing	Marcas posicionadas para atender à segmentação (de fora para dentro) Metas de vendas	Proposição simples: esta é a oferta da empresa para o mundo (de dentro para fora) Não há metas de vendas	Não Avaliado
Planejamento, orçamento e controle	Prever e controlar Ciclos dolorosos, mensal, médio, anual A regra é cumprir o plano e desvios devem ser explicados e lacunas fechadas Objetivos ambiciosos como motivação para os empregados	Perceber e responder Orçamentos ausentes ou radicalmente simplificados Soluções viáveis e interações rápidas Detecção constante do que é necessário Ausência de metas	Prática Teal
Iniciativas ambientais e sociais	Dinheiro como critério extrínseco: dar início apenas se não custar muito Apenas o topo da hierarquia pode começar iniciativas com consequências financeiras	Integridade como critério intrínseco: Qual o certo a fazer? Todos sentem quando é a coisa certa a se fazer	Prática Teal
Gestão de mudanças	Arsenal completo de gerenciamento de mudanças	Mudança já não é um tema relevante porque as organizações se adaptam constantemente a partir de dentro	Não Avaliado
Gestão de crise	Pequeno grupo de assessores se reúne confidencialmente para apoiar decisão de cima para baixo Comunicação apenas depois de tomada a decisão	Todos são envolvidos para deixar a melhor resposta emergir da inteligência coletiva Se o processo de aconselhamento precisa ser suspenso, é definido o âmbito e o tempo de suspensão	Prática Teal

Fonte: Adaptado Laloux (2019)

Grafico 11 - Balanço sobre as práticas convencionais (laranja) ou inovadoras (teal) na Mindera



Fonte: O próprio autor

Anexo 13 ⁸⁰

Tabela 11 – Resumo dos principais artigos sobre selforganizations indexados na base Scopus entre 1999 e 2020

TITLE	YEAR	ABSTRACT
AN ENTERPRISE COMPLEXITY MODEL: ENTERPRISES ORGANIZATIONAL SYSTEMS AND DYNAMIC CAPABILITIES	2018	In this chapter, the author proposes an enterprise complexity model (ECM), which is visualized as a methodology to achieve the distributed governance of an ecology of evolving enterprises. Governance is understood as guiding the enterprises selforganization towards policies creating, regulating, and producing products and services for society. Self-organization is grounded in the communications and interactions of stakeholders. The purpose of an ECM model is not institutional development but guiding, enabling and facilitating interactions of all kinds with the support of current and disruptive technologies to increase society's requisite variety to deal with social, ecological, and economic challenges. An enabling context helps the branching of the enterprises' creativity into all kinds of innovations, forms of coordination, and operational alignment of their interests. Quality of life, fairness, and social justice are the values driving this ecology of enterprises towards a deeper and wider appreciation of issues of social concern. © 2018, IGI Global.
SELF-ENDANGERING WORK BEHAVIOR	2016	Confronted with progressively increasing demands for greater flexibility, organizations apply organizational and managerial practices that build on their employees' self-organization and self-discipline, thereby increasing their employees' control over achieving their everyday work tasks. Although these practices offer opportunities for personal growth and coordination of work and private life, the resultant demands for increasing autonomy and self-organization may overtax employees' capacities, leading to stress. Furthermore, employees are increasingly reacting in ways that are self-exploitative and detrimental to their own health in response to large work-loads and strong demands for selforganization. This chapter introduces the concept of self-endangering work behavior

PARADIGM FOUNDATIONS OF MODERN SCIENCE: SELF- ORGANIZATION EVOLUTION INTEGRITY	2015 An attempt of constructing paradigm foundations of modern science, which are rooted in the uniform concept of selforganization, in which holism, evolution and self-organization are interconnected in a triune whole is presented in article. The conceptual basis of the research is the idea of unity of integrity - evolution – self-organization. The integrated framework representing a holographic effect of comprehensive, holistic vision of the integrated world will be the result of interconnection of the enumerated concepts. At the present stage the interdisciplinary sphere which one side is the scientific knowledge, its structure and dynamics, and the second – connection of scientific knowledge and scientific world outlook with a person, his ideals, purposes, values has to perform a function of methodology. From our point of view, the presentation of the concept "integrity - evolution - self-organization" constructed in this article is one of the attempts of this sort of reflection. © 2015, Mediterranean Center of Social and Educational Research. All rights reserved.
SOCIAL CONTRACTS SIMPLE RULES AND SELF- ORGANIZATION: A PERSPECTIVE ON AGILE DEVELOPMENT	2014 Teams and organizations are complex adaptive systems. Selforganization in complex adaptive systems evolves through a set of Simple Rules. Self-organization is a core tenet of agile teams. Self-organization does not mean everyone gets to do whatever they want to do. Team members create contracts with each other. These contracts create boundaries, or containers, within which self-organization can occur. Teams also create contracts with other teams, the wider organization and other stakeholders. The contracts are both implicit and explicit. Social contracts in complex adaptive systems are more effective if they are based on Simple Rules. Social Contract Theory acts as a lens through which we can better understand these social contracts in agile teams. This paper represents ongoing research that examines the role of Simple Rules and Social Contract Theory in fostering self-organization in agile development teams. The paper discusses four examples of social contracts in agile teams: definition of done, definition of ready, working agreements, and retrospectives. © Springer International Publishing Switzerland 2014.

LEADERSHIP AND DECISIONMAKING IN TEAM-BASED ORGANIZATIONS: A MODEL OF BOUNDED CHAOTIC CYCLING IN EMERGING SYSTEM STATES	2013 This article discusses the results of both intrinsic and instrumental case study investigations of team-based leadership and decision-making in an Association of Research Libraries (ARL) institution undergoing dramatic change and restructuring activities. Since team-based models were used extensively within the organization, systems theory is introduced. Chaos theory is next explained as a more robust theoretical framework for analyzing and describing the turbulence and rapid changes encountered by individuals attempting to make sense of these organizational shifts at both the micro and macro levels. Findings of this research suggest that a paradox occurs during periods of restructuring activities in organizations going through significant change: 1) models which are alternatives to traditional hierarchical bureaucracies are necessary for organizations to break from the status quo when confronted with the need for rapid and inclusive decision-making, and 2) organizational structures heavily influenced by self-organizing teams go through recursive phases of expansion, leading to unbounded chaos in leadership and decision-making processes. Employees identified a lack of individual accountability in team-based decisionmaking, the challenges of leadership at the individual level, and the need for defined supervisory roles were all issues to be addressed for the continued, successful evolution of the organization. As a result of these findings, the author then introduces an iterative, phase state model of chaotic cycling in emerging system states. This model focuses on bounded chaotic systems that blend selforganization with structural feedback mechanisms in leadership and decisionmaking processes.
CULTURAL AND EVOLUTIONARY DYNAMICS OF COOPERATION IN ARCHAEOLOGICAL PERSPECTIVE	2012 Humans are excellent but strategically contingent cooperators. How we cooperate and the boundaries of our cooperative relations are two of the most important organizing principles for social groups. Not surprisingly, the cultural and evolutionary dynamics of cooperation represent a fertile topic of research in social and behavioral sciences such as anthropology, economics, political science, psychology, and sociology (Axelrod 1997)
STUDY ON CHARACTERISTICS AND MANAGEMENT METHODS OF YOUTHS' NETWORK SELF- ORGANIZATION BEHAVIOR	2011 This paper firstly clarifies the contents and characteristics of the network self-organization, and then from the perspectives of self-management and social management, it studies the two management methods of network selforganization through conducting practical research on the network self-organization in Beijing, analyzing its development status as well as focusing on its characteristics and current problems. © 2011 IEEE.

IDENTIFICATION OF SELFORGANIZATION INDICATORS AND DESCRIPTION OF THEM IN IRAN PHYSICAL EDUCATION ORGANIZATION (IPEO)	2010 Aim of this study was codifying the indicators of self-organization and description of them in Iran Physical Education Organization (IPEO). In this study, 65 employees of headquarters, 105 employees of sports federations and 210 employees of total Physical education departments' provinces participated. Measuring tool in this study was questionnaire of self-organization. Surveyed variables were selforganization and its indicators in 3 fields of: structure, behavior and organizational abilities in view of the employees. T test showed that structure and organizational abilities of the Self-organizer in sport federations and Total physical education departments in provinces was much more than was expected. There is a significant difference between means of structure, behavior and organizational abilities ($P<0.001$). LSD and Tamhane tests also showed a significant difference of $\alpha=0.05$ in pair comparison.
THE ESSENCE OF TRANSFORMATION IN A SELF- ORGANIZING TEAM	2009 This study explores the process through which a team dismantles its existing order and rebuilds a new one via innovations and changes spontaneously initiated by team members. With the quantitative system dynamics model built in this study, the essence of adaptation of the navigation teams is examined and some self-organization characteristics of the dynamic adaptation process are further identified and discussed. Although the system dynamics model is based solely on the case of a navigation team, the distributed cognition properties and mechanisms that are essential to social systems support the belief of this study that the model represents the common selforganization mechanisms in the evolutionary process of a team's shared working structure. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd.
THE PRIZE OF FREEDOM. THE INTERRELATION BETWEEN EDUCATION KNOWLEDGE POWER AND ORGANIZATION [DER PREIS DER FREIHEIT. BILDUNG WISSEN ORGANISATION]	2009 Getting back to the history of its semantics helps open the educational discussion on the subject's prospects with regard to social and cultural studies. At around 1800 the semantics of Bildung' is apart of a tangle of parallel concepts, the common denominator of which - the problem of selforganization - founded the structural analogy between central concepts of the Modernity, like life, subject, state, and market. The differentiation between the social- and the cultural studies occurs later by the selective further development of this concepts. The analysis of the fundamental analogies and paradoxies between freedom, knowledge, power, and organization leads to the conclusion, that the moralization of the central educational semantic is closely connected with a problematic selective isolation of the disciplinary discussion in the educational studies.

FENG SHUI: AN ALTERNATIVE FRAMEWORK FOR COMPLEXITY IN DESIGN	2008 Building design is a very complex process that requires an integration of creativity, rationality and selforganization. Although there are numerous studies that examine how architects learn and apply their knowledge to design new buildings, the design process still cannot be explicitly defined. Because the way that architectural design knowledge is applied to building design cannot be formulated, the term ‘black box’ is used to represent an architect's design mechanism that cannot be logically explained. Designers use intuition and individual past experiences to make heuristic decisions when tackling new situations in building design. These characteristics are similar to the Chinese philosophy of direct insight into the nature and principles and practice of feng shui as applied to building design. Feng shui is traditional Chinese wisdom aimed at creating harmony among the environment, buildings and people. The aims of this paper are to examine the potential of feng shui knowledge as an alternative approach to building design and to derive a conceptual framework based on the principles and practice of feng shui. © 2008 Taylor & Francis Group, LLC.
SELF- ORGANIZATION SELECTION AND EMERGENCE IN THE THEORIES OF EVOLUTION	2006 Since Darwin, the hypothesis of natural selection has gained such a considerable weight in the explanation of biological evolution that, in the context of the synthetic theory, the pressure of the selection is now seen as the single source of order in the evolution of the living. However this thesis has been undermined by recent research on self-organization. In particular, S. Kauffman, in several books, tries to demonstrate that an organization can arise independently from any pressure of selection, and pleads for a combination of self-organization and selection inside of one theory explaining biological evolution. I would like to try to clarify this debate by presenting a summary and an epistemological analysis of the ideas of S. Kauffman. Therefore I will first refer to the research work on the explanation at stake in the synthetic theory, in order to investigate the compatibility of selection and self-organization regarding the synthetic theory. Then, I will refer to other areas of biological sciences using the selection-oriented explanation: immunology and neuroscience. Indeed in each of these fields, recent theories make use of a combination of the principle of selection together with a preexisting organization. An analysis of the possible combinations between selection and self-organization will be most helpful. The concept of emergence is present all through this book. Selforganization is often associated with emergence, which classically means the appearance of a level of complexity more advanced than the existing components of a system. Furthermore current epistemological research on emergence opposes emergence and reduction

PRINCIPLES OF THE SELF-ORGANIZING SYSTEM	2004 Today, the principles of the self-organizing system are known with some completeness, in the sense that no major part of the subject is wholly mysterious. We have a secure base. Today we know exactly what we mean by "machine", by "organization", by "integration", and by "selforganization". We understand these concepts as thoroughly and as rigorously as the mathematician understands "continuity" or "convergence". In these terms we can see today that the artificial generation of dynamic systems with "life" and "intelligence" is not merely simple-it is unavoidable if only the basic requirements are met. These are not carbon, skater, or any other material entities but the persistence, over a long time, of the action of any operator that is both unchanging and single-valued. Every such operator forces the development of its own form of life and intelligence. But will the forms developed be of use to us? Here the situation is dominated by the basic law of requisite variety (and Shannon's Tenth Theorem), which says that the achieving of appropriate selection (to a degree better than chance) is absolutely dependent on the processing of at least that quantity of information. Future work must respect this law, or be marked as futile even before it has started. Finally, I commend as a program for research, the identification of the physical basis of the brain's memory stores. Our knowledge of the brain's functioning is today grossly out of balance. A vast amount is known about how the brain goes from state to state at about millisecond intervals
IDENTIFICATION OF SELFORGANIZATION INDICATORS AND DESCRIPTION OF THEM IN IRAN PHYSICAL EDUCATION ORGANIZATION (IPEO)	2010 Aim of this study was codifying the indicators of self-organization and description of them in Iran Physical Education Organization (IPEO). In this study, 65 employees of headquarters, 105 employees of sports federations and 210 employees of total Physical education departments' provinces participated. Measuring tool in this study was questionnaire of self-organization. Surveyed variables were selforganization and its indicators in 3 fields of: structure, behavior and organizational abilities in view of the employees. T test showed that structure and organizational abilities of the Self-organizer in sport federations and Total physical education departments in provinces was much more than was expected. There is a significant difference between means of structure, behavior and organizational abilities ($P < 0.001$). LSD and Tamhane tests also showed a significant difference of $\alpha = 0.05$ in pair comparison.

Anexo 14 78

Tabela 12 – Resumo dos indicadores sociodemográficos

DIMENSÃO DE ANALISE	INDICADOR	CATEGORIAS	RESPOSTAS
SOCIODEMOCRÁTICA	Sexo	Feminino	24,1%
		Masculino	75,9%
		Outro	0,0%
	Idade	Até 24 anos	3,6%
		De 25 a 30 anos	34,5%
		De 31 a 35 anos	27,3%
		De 36 a 40 anos	18,2%
		Mais de 40 anos	16,4%
	Escolaridade	Ensino obrigatório (até ao 9º ano)	0,0%
		Ensino secundário (até ao 12º ano)	7,3%
		Ensino Superior 1º Ciclo- Licenciatura	43,6%
		Ensino Superior 2º Ciclo – Mestrado	49,1%
		Ensino Superior 3º Ciclo – Doutoramento	0,0%
	Antiguidade na empresa	Até 1 ano	29,1%
		Entre 1 ano e 2 anos	27,3%
		Entre 2 e 3 anos	12,7%
		Mais de 3 anos	30,9%
	Faixa salarial	Até 635,00 euros	0,0%
		De 636,00 a 1.270,00 euros	16,4%
		De 1.271,00 a 1.905,00 euros	40,0%
		De 1.906,00 a 2.540,00 euros	25,5%
		De 2.541,00 a 3.175,00	14,5%
		Mais de 3.175,00 euros	3,6%
	Nacionalidade	Portuguesa	92,8%
		Outro	7,2%
	Especialização	Atividade Fim	85,5%
		Atividade Meio	14,5%
	Experiência em autogestão	Nenhuma	89,1%
		Pelo menos uma	10,9%

N= 55

Fonte: Inquéritos por questionário on line

Anexo 15⁷⁹

Tabela 13 – Legenda para leitura dos indicadores referente as dimensões de análise estrutura organizacional, práticas de gestão e cultura organizacional

LEGENDAS

↑	Bastante	↑*	Muito satisfeito	↑**	Sempre
↖	Muito	↖*	Satisfeito	↖**	Frequentemente
↔	Mais ou menos/médio	↔*	Indiferente	↔**	Às vezes
↘	Pouco	↘*	Insatisfeito	↘**	Raramente
↓	Muito pouco	↓*	Muito insatisfeito	↓**	Nunca

Tabela 14 – Resumo dos indicadores das dimensões de análise estrutura organizacional, práticas de gestão e cultura organizacional.

Dimensão de Análise	Indicador	Questões	Respostas				
Estrutura Organizacional	Autogestão / Hierarquia	9) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica promove a sua motivação para trabalhar na MINDERA?	↑ 50,9%	↖ 32,7%	↔ 12,7%	↘ 1,8%	↓ 1,8%
		10) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica é um fator desafiador no desempenho dos seus papéis na MINDERA?	↑ 32,7%	↖ 30,9%	↔ 20,0%	↘ 7,3%	↓ 9,1%
		11) Em que medida a ausência de pirâmide hierárquica contribuiu para um ambiente de trabalho saudável?	↑ 52,7%	↖ 32,7%	↔ 12,7%	↘ 1,8%	↓ 0,0%
		12) Em que medida se identifica com a estrutura	↑ 60,0%	↖ 29,1%	↔ 9,1%	↘ 1,8%	↓ 0,0%

Práticas de gestão

Tomada de decisão

organizacional
da MINDERA?

13) Em que
medida a
ausência de
pirâmide
hierárquica
promove o
desempenho dos
seus papéis
profissionais na
MINDERA?

↑ 37,0% ↘ 42,6% ↔ 9,3% ↙ 5,6% ↓ 5,6%

14) Em que
medida a
ausência de
pirâmide
hierárquica
dificulta a
execução dos
seus papéis na
MINDERA?

↑ 0,0% ↘ 5,6% ↔ 14,8% ↙ 37% ↓ 42,6%

15) Em que
medida se sente
satisfeito com os
mecanismos
decisórios
dentro da sua
equipe?

↑*51,9% ↘*29,6% ↔*18,5% ↙*0,0% ↓*0,0%

18) Em que
medida a sua
opinião
influencia as
decisões dentro
da sua equipe?

↑ 29,6% ↘ 51,9% ↔ 18,5% ↙ 0,0% ↓ 0,0%

19) Em que
medida se
envolve nos
mecanismos
decisórios
dentro da sua
equipe?

↑ 40,7% ↘ 44,4% ↔ 9,3% ↙ 3,7% ↓ 1,9%

20) Em que
medida toma
decisões que
impactam
noutros
MINDERS?

↑**5,6% ↘**29,6% ↔**37% ↙**14,8% ↓**13%

21) Em que
medida a sua
opinião é
solicitada por
um outro
MINDER que

↑**13,0% ↘**38,9% ↔**31,5% ↙**13,0% ↓**3,7%

	precisa tomar uma decisão?					
	25) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas participarem das decisões que afetam suas vidas?	↑ 46,3%	↘ 40,7%	↔ 13,0%	↘ 0,0%	↓ 0,0%
	16) Em que medida se sente satisfeito com a divisão e atribuição de papéis dentro da sua equipa?	↑ *70,4%	↘ *18,5%	↔ *7,4%	↘ *3,7%	↓ *0,0%
	17) Em que medida tem liberdade para decidir como desempenhar seus papéis na MINDERA?	↑ 51,9%	↘ 40,7%	↔ 3,7%	↘ 3,7%	↓ 0,0%
	28) Em que medida a relação entre produtividade e a sua remuneração é justa?	↑ 14,8%	↘ 51,9%	↔ 20,4%	↘ 13,0%	↓ 0,0%
	29) Em que medida a sua remuneração é adequada?	↑ 18,5%	↘ 46,3%	↔ 22,2%	↘ 11,1%	↓ 1,9%
	30) Em que medida concorda com os mecanismos de atribuição das remunerações na MINDERA?	↑ 40,7%	↘ 38,9%	↔ 14,8%	↘ 1,9%	↓ 3,7%
Abordagem Síntese	34) Em que medida as práticas de gestão da MINDERA lhe agradam?	↑ 53,7%	↘ 31,5%	↔ 13,0%	↘ 1,9%	↓ 0,0%

Cultura Organizacional	Informação e Comunicação	22) Em que medida a MINDERA disponibiliza informações claras e objetivas sobre o seu funcionamento?	↑ 44,4%	↘ 33,3%	↔ 14,8%	↘ 5,6%	↓ 1,9%
		23) Em que medida o acesso aberto e livre às informações influencia o clima organizacional da MINDERA?	↑ 52,8%	↘ 37,7%	↔ 9,4%	↘ 0,0%	↓ 0,0%
		24) Em que medida há liberdade na MINDERA para as pessoas expressarem as suas preocupações?	↑ 79,6%	↘ 11,1%	↔ 7,4%	↘ 1,9%	↓ 0,0%
		27) Em que medida está satisfeito com os mecanismos de feedback (em grupo e individuais) da MINDERA?	↑ *31,5%	↘ *40,7%	↔ *13,0%	↘ *13,0%	↓ *1,9%
		26) Em que medida a MINDERA garante igualdade de tratamento e oportunidades a todos?	↑ 55,6%	↘ 37,0%	↔ 3,7%	↘ 3,7%	↓ 0,0%
	Desenvolvimento pessoal e profissional	31) Em que medida a cultura organizacional da MINDERA é compatível com suas perspectivas de desenvolvimento profissional e pessoal?	↑ 64,2%	↘ 28,3%	↔ 3,8%	↘ 1,9%	↓ 1,9%

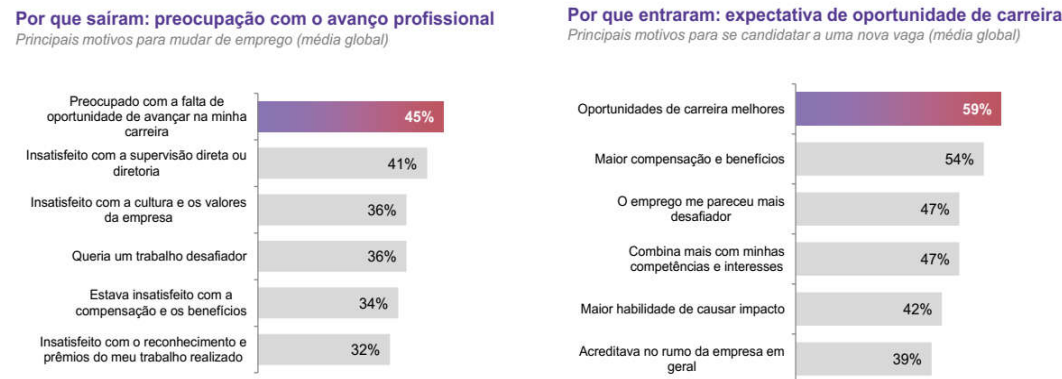
Abordagem Síntese	32) Em que medida está de acordo com o rumo da MINDERA?	↑ 55,6%	↗ 27,8%	↔ 13,0%	↘ 3,7%	↓ 0,0%
	33) Em que medida se sente satisfeito em trabalhar na MINDERA?	↑ 72,2%	↗ 18,5%	↔ 9,3%	↘ 0,0%	↓ 0,0%

Apêndices

Apêndice 1

Figura 7 – *Ranking* com os principais motivos que levam as pessoas a mudarem de emprego

Principal motivo: oportunidade de carreira



Fonte: pesquisa do LinkedIn, “Por que e como as pessoas mudam de emprego” (março de 2015). Média global.
“Qual das opções a seguir melhor corresponde à sua decisão de sair do empregador anterior?” e
“Qual das opções a seguir melhor corresponde à sua decisão de entrar na sua empresa atual?”

Fonte: (Cruz et al., 2015, p. 13)

Figura 8 – *Ranking* com os principais motivos que levam as pessoas a mudarem de emprego de acordo com faixa etária

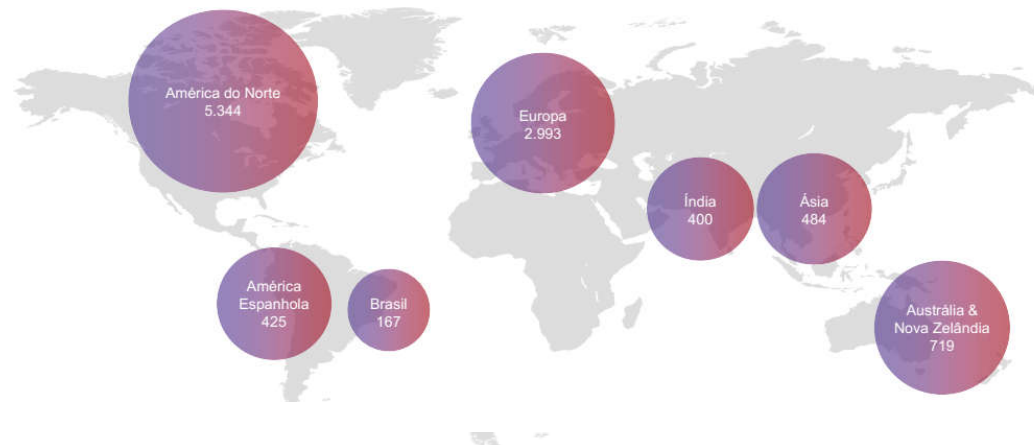
	Geração Milênio (entre 18 e 35 anos)	Geração X (entre 36 e 50 anos)	Baby Boomers (mais de 51 anos)
Preocupação com a falta de oportunidades de avanço	50% ^{BC}	42% ^C	28%
Insatisfação com a liderança do gerenciamento sênior	40%	43% ^A	42%
Desejo por um trabalho mais desafiador	43% ^{BC}	31% ^C	22%
Insatisfação com a remuneração ou os benefícios	40% ^{BC}	29% ^C	23%
Insatisfação com o reconhecimento das contribuições	35% ^{BC}	30% ^C	25%
Discordância a respeito do atual rumo da organização	25%	27% ^A	25%
Interesse em conhecer outro setor	21% ^{BC}	11% ^C	7%

Fonte: pesquisa do LinkedIn, “Por que e como as pessoas mudam de emprego” (março de 2015).
“Qual das opções a seguir melhor corresponde à sua decisão de sair do empregador anterior?”
^{ABC} Indica uma diferença estatística considerável, com um nível de confiança de 95% (pessoas de uma geração mais/menos dispostas do que as de outras gerações a mencionar tais motivos).

Fonte: (Cruz et al., 2015, p. 17)

Figura 3 – Número de entrevistados na pesquisa distribuído mundialmente

Para saber por que e como ocorreu a mudança de emprego, questionamos mais de 10.500 pessoas sobre sua grande decisão



Fonte: pesquisa do LinkedIn, "Por que e como as pessoas mudam de emprego" (março de 2015). Pesquisamos aquelas pessoas que foram para uma nova empresa entre dezembro de 2014 e março de 2015. 90% dos entrevistados trabalham tempo integral; o grupo restante consiste em contratados de meio período, prestadores de serviços, estudantes ou profissionais autônomos, 51% dos profissionais entrevistados mudaram de setor.

Fonte: (Cruz et al., 2015, p. 12)

Figura 9 – Relação entre as pessoas que mudam de emprego e mudam de carreira

1 em cada 3 pessoas que mudam de emprego muda completamente de carreira. Aprenda como combinar as competências e experiências que podem ser transferidas para a nova função

34% Mudança de carreira
Nova empresa
Função diferente
(entre as pesquisadas)

As pessoas que mudaram de carreira buscam novos desafios

- ✓ Desejam ser desafiadas
- ✓ O emprego anterior não correspondia às suas competências
- ✓ Interesse em conhecer um novo setor

66% Mudanças laterais*
Nova empresa
Mesma função
(entre as pesquisadas)

As mudanças laterais representam pessoas insatisfeitas e que desejam mais

- ✓ Insatisfação com a liderança do gerenciamento sênior
- ✓ Desejo de melhor remuneração na nova empresa
- ✓ Discordância a respeito do atual rumo da organização

Fonte: (Cruz et al., 2015, p. 20)

Apêndice 2

Figura 10 – Lista com resumo das características das organizações burocráticas

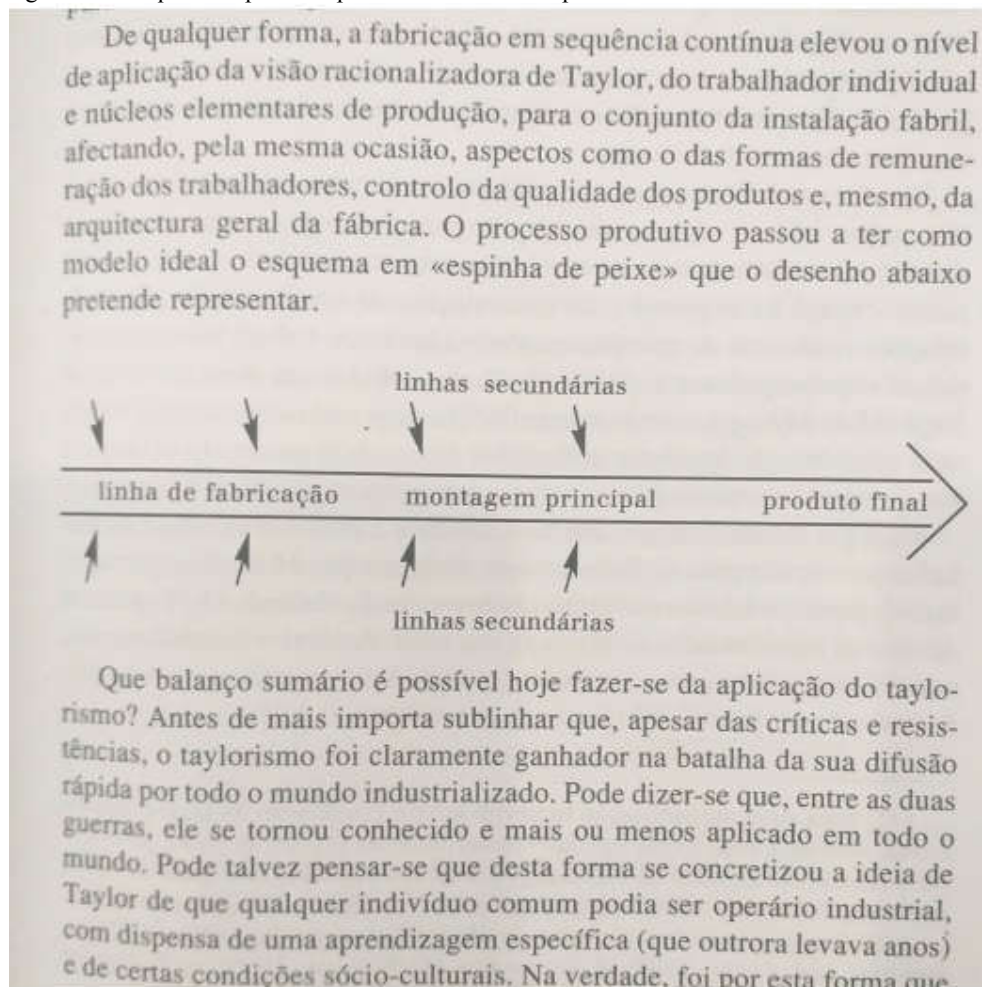
BOXE 7.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

- Regras aplicadas igualmente a todos, de forma impessoal.
- Formalização e documentação escrita.
- Separação pessoa e cargo.
- Profissionalização e valorização da competência técnica.
- Funções e relações entre funções bem definidas.
- Recrutamento feito por regras previamente estabelecidas.
- Isonomia salarial.
- Avanço na carreira por critérios impessoais.

Fonte: Candido et al., 2019, p. 225.

Apêndice 3

Figura 11 – Esquema espinha de peixe contextualizado por João Freire.



Fonte: (Freire, 1993, p. 69)

Apêndice 4

Figura 12 – Lista com resumo das características das organizações de Henri Fayol

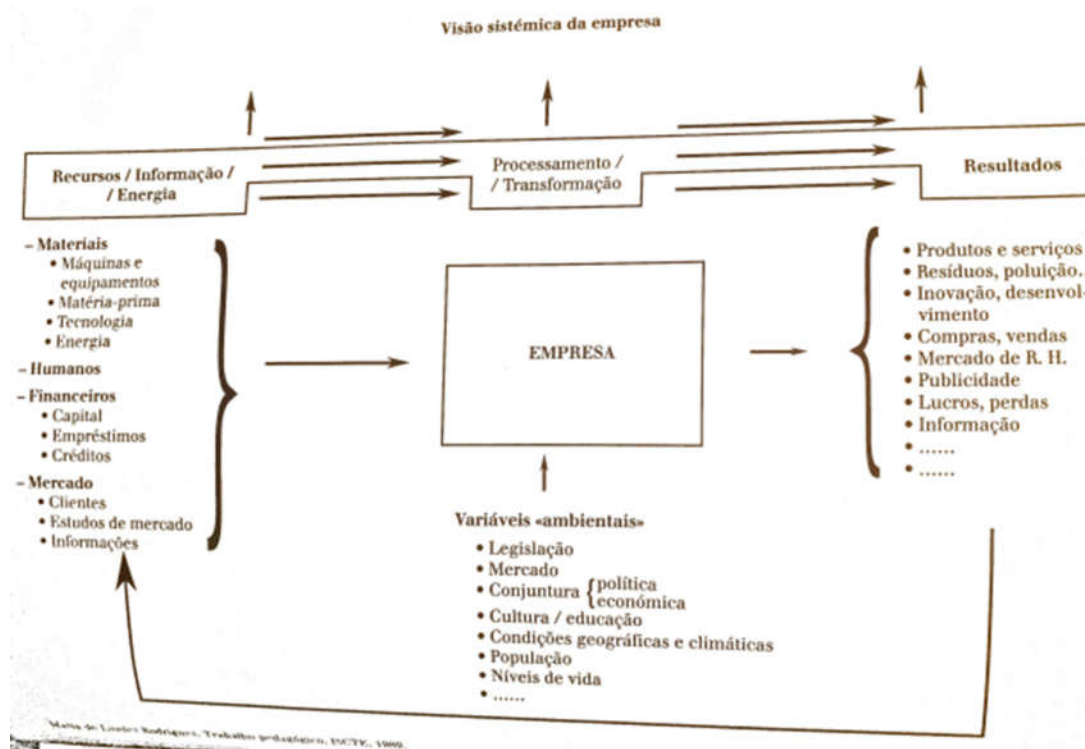
BOXE 7.2 PRINCÍPIOS PARA O PROJETO DE ORGANIZAÇÕES DE HENRI FAYOL

- Divisão do trabalho: especialização de funções impulsiona a eficiência, podendo ser vertical ou horizontal.
- Disciplina: todos devem cumprir regras, comportamento deve ser o prescrito.
- Subordinação do interesse particular ao geral: interesses pessoais subordinados ao da empresa.
- Autoridade e responsabilidade: atores mais acima na hierarquia tem autoridade, mas também assumem responsabilidades.
- Unidade de comando e direção: cada ator deve responder à um único chefe e conjunto de operações com o mesmo objetivo deve contar com um só chefe e programa.
- Hierarquia: possibilita coordenação, estabelecendo canais de comunicação e tomada de decisão. Não deve conter níveis de autoridade desnecessários.
- Centralização: deve-se encontrar equilíbrio entre necessidade de centralização e descentralização.
- Equidade: funcionários devem ser tratados com benevolência e justiça, de forma impessoal.
- Estabilidade em função ou cargo: possibilita experiência e melhora desempenho.
- Iniciativa: chefes devem possibilitar que empregados exerça iniciativa algumas vezes.
- Remuneração: deve ser justa, compatível com a responsabilidade e a autoridade.
- Ordem: um lugar para cada pessoa/coisa e uma pessoa/coisa para cada lugar.
- União do pessoal: pessoal deve permanecer unido pela empresa.

Fonte: Candido et al., 2019, p. 227

Apêndice 56

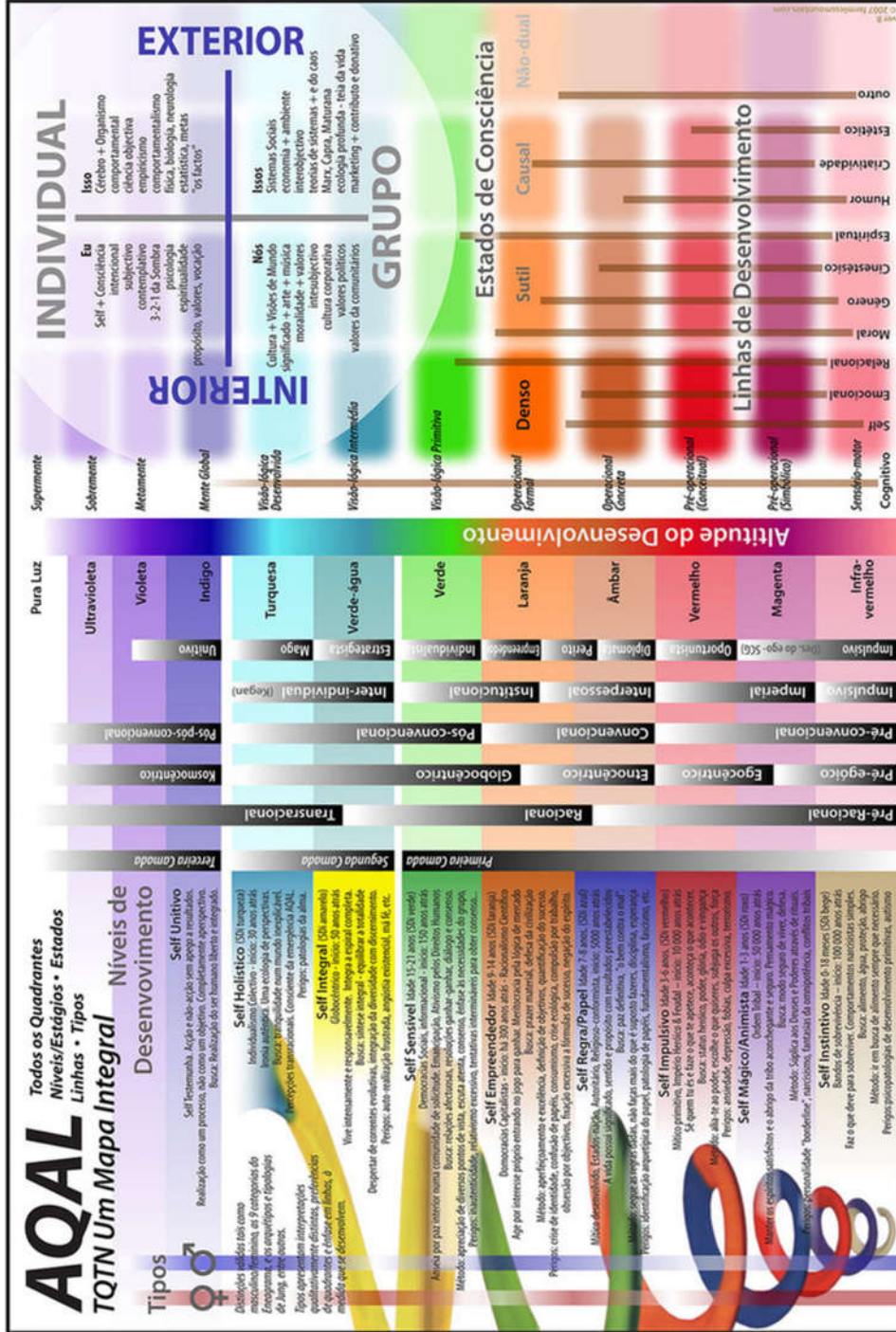
Figura 13 – Quadro com esquematização da visão sistêmica da empresa



Fonte: Freire, 1993, p. 96

Apêndice 5.A8

Figura 14 – Quadro com esquematização da AQAL



Fonte: <https://www.ariraynsford.com.br/teoria-integral.html#>

Apêndice 612

Figura 15 – Quadro com características, exemplos e metáfora orientadora dos principais modelos organizacionais segundo a teoria integral

	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora orientadora
Organizações Vermelhas			
Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a liga da organização. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos.	- Máfia - Gangues de rua - Milícias tribais	- Divisão do trabalho - Autoridade de comando	- Alcateia
.....			
Organizações Âmbaras			
Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.	- Igreja Católica - Forças Armadas - Maioria das agências governamentais - Sistemas de escolas públicas	- Papéis formais <i>(hierarquias estáveis e escaláveis)</i> - Processos <i>(perspectivas de longo prazo)</i>	- Forças Armadas
.....			
Organizações Laranjas			
O objetivo é vencer a concorrência; atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê; liberdade no como).	- Companhias multinacionais - Escolas autônomas	- Inovação - Responsabilização - Meritocracia	- Máquina
.....			
Organizações Verdes			
Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.	- Organizações direcionadas pela cultura (Exemplos: Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	- Empoderamento - Cultura direcionada por valores - Modelo de stakeholders	- Família
.....			
Organizações Teal			
?	?	?	?

Fonte: Laloux, 2019, p. 49

Apêndice 714

Figura 16 – Quadro com principais transformações provocadas pela autogestão entre organizações laranja e teal.

Autogestão

	<i>Práticas Laranja</i>		<i>Práticas Teal</i>
<i>Estrutura da organização</i>	• Pirâmide hierárquica	➔	• Equipes auto-organizadas. • Quando necessário, coaches (sem responsabilidade por lucros e perdas, sem autoridade de gestão) atendem várias equipes.
<i>Funções de apoio (atividades-meio)</i>	• Infinitude de funções centrais de pessoal para RH, TI, compras, finanças, controle, qualidade, segurança, gestão de riscos etc.	➔	• A maioria das funções é desempenhada pelas equipes em si ou por forças-tarefa voluntárias. • Os poucos funcionários restantes têm papel apenas consultivo.
<i>Coordenação</i>	• Coordenação por meio de reuniões fixas em cada nível (da equipe executiva para baixo), muitas vezes levando à sobrecarga de reuniões.	➔	• Não há reuniões da equipe executiva. • Coordenação e reuniões principalmente <i>ad hoc</i>, quando surgem necessidades.
<i>Projetos</i>	• Equipamento pesado (gestores de programa e de projeto, gráficos de Gantt, planos, orçamentos etc.) para tentar controlar a complexidade e priorizar recursos.	➔	• Gerenciamento de projetos radicalmente simplificado. • Sem gestores de projetos, projetos com autoalocação de pessoas. • Planos e orçamentos mínimos (ou nenhum), priorização orgânica.

Autogestão

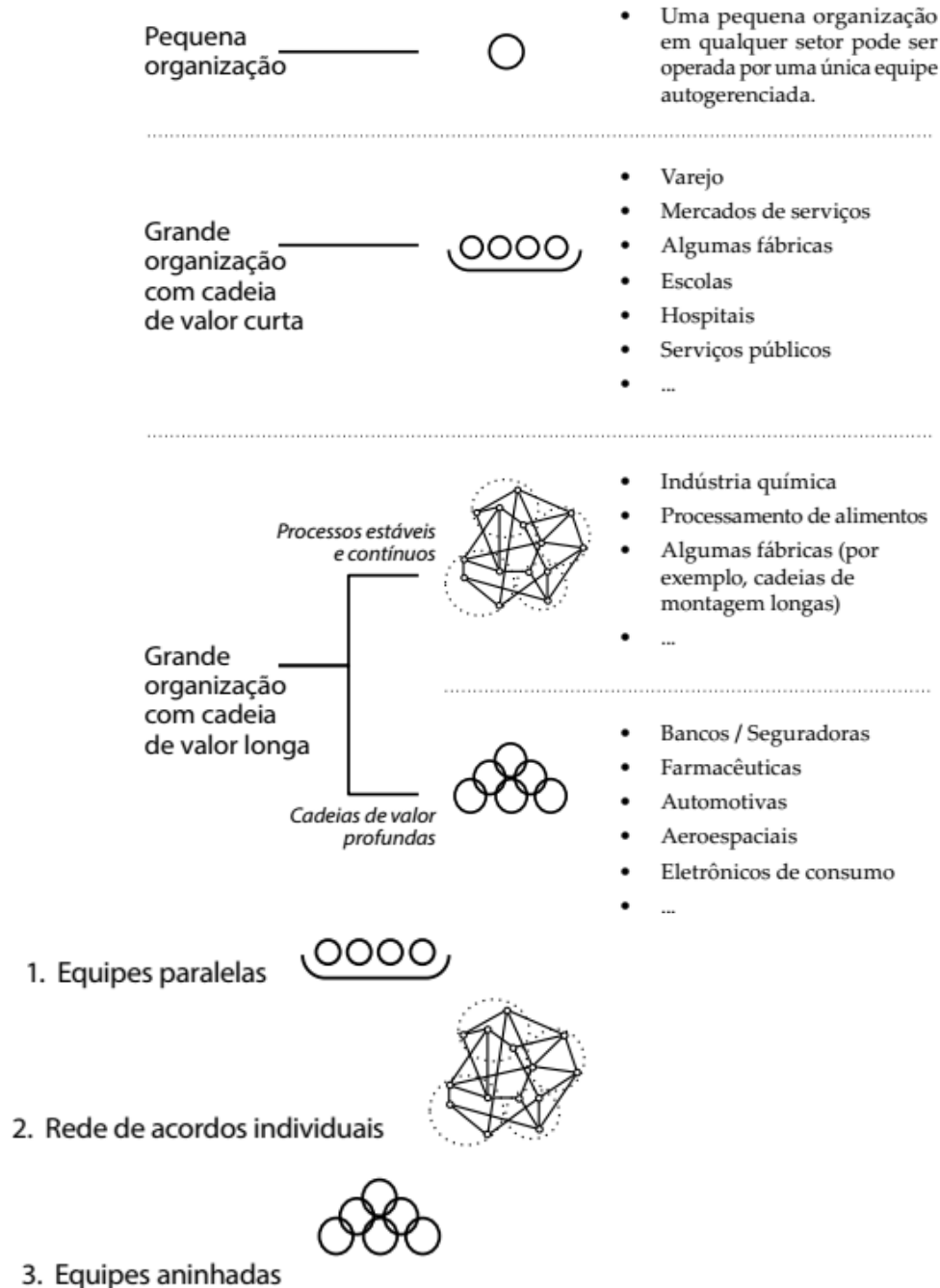
	<i>Práticas Laranja</i>		<i>Práticas Teal</i>
<i>Títulos e descrições de cargos</i>	• Todos os cargos têm um título e uma descrição.	➔	• Funções (papéis) fluídas e específicas, em vez de descrições de cargo fixas. • Não há títulos de cargo.
<i>Tomada de decisões</i>	• No alto da pirâmide. • Qualquer decisão pode ser invalidada pelo superior hierárquico.	➔	• Totalmente descentralizada e baseada em processo de aconselhamento (ou em mecanismos de tomada de decisões holocráticos).
<i>Gestão de crise</i>	• Pequeno grupo de assessores se reúne confidencialmente para apoiar o CEO na tomada de decisões de cima para baixo. • Comunicação somente quando a decisão é tomada.	➔	• Compartilhamento transparente de informação. • Todos são envolvidos para deixar a melhor resposta emergir da inteligência coletiva. • Se o processo de aconselhamento precisa ser suspenso, é definido o âmbito e o tempo de suspensão.
<i>Compras e investimentos</i>	• Limites de autorização ligados ao nível de hierarquia. • Orçamentos de investimento dirigidos pela alta gestão.	➔	• Qualquer pessoa pode gastar qualquer quantia desde que o processo de aconselhamento seja respeitado. • Orçamento de investimento da equipe é desafiado pelos pares.
<i>Fluxo de informação</i>	• Informação é poder e é liberada em uma base de necessidade de ter conhecimento.	➔	• Todas as informações disponíveis em tempo real a todos, inclusive sobre as finanças da empresa e remuneração.

	<i>Práticas Laranja</i>		<i>Práticas Teal</i>
<i>Resolução de conflitos</i>	• O conflito muitas vezes é encoberto, não há práticas de resolução de conflitos.	➔	• Processo formal de resolução de conflitos multipassos. • A cultura restringe o conflito às partes envolvidas e mediadores; estranhos não são arrastados para dentro.
<i>Alocação de funções</i>	• Disputa intensa por promoções escassas leva a politicagem e comportamento disfuncional. • Feudos: cada gerente é o rei do seu castelo.	➔	• Nenhuma promoção, mas rearranjo fluido de papéis com base em acordo entre pares. • Responsabilidade para manifestar-se livremente sobre os problemas fora de seu escopo de autoridade.
<i>Gestão de desempenho</i>	• Foco em desempenho individual. • Avaliações estabelecidas pelo superior hierárquico.	➔	• Foco no desempenho da equipe. • Processos baseados em pares para avaliações individuais.
<i>Remuneração</i>	• Decisão tomada pelo superior hierárquico. • Incentivos individuais. • Princípios meritocráticos podem levar a grandes diferenças salariais.	➔	• Salários autodefinidos com calibração de pares para o salário-base. • Nenhum bônus, participação nos lucros igual para todos. • Menores diferenças salariais.
<i>Demissão</i>	• Chefe tem autoridade (com a aprovação do RH) para demitir um subordinado.	➔	• Demissão é o último passo no mecanismo de resolução de conflitos mediado. • Na prática, muito rara.

Fonte: Laloux, 2019, pp 195-197

Apêndice 817

Figura 17 – Ilustração dos principais arranjos organizacionais que emergem a partir da autogestão



Fonte: Laloux, 2019, p. 455

Apêndice 9₁₈

Figura 18 – Quadro com principais transformações provocadas pela integralidade entre organizações *laranja* e *teal*.

Integralidade		
	Práticas Laranja	Práticas Teal
<i>Prédios</i>	• Edifícios profissionais padronizados, sem alma. • Numerosos marcadores de posição.	 • Espaços acolhedores, auto-decorados, abertos a crianças, animais, natureza. • Não há sinais de status.
<i>Valores e regras básicas</i>	• Valores muitas vezes são apenas uma placa na parede.	 • Valores claros traduzidos em regras explícitas de comportamentos (in)aceitáveis para promover ambiente seguro. • Práticas para cultivar discussões sobre valores e regras básicas.
<i>Espaços reflexivos</i>	-	 • Sala silenciosa. • Práticas em grupo de meditação e silêncio. • Práticas de reflexão em grandes grupos. • Supervisão da equipe e aconselhamento de pares.
<i>Construção de comunidade</i>	-	 • <i>Storytelling</i> para apoiar a autorrevelação e construir comunidade.
<i>Conflitos</i>	-	 • Horário regular dedicado a trazer à tona e abordar conflitos. • Processo de resolução de conflitos multipassos. • Todos treinados em gerenciamento de conflitos.

	<i>Práticas Laranja</i>		<i>Práticas Teal</i>
<i>Reuniões</i>	• Muitas reuniões, mas poucas práticas de reuniões.	➔	• Práticas de reuniões específicas para manter o ego sob controle e garantir que a voz de todos seja ouvida.
<i>Iniciativas ambientais e sociais</i>	• Dinheiro como critério extrínseco: só se não custar muito. • Apenas o topo pode começar iniciativas com consequências financeiras.	➔	• Integridade como critério intrínseco: qual é a coisa certa a fazer? • Tomada de iniciativa distribuída, todo mundo sente a coisa certa a fazer.
<i>Recrutamento</i>	• Entrevistas feitas pelo pessoal de RH treinado, o foco está na aderência à descrição do cargo.	➔	• Entrevistas por futuros colegas, foco está na aderência à organização e ao seu propósito.
<i>Integração</i>	• Processo de integração principalmente administrativo.	➔	• Formação significativa em habilidades de relacionamento e na cultura da empresa. • Programas de rotação para se aprofundar na organização.
<i>Treinamento</i>	• Trilhas de formação concebidas pelo RH. • Principalmente treinamento de proficiências e gestão.	➔	• Liberdade pessoal e responsabilidade pela formação. • Importância crítica dos treinamentos sobre construção de cultura, aos quais todos comparecem.

Integralidade

Práticas Laranja

Práticas Teal

Gestão de desempenho

- Visa estabelecer foto instantânea do desempenho passado.



- Reflexão pessoal sobre a jornada de aprendizagem e a vocação de cada um.

Demissão

- Principalmente um processo jurídico e financeiro.



- Apoio cuidadoso para transformar demissão numa oportunidade de aprendizagem.

Fonte: Laloux, 2019, pp 270-272

Apêndice 10¹⁹

Figura 19 – Quadro com principais transformações provocadas pelo propósito evolutivo entre organizações *laranja* e *teal*.

Propósito Evolutivo		
	Práticas Laranja	Práticas Teal
<i>Conceito de propósito</i>	• O objetivo principal é autopreservação organizacional (independentemente do que a declaração de missão diga).	• Organização vista como uma entidade viva com seu próprio propósito evolutivo.
<i>Estratégia</i>	• Curso estratégico traçado pela alta liderança.	• Estratégia emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos funcionários autogeridos.
<i>Tomada de decisões</i>	• Sem práticas para escutar o propósito; autopreservação contra a concorrência é o principal direcionador da tomada de decisões.	• Práticas para escutar o propósito da organização: - Todo mundo é um sensor. - Processos de grandes grupos. - Meditações, visualizações guiadas etc.; - Respondendo a estímulos de fora.
<i>Competição</i>	• A competição é o inimigo que dá energia à ação.	• O conceito de competição é irrelevante. • Os “competidores” são envolvidos na busca pelo propósito.
<i>Crescimento e participação no mercado</i>	• Principais direcionadores do sucesso.	• Significativos apenas na medida em que eles ajudam a alcançar o propósito.
<i>Lucro</i>	• Indicador principal.	• Indicador moroso – virá naturalmente se fizer a coisa certa.
<i>Marketing e desenvolvimento de produtos</i>	• De fora para dentro: pesquisas com clientes e segmentação definem as ofertas. • As necessidades do cliente são criadas, se for preciso.	• De dentro para fora: a oferta é definida pelo propósito. • Guiada pela intuição e beleza.

Práticas Laranja

Práticas Teal

<i>Planejamento, Orçamento e Controle</i>	• Baseado em “prever e controlar”. • Ciclos dolorosos de planejamento de médio prazo, orçamentos anuais e mensais. • Ater-se ao plano é a regra, desvios devem ser explicados e lacunas fechadas. • Objetivos ambiciosos para motivar os funcionários.	→	• Baseado em “perceber e responder”. • Orçamentos ausentes ou radicalmente simplificados, nenhum seguimento de variação. • Soluções viáveis e iterações rápidas, em vez da procura por respostas “perfeitas”. • Percepção constante do que é necessário. • Ausência de metas.
<i>Gestão de mudanças</i>	• Arsenal completo de ferramentas de gerenciamento de mudanças para fazer a organização alterar-se de A para B.	→	• Mudança já não é um tema relevante porque a organização se adapta constantemente a partir de dentro.
<i>Fornecedores e transparência</i>	• Fornecedores escolhidos com base no preço e na qualidade. • A posição padrão é privacidade para o mundo do lado de fora.	→	• Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito. • Total transparência convida pessoas de fora a fazerem sugestões para melhor suscitar o propósito.
<i>Gerenciamento de estados de espírito</i>		→	• Percepção consciente de qual estado de espírito melhor serve o propósito da organização.
<i>Propósito individual</i>	• Não é o papel da organização ajudar os funcionários a identificarem sua vocação pessoal.	→	• Recrutamento, treinamento e avaliações são usados para explorar a junção da vocação individual e o propósito organizacional.

Fonte: Laloux, 2019, pp 317-319

Apêndice 11²⁴

Figura 20 - Imperativos organizacionais de Stewart R. Clegg (1990)

- **Missão, metas, estratégias e funções principais.** As empresas americanas e inglesas costumam adotar o modelo de conglomerado, dando ênfase a fusões como mecanismo de crescimento e diversificação dos negócios. No Japão a forma dominante é o *keiretsu*, um modelo mais orgânico e homogêneo. A consequência é que, no Japão, os membros da organização sabem exatamente em que negócios estão, o que facilita o direcionamento estratégico e seus desdobramentos.
- **Arranjo funcional.** As corporações ocidentais foram estruturadas com base em relações hierárquicas, assumindo a forma de grandes empresas divisionalizadas. Os fornecedores são pouco integrados ao sistema. As empresas japonesas empregam o *just-in-time*, um sistema com diversos níveis de subcontratados organizados em um arranjo piramidal. Tal arranjo minimiza custos de inventário, transfere custos de mão-de-obra do centro para a periferia do sistema e fortalece relações colaborativas de longo termo entre as empresas envolvidas.
- **Coordenação e controle.** “Mecanismos de coordenação e controle sobre as diferentes partes e funções da organização dependem, parcialmente, das

estratégias de poder vigentes” (Clegg, 1990: 190-191). A burocracia weberiana e o modelo fordista são caracterizados por definições precisas de poder formal e de autoridade, condicionadas por fluxos controlados e compartimentados de informação. Nas organizações pós-modernas – japonesas – existe uma premissa segundo a qual os superiores devem fazer seus subordinados aceitar a prática do *grupismo*, “de tal forma que a confiança se estabeleça e transcenda interesses particulares, ligando todas as pessoas ao amor universal da empresa” (Clegg, 1990: 191)⁶.

- **Responsabilidades e relação entre funções.** A definição de responsabilidades e das relações entre funções é obtida por meio da divisão do trabalho. Essa divisão pode ser mais ou menos complexa e mais ou menos detalhada. Mais elevado o grau de divisão do trabalho, maior a necessidade de controle. Segundo Clegg, nas economias da Ásia Oriental o grau de complexidade e de detalhamento é tipicamente menor que nas burocracias weberianas. Colaboram para essa característica a difusão das práticas de trabalho em grupo e o alto nível de multi-especialização e flexibilidade da mão-de-obra.

- **Planejamento e comunicação.** Nas empresas industriais americanas, as práticas de avaliação de retorno sobre investimentos e as metodologias para preparação de orçamentos têm uma orientação de curto prazo, levando a práticas conservadoras de investimento. No Japão, especialmente em setores onde a inovação tecnológica é relevante, a orientação de longo prazo é a regra. Essa prática, respaldada em um grau adequado de *liberdade institucional*, é apoiada pelo papel que o governo exerce, de provedor de informações e previsões tecnológicas.
- **Relação entre desempenho e recompensa.** Desempenho e recompensa podem ser relacionados tanto em uma base individual – que requer mecanismos complexos de avaliação – como em uma base grupal – que requer mecanismos relativamente mais simples. No Japão, esta última estratégia tem sido adotada. O sistema tem sido orientado primariamente para melhorar o desempenho organizacional.
- **Liderança.** Clegg define liderança como a capacidade de cooptar apoio para realizar uma determinada visão de futuro por meio de estratégias determinadas. As organizações ocidentais, segundo o autor, são *burocracias profissionais*, onde focos de liderança emanam dos grupos profissionais e das lideranças sindicais. As empresas japonesas, por outro lado, são mais *orgânicas*, com a efetiva neutralização de fontes paralelas de poder. Além disso, ênfase é dada à constituição de amplas bases de apoio antes que cada iniciativa da liderança seja adotada. Nessas condições, a função da liderança focaliza primordialmente a construção de um sistema de valores que estimule a confiança e o comprometimento.

Fonte: Wood Jr, 2001, pp 60-62

Apêndice 12₂₅

Figura 21 - Imperativos organizacionais do modelo de Wolf Heydebrand (1989)

Quadro 7

Características da Organização Pós-industrial

Variável	Característica
<i>dimensão da força de trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais tendem a derivar seu dinamismo, flexibilidade, informalidade e capacidade de inovação de um porte relativamente pequeno
<i>objeto do trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais geralmente pertencem ao setor de serviços e executam atividades envolvendo manipulação de símbolos e informações
<i>meios de trabalho ou de produção</i>	❑ organizações pós-industriais são geralmente relacionadas a atividades de alto grau de complexidade tecnológica
<i>divisão de trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver uma maior preocupação com a <i>divisão democrática do trabalho</i> e mesmo a consideração da possibilidade de eliminação da divisão do trabalho
<i>controle do trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver maior delegação de autoridade e descentralização de poder de decisão
<i>propriedade e controle</i>	❑ empresas pós-industriais são usualmente relacionadas a formas alternativas de propriedade

Adaptado de: Heydebrand (1989)

Fonte: Wood Jr, 2001, p. 56

Apêndice 13²⁷

Figura 22 – 6 principais características das organizações pós-burocráticas

- **Informalismo.** Nas organizações pós-burocráticas, a orientação para resultados e a busca da solução de problemas provoca a superação da padronização de comportamento e procedimentos impostas por regras e normas. O informalismo tecnocrático representa uma estratégia para flexibilizar as estruturas e torná-las mais suscetíveis a formas mais sofisticadas de controle por meio, por exemplo, da tentativa de manipulação de traços culturais.
- **Universalismo.** A racionalidade tecnocrática baseia-se na formulação de premissas gerais que podem ser aplicadas a uma variedade de situações específicas. Essas premissas são permeadas por uma hierarquia de prioridades, segundo a qual as necessidades do sistema têm precedência sobre os interesses individuais.
- **Classificação e enquadramento *fracos* de funções.** A racionalidade tecnocrática cria fronteiras fracas e permeáveis entre áreas de competência, níveis hierárquicos e papéis sociais. “Há [nas organizações pós-industriais] uma clara tendência em direção à fusão entre autoridade e conhecimento, funções gerenciais e especializadas” (Heydebrand, 1989: 345).
- **Ligação fraca entre subunidades estruturais.** Formas tecnocráticas de controle favorecem estruturas modulares e flexíveis, onde as partes podem ser descartadas ou substituídas. Isso possibilita tanto práticas inovadoras e de experimentação como o descarte de subunidades obsoletas ou não-lucrativas.
- **Interdependência e existência de redes.** Organizações pós-industriais tendem a formar redes com outras organizações. A natureza fluida, flexível e informal dessas redes interorganizacionais as torna especialmente adequadas para operar em ambientes onde a capacidade de processamento de informações e a agilidade nas respostas são fatores de sobrevivência.
- **Propagação de um *ethos* de confiança e lealdade.** Nas organizações pós-industriais, a *construção* de culturas corporativas contrapõe-se às tendências de *desintegração centrífuga* relacionadas à descentralização e à existência de fronteiras pouco definidas. A cultura organizacional funciona como um *guarda-chuva* para várias estratégias destinadas a estimular o autocontrole, a motivação e o comprometimento.

Fonte: Wood Jr., 2001, pp 57-58

Apêndice 14²⁸

Figura 23 – 5 formatos organizacionais por Mintzberg

A **estrutura simples** é caracterizada pela falta de elaboração. A divisão de trabalho é praticamente inexistente, a hierarquia é mínima e os sistemas são pouco sofisticados. A estrutura simples é ágil e tem grande capacidade de resposta em função da informalidade, mas é pouco apta a atividades complexas.

A **máquina burocrática** é caracterizada pela rígida divisão de tarefas, por procedimentos formalizados, pela tomada de decisão centralizada e por uma estrutura administrativa bem delineada, com uma forte distinção entre funções de linha e de staff.

A **forma divisionalizada** é uma coleção de entidades relativamente autônomas — geralmente denominadas divisões — ligadas por uma estrutura administrativa central. O controle sobre as divisões é geralmente baseado no monitoramento de resultados. A forma divisionalizada tende a direcionar suas divisões, independentemente de suas inclinações naturais, a adotarem o formato de máquina burocrática.

A máquina burocrática e a forma divisionalizada são formas adequadas quando as atividades são simples e o ambiente é estável. Tais formatos são pouco eficazes em ambientes complexos e turbulentos, quando a exigência de flexibilidade aumenta.

A **burocracia profissional** é caracterizada pela descentralização vertical e horizontal e pela autonomia dos funcionários. Seu mecanismo essencial de coordenação é a padronização de habilidades, o treinamento e a doutrinação. A burocracia profissional é eficaz na realização de atividades complexas, mas tende a tornar-se inadequada em condições de instabilidade.

A **adhocracia** utiliza grupos temporários que se dissolvem após a conclusão da sua missão. Sua característica básica é a capacidade de inovação. Tal formato tem uma estrutura orgânica, com baixo grau de formalização do comportamento. A coordenação se dá pelo ajustamento mútuo, dentro dos grupos e entre os grupos. A adhocracia é a forma mais adequada a condições ambientais instáveis e a atividades complexas.

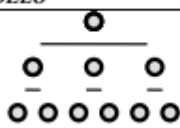
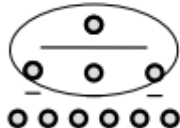
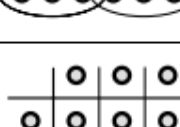
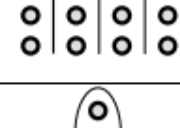
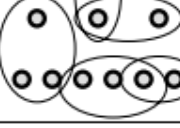
Fonte: Wood Jr., 2001, pp 38-39

Apêndice 1529

Figura 24 – 6 formatos organizacionais por Morgan

Quadro 5

Modelos Organizacionais

MODELO		CARACTERÍSTICAS
<i>burocracia rígida</i>		• pressupõe estabilidade ambiental • poder decisório é individualizado e centralizado • operações e tarefas são bem identificadas
<i>burocracia conduzida por comitê</i>		• pressupõe ambiente estável com eventuais imprevistos • poder decisório é exercido por comitê • existe variedade na condução das divisões ou áreas
<i>burocracia com times inter-departamentais e grupos-tarefa</i>		• pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental • nível de comunicação é maior que nos formatos anteriores • lealdade aos grupos é condicionada aos interesses dos departamentos
<i>organização matricial</i>		• pressupõe balanceamento de poder entre funções/departamentos e processos • busca garantir a convergência de esforços e otimizar a utilização de recursos • exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse
<i>organização baseada em projetos</i>		• pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação • todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos • coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões compartilhadas
<i>organização tipo rede orgânica</i>		• pressupõe existência de um grupo estratégico central • utiliza terceirização em larga escala • não possui identidade clara, distinta e duradoura

Adaptado de Morgan (1989)

Fonte: Wood Jr., 2001, p.40

Apêndice 16₃₀

Figura 25 – Representações ilustrativas da estrutura molecular empresarial

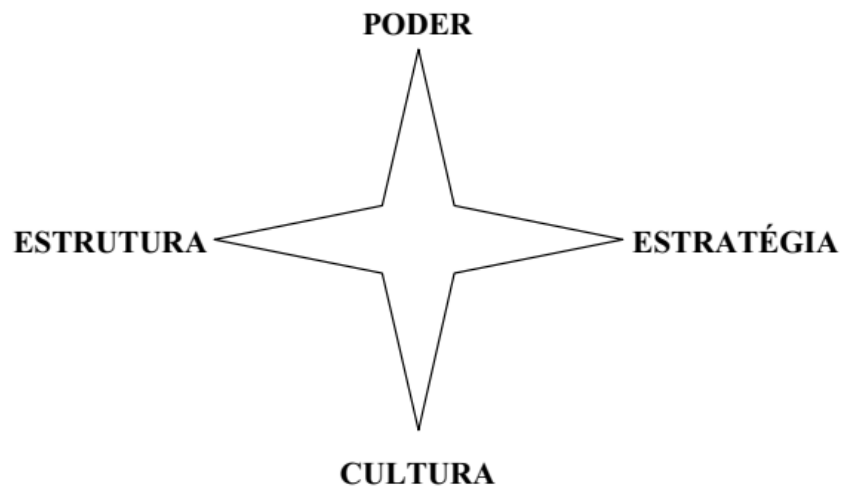


Figura 1.11. – Estrutura molecular das organizações



Fonte: P Silva, 2004, pp 28 e 37

Apêndice 17₄₆

Figura 26 – Exemplos de definição de papel

EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DE PAPEL

Todo papel tem de ter propósito, domínios e responsabilidades.

Papel: Marketing

Propósito: Muita comunicação sobre a empresa e seus serviços/produtos

Domínios:

- O mailing da empresa e suas contas nas mídias sociais.
- Conteúdo no site público da empresa.

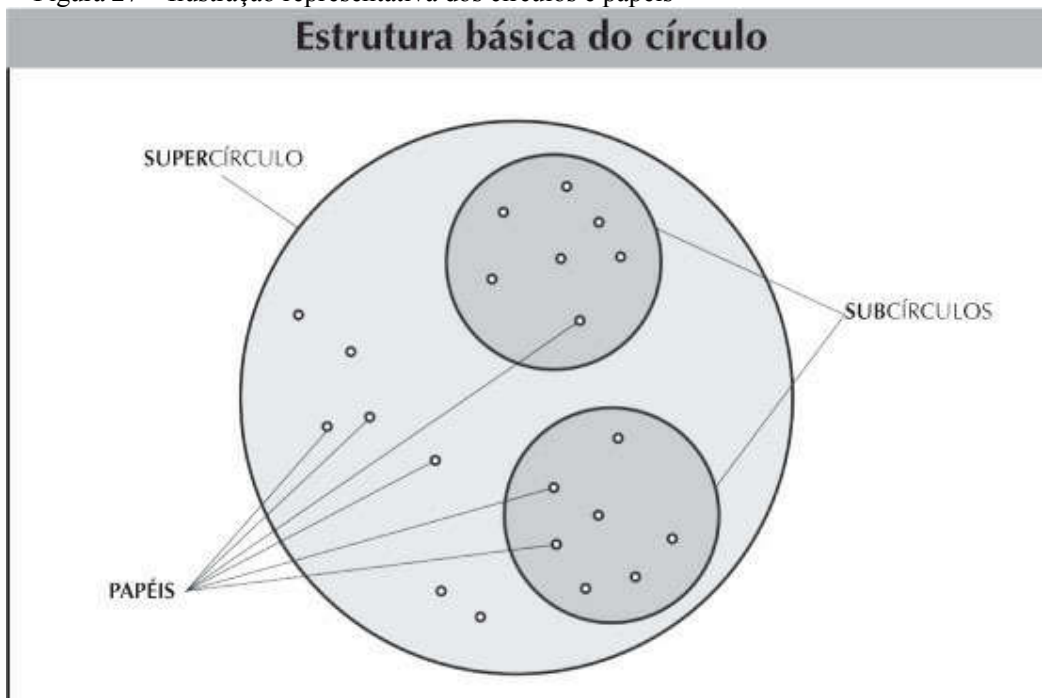
Responsabilidades:

- Construir relacionamentos com clientes potenciais em mercados-alvo definidos pelo papel “estratégia de marketing”.
- Promover e destacar os serviços da empresa para clientes potenciais na web e nos canais das mídias sociais.
- Fazer a triagem de convites para apresentações e outras oportunidades de relações públicas oferecidas à empresa e direcionar os melhores para o papel de “porta-voz”.

Fonte: Robertson, 2016, posição 810 de 3565, Edição Kindle

Apêndice 18₄₇

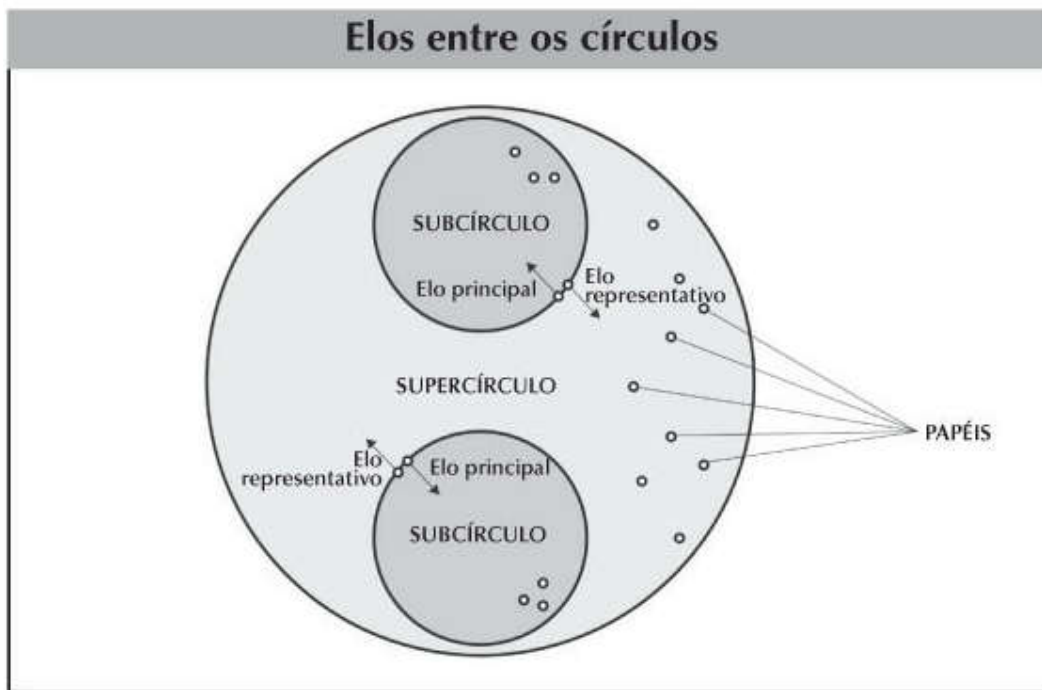
Figura 27 – Ilustração representativa dos círculos e papéis



Fonte: Robertson, 2016, posição 865 de 3565, Edição Kindle

Apêndice 19₆₃

Figura 28 – Ilustração representativa dos círculos, papéis e dos elos



Fonte: Robertson, 2016, posição 915 de 3565, Edição do Kindle.

Apêndice 2050

Figura 29 – Práticas de gerenciamento projeto segundo a classificação tradicional e GAP

Tabela 6. Elementos das listas simplificadas de práticas.

Ação	Fonte	Técnicas	Fonte
<i>Adding detail to user stories sooner</i>	Ágil	Planning poker	Ágil
<i>Ask for a time commitment</i>	Ágil	Ajuste de antecipações e esperas	Tradicional
Coletar requisitos	Tradicional	Análise de alternativas	Tradicional
Controlar escopo	Tradicional	Análise de produto	Tradicional
Controlar o plano do projeto	Ambas	Análise de reservas	Tradicional
Controlar mudanças de escopo	Ágil	Análise do desempenho	Tradicional
Termo de abertura do projeto	Ágil	Árvore de decisão	Tradicional
Identificar o trabalho necessário para o projeto (produto, entregas etc.)	Ambas	Balanced scorecard	Ambas
Declarar o problema/Oportunidade	Ambas	Business problem definition	Tradicional
Definir as atividades	Tradicional	Case point estimates	Ágil
Definir escopo do projeto	Ambas	Chartering	Tradicional
Desenvolver o cronograma	Tradicional	Compressão de cronograma	Tradicional
<i>Determine target velocity/Estimating velocity/Velocity</i>	Ágil	Critical Path Method	Tradicional
Estimar a duração das atividades	Ambas	Delphi Technique	Tradicional
Estimar os recursos das atividades	Ambas	Dinâmica de grupo	Tradicional
Identificar e dimensionar folgas	Ágil	Duration and total work effort	Tradicional
Finalizar o plano do projeto	Tradicional	Earned Value Analysis	Tradicional
Priorizar requisitos	Ágil	Entrevista	Tradicional
Priorizar o trabalho necessário	Ágil	Estimar por analogia	Tradicional
Sequenciar as atividades	Tradicional	Estimar por comparação	Ágil
Medir a complexidade	Ágil	Estimativa paramétrica	Tradicional
Verificar escopo	Tradicional	Bill of Material	Ágil
Definir escopo do produto	Tradicional	Experimento	Ágil
		Feature cards	Ágil
		Estimativa análoga	Tradicional
		Inspeção/Observação	Tradicional
		Método da corrente crítica	Tradicional
		Event on node diagram	Tradicional
		Modelo/Template	Tradicional
		Nívelamento de recursos	Tradicional
		Opinião especializada/Oficina	Tradicional
		Planejamento em ondas sucessivas	Ambas
		Product Backlog	Ágil
		Program Evaluation and Review Technique	Tradicional
		Reunião	Ambas
		Simulação	Tradicional
		Stoplight reports	Tradicional
		Técnica de estimativa dos três pontos	Tradicional
		Técnicas de criatividade em grupo	Tradicional
		Customer Focus Groups	Ágil
		Daily Scrum Meeting	Ágil
		Product architecture	Ágil
		Product feature list	Ágil
		Product Vision Box	Ágil
		Project Data Sheet	Ágil

Ferramenta	Fonte
Apresentação de slides	Ambas
Ata de reunião	Ambas
Banco de dados	Tradicional
Cartão/Recados autoadesivos (sticky notes)	Ambas
Cartaz	Ambas
Checklist	Ambas
Contrato	Tradicional
Desenho/Esboço	Ambas
Diagrama/Apresentação gráfica/Gráfico	Ambas
Roteiros	Ambas
E-mail	Ambas
Lista	Ambas
Manual de qualidade	Tradicional
Maquetes	Ágil
Mental models/Mandala/Process maps	Ambas
Modelos/Protótipos/Templates	Ambas
Planilha/Tabela	Ambas
Quadro/Mural	Ambas
Relatório	Tradicional
Questionário	Ambas
Software de gerenciamento de projetos	Ambas

Fonte: Eder et al., 2015, p. 8

Apêndice 2151

Figura 30 – 6 características fundamentais distintas de gerenciamentos de projetos tradicionais e GAP.

Tabela 11. Características para identificação da abordagem de gerenciamento de projeto utilizada por uma organização.

Característica	Abordagem de gerenciamento de projetos tradicional	Abordagem de gerenciamento ágil de projetos
1) A forma de elaboração do plano do projeto	Há um único plano de projeto, que abrange o tempo total do projeto e contém os produtos, entregas, pacotes de trabalho e atividades.	Há dois planos de projeto: a) um plano geral que considera o tempo total de duração do projeto, mas que contém apenas os produtos principais do projeto; b) um plano de curto prazo (iteração) que contém apenas as entregas e atividades referentes a uma fração de tempo do projeto.
2) A forma como se descreve o escopo do projeto	Descrição exata do resultado final por meio de texto, com normas do tipo contratuais, números objetivos e indicadores de desempenho.	Descrição do resultado final de maneira abrangente, desafiadora, ambígua e metafórica.
3) O nível de detalhe e padronização com que cada atividade do projeto é definida	As atividades são descritas de maneira padronizada e organizadas em listas do tipo WBS. Contém códigos e são classificadas em conjuntos de pacotes de trabalho, entregas e produtos do projeto.	Não há um padrão para a descrição das atividades, que podem ser escritas na forma de histórias, problemas, ações ou entregas. E não há uma tentativa de organização, apenas a priorização do que deve ser executado no momento.
4) O horizonte de planejamento das atividades da equipe de projeto	As listas de atividades são válidas para o horizonte total do projeto.	As listas de atividades são válidas para uma iteração, que é definida como uma fração do tempo total do projeto.
5) A estratégia utilizada para o controle do tempo do projeto	Empregam-se relatórios com indicadores de desempenho, documentos escritos, auditorias e análises de transições de fase. As reuniões da equipe não são frequentes.	Empregam-se dispositivos visuais que indicam entregas físicas do resultado final (cartazes, autoadesivos etc.). As reuniões são curtas e frequentes.
6) A estratégia utilizada para a garantia do atingimento do escopo do projeto	O gerente de projeto avalia, prioriza, adiciona ou altera as atividades do projeto para que os resultados estejam em conformidade com o escopo do projeto assinado com o cliente.	O cliente avalia, prioriza, adiciona ou altera o produto final do projeto, conforme a experiência com os resultados alcançados. A equipe altera as atividades para obter os resultados propostos pelo cliente.

Fonte: Eder et al., 2015, p. 12

Apêndice 22₅₂

Tabela 15 – Quadro resumo das diferenças entre gestão de projeto ágil e gestão de projetos tradicional

Característica	Abordagem Ágil	Método Waterfall
Ênfase	Nas pessoas	Nos processos
Domínio	Imprevisível/exploratório	Previsível
Documentação	O mínimo necessário	Extensa
Garantia da qualidade	Centrada no cliente	Centrada no processo
Estilo do processo	Iterativo	Linear
Organização	Equipas auto-organizadas	Equipas geridas
Planeamento antecipado (inicial)	Reduzido	Elevado
Perspectiva em relação a mudança	Adaptabilidade	Sustentabilidade
Priorização dos requisitos	Baseada no valor e na atualização regular	Fixa no plano do projeto
Estilo de gestão de projetos	Descentralizado	Autocrático
Estilo de liderança	Colaborativo, liderança “servente”	Comando e controlo
Medição do desempenho	“Valor” entregue ao cliente	Conformidade como plano
Retorno do investimento	O mais cedo possível e ao longo do projeto	Apenas no final do projeto

Fonte: Pinto e Tscharf, 2019, p. 8

Apêndice 23⁵⁴

Tabela 16 – Os princípios da Gestão Ágil de Projetos

OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

P1. A nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua (e o mais cedo possível) de <i>software</i> reconhecidamente válido	P.7 <i>Software</i> funcional é a métrica principal para medir o progresso
P2. Aceitar alterações de requisitos mesmo nas fases mais avançadas. Tirar partido das alterações para criar vantagem competitiva para o cliente	P.8 Os processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentado. Os patrocinadores, a equipa de desenvolvimento e os utilizadores devem ser capazes de manter um ritmo de colaboração constante e interminável
P3. Entregar frequentemente <i>software</i> operacional e em pequenos ciclos de tempo	P.9 A agilidade é melhorada através da atenção contínua à excelência técnica e ao bom <i>design</i>
P4. Representantes do negócio e equipa de desenvolvimento devem trabalhar diariamente ao longo do projeto	P.10 Simplicidade – a arte de maximizar o trabalho realizado – é essencial
P5. Desenvolver projetos com pessoas motivadas, dando-lhes apoio e criando os ambientes e a confiança de que precisam para realizarem o trabalho.	P.11 As melhores arquiteturas, os melhores requisitos e o melhor <i>design</i> emergem das equipas auto-organizadas
P.6 A forma mais eficiente e eficaz de partilhar informação junto de uma equipa de desenvolvimento é através da conversação cara a cara (presencial)	P.12 Em intervalos regulares, a equipa reflete sobre o modo de se tornar mais eficiente e depois ajusta o seu comportamento em conformidade

Fonte: Adaptado de Pinto e Tscharf, 2019, p.6

Apêndice 24⁵⁸

Tabela 17 – Fases e processos do método Scrum

FASES	INICIAR	PLANEJAR E ESTIMAR	IMPLEMENTAR	REVISÃO E RETROSPETIVA	ENTREGAR
Processos Scrum (P)	(P1) Create Project Vision	(P7) Create User Stories (US)	(P12) Create Deliverables	(P15) Convene Scrum of Scrums (SoS)	(P18) Ship Deliverables
	(P2) Identify Scrum Master & Satakeholders	(P8) Approve, Estimate and Commit US	(P13) Conduct Daily Standup Meetings	(P16) Demonstrate and Validate Sprint	(P19) Retrospect Project
	(P3) Form the Scrum Team	(P9) Create Tasks	(P14) Groom Prioritized Product Backlog	(P17) Retrospect Sprint	
	(P4) Develo Epic(s)	(P10) Estimate Tasks			
	(P5) Create Prioritized Product Backlog	(P11) Create Sprint Backlog			
	(P6) Conduct Release Planning				

Fonte: Adaptado de Pinto e Tscharf, 2019, p. 21

Apêndice 25⁹

Figura 31 – Descrição de ambientes complexos, complicados, caóticos e simples



Fonte: Adaptado de Pinto e Tscharf, 2019, p. 28

Apêndice 2662

Figura 32 – Modelo de interação baseado em regras simples

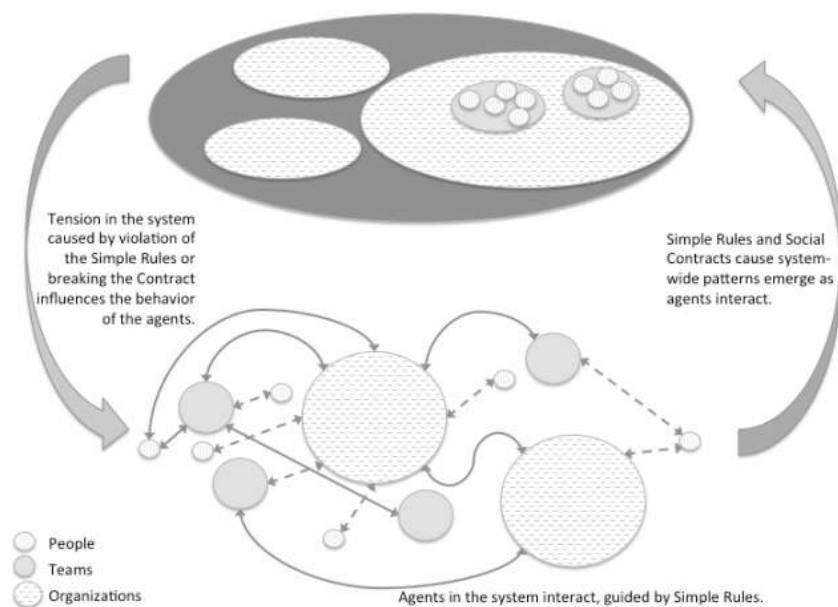
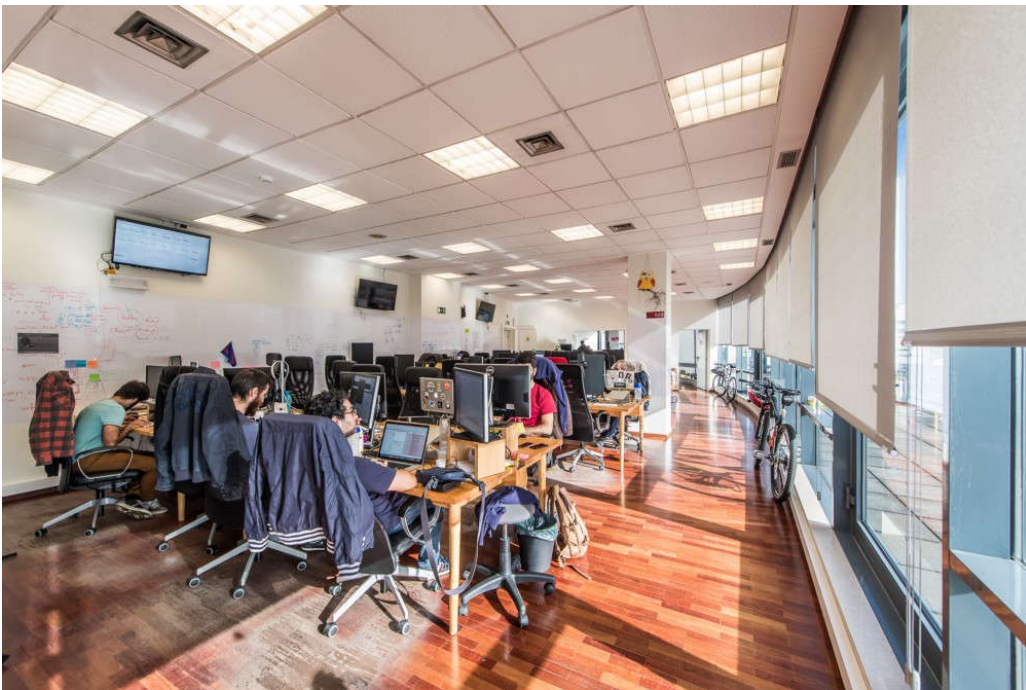


Fig. 1. Agents in a human system interact, guided by Simple Rules, to form patterns
Fonte: Power, 2014, p. 279

Apêndice 2768

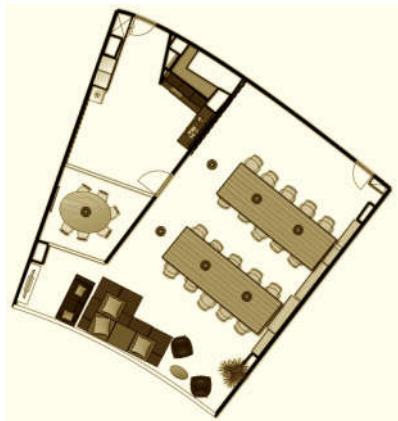
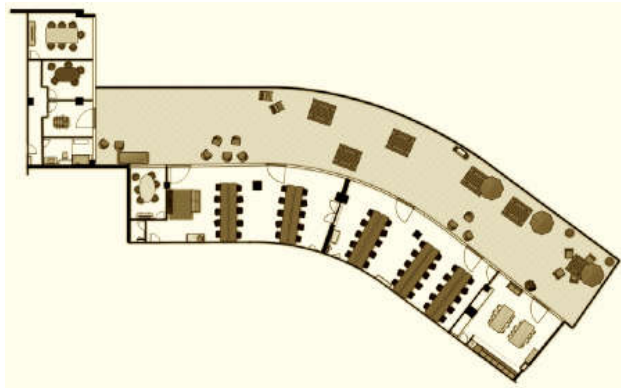
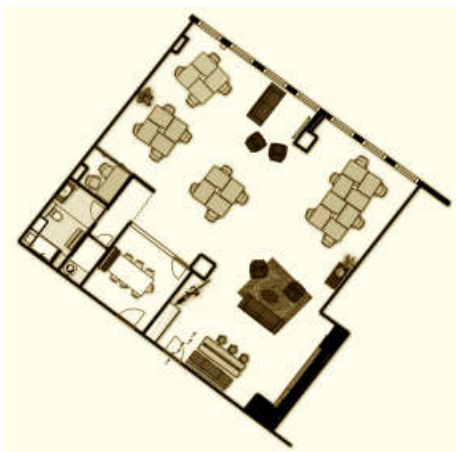












Fonte: <https://medium.com/living-offices/https-medium-com-living-offices-living-offices-s01-pilot-mindera-730609339e96#.4trtz96j2>

This book* won't provide details about your income tax, show you how to access the intranet, internal server, or help you setup your email account.

It will help you begin to understand our values and the way we make decisions as a team and as a company. This manual* belongs to you. Read it. Share it. Change it. Keep it close when you swim into the deep water.

And they said it better when it comes to copyright and sharing: *"Some rights are reserved. Some reservations are right. Feel free to reproduce or transmit this document in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by an information storage and retrieval system. Just don't try to sell it. Information is meant to be free."*

*reproduced and adapted from "A Big Spaceship book - ©2013 Big Spaceship, LLC - www.bigspaceship.com/bsscom2013/wp-content/themes/bss/assets/pdf/BigSpaceship_OurManual_Digital.pdf

YOU ARE NOT HERE BY ACCIDENT

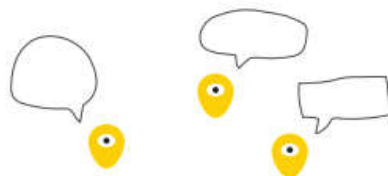
We hired you for a reason. There's no need to prove yourself or worry about "fitting in." You're here. You made it. You get it. Let your work do the convincing.

WE HIRE DIFFERENTLY

Most companies operate under the premise that employees should be replaceable like parts of an assembly line. We choose our people more carefully. We bring them in if we think they're a good fit, regardless of whether we have work for them right away. What that means: You are more than your title. Bring yourself (rough edges and all) to work each day, not your "developer" or "designer" costume.

WORK TOGETHER

Our flat structure calls for it by necessity. Being a leader may feel unnatural at first, but we expect everyone to step up and own part of the project. It's kind of like playing basketball: When someone passes you the ball, you're in charge of what to do with it next.



GET AUTONOMOUS

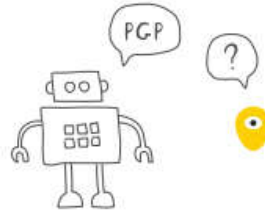
You're given an incredible amount of freedom and autonomy at Mindera. That goes for everyone. It's up to you to figure out how to approach a problem. No one is going to make you do it their way. We know that sounds awesome, but here's the rub: With freedom comes a ton of ownership and responsibility. Life is easy when someone is telling you what to do. It's also boring, and it prevents you from being invested in what you're doing. Since you control your own destiny here, you'll likely be more emotional about your work. We believe that's better than the alternative. Can you imagine coming to work each day and not caring? We can't.

TALK LIKE A HUMAN

There's a lot of bad work out there. One of the culprits is the way we talk to each other. In an industry that requires a ton of communication between clients, agencies and suppliers, it's important not to let acronyms, "proprietary processes," and buzzwords lead to confusion and time lost. Here's what we mean:

- Instead of saying "leverage," say "use."
- Instead of saying "action item," say "to do."
- Instead of saying "empowering consumers," just go home and try again in the morning.

I WE ARE HUMANS



THINGS YOU SHOULD SAY

- “Why are we doing it this way?”
- “Is there a better alternative?”
- “_____ worked really well last time. Can we do it even better on this project?”
- “Let’s get a drink and discuss it.”
- “Foos?”

THINGS YOU SHOULDN'T SAY

- “It is what it is.” No, it’s not. It is what you make it.
- “That’s not my job.” If you ever hear someone say this, start flipping desks. It’s all your job.
- “Who cares?” Well, we do.

TO AVOID ROBOT SPEAK, FOLLOW THESE THREE SIMPLE RULES:

1. Pretend you’re talking to your mom. Your mom doesn’t know what “PGP” or “release planning” mean. And it’s not because she’s not a smart lady. She’s just not entrenched in industry jargon.
2. Don’t be afraid to ask. Sometimes you need to stop and ask the room to define what exactly “responsive design” or “polymorphism” means to them.
3. Get on the same page. Sometimes the words don’t matter as long as everyone’s speaking the same language. Try to acknowledge when words are getting in the way and do something about it.

YOU'RE MORE THAN YOUR TITLE

Humans are unpredictable. You can’t replace one person with another the same way you swap tires on a car. Workplaces that try to control human nature become miserable fast. People who talk about themselves in terms of their title freak us out: “I’m a developer, so I do things like this.” No. You’re a person first and a developer second. Show your true colors.

EVERYONE IS CREATIVE

But nobody is a creative. Creativity is a quality, not a title. So don't ever say "I'm not creative." We will find the creativity inside you and drag it out, kicking and screaming :). We don't put our energy into questions like "Whose name goes on the award entry?". Instead, we ask questions like, "Is this project right for us?" and "How can we do something unique and innovative that works for the business?".

NOBODY'S GONNA HOLD YOUR HAND

This is a busy place, and you'll often be on your own to figure things out. Don't be afraid to ask for help, but don't rely on others to hold your hand. You might be tempted to say something such as "It would be nice if someone would organize the [server, kitchen, furniture].". At Mindera, you are that someone. If you want to update, change, or fix something, go for it. Seriously. Every awesome thing you see is like that because someone like you decided to do it.

HUMANS ARE NOT "RESOURCES"

Human resources. What an awful phrase. We don't have an HR department. New hires are interviewed by the people who will be working with them. So get ready to care a lot about the people you work with.

HUMAN TRUTHS

truth #1

Humans are not perfect. Don't be afraid to fail. And when you do, you might as well fail spectacularly. This is how we grow and learn.

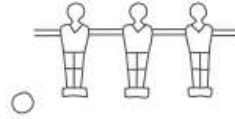
truth #2

Humans have voices. Yours is as valuable as anyone else's. Use it. Singing out loud is encouraged.

truth #3

Humans are unique. Do you love Portuguese Pop Music (Pimba)? Do you prefer your desk covered with sunflowers? There's no need to hide it. Be yourself. That's how you'll fit in here.

2. WE WORK TOGETHER



WE AREN'T BIG ON HIERARCHY

We don't have an internal "org chart." The reason is that a traditional hierarchy forms a bottleneck: One person has to ask someone else's permission to do something, and then that person has to ask someone else's permission, and so on. The whole process is just a waste of time and it prevents people from building things quickly. You can have mentors and collaborators, not commanders. And we all make things here. If you've come to climb a ladder, you're in the wrong place. Those who show up and tell other people what to do don't last long.

TAKE CARE OF YOUR CREW

Much of the work we do is technical. But there's another skill we all need to have: the interpersonal kind. It isn't optional. Some people like to pretend that the technical work is all that matters. They're wrong. This isn't Rambo2; there are no teams of one here. We know that sometimes it can be difficult to work with others. Our solution is simple: Get to know everyone. No one is just a developer or a systems engineer. They are people with many dimensions. Understand who they are and it'll be much easier. You are part of a team, and the health and harmony of your team is part of your job.

PLAY IS IMPORTANT

When you walk through our doors, you enter an environment where work and play often intertwine. But there's a difference between being childish and child-like. We are adults. But that doesn't mean we can't have fun. There's no reason to pretend you're busy. You don't need to hide the video you're watching if someone walks by your desk. No one is monitoring the websites you look at. We aren't going to report you for taking a long lunch. Just do great work.

WE CREATE TECHNOLOGY FOR PEOPLE, NOT AT THEM

We make things for people, not for consumers. We always ask ourselves (and our clients) "Would I want to use this?"

SHOW, DON'T TELL

This is something we tell our clients all the time, and it's important that we live by these words as well. A better way to put it might be: Don't talk about it, do it.

BE RESPECTFUL, BUT DON'T BE DELICATE

We've found that the best creative breakthroughs happen when people can have a good, passionate argument about an idea, not when they spend weeks tiptoeing around each other. Don't be afraid to speak your mind. Just be honest and respectful.

2. WE WORK TOGETHER



THE KITCHEN

The kitchen is stocked with cutlery, dishes, snacks, drinks, condiments, fruit... Anything not labeled for personal use is fair game. Feel free to use any of the items available, just be respectful of the people and remember to wash dirty dishes and whatever mess you make.

How to deal with your mess:

1. Clean your mess until it's as clean as it was, or even better!
2. Use water, dish soap and paper towels where needed.
3. ...No, wait. That's it.
4. Feel proud of your work.

WE ARE ALL LEARNERS, WE ARE ALL TEACHERS

This has nothing to do with seniority. We all snatch the pebble from each other's hand. The idea of learner becoming teacher and teacher becoming learner is one of the greatest aspects of what we do. We share and learn from each other, daily. And while we don't expect you to hold anyone's hand, we encourage you to be a mentor as much as possible. Probably you'll learn something too.

WE ARE PROFESSIONALS

But we hate professionalism. Professional means handling your business with respect. Professionalism is when you're so buttoned-up that you stop being yourself. It sands all the edges off your personality.

OUR CLIENTS ARE PART OF THE TEAM

Just like we pay our dentist, our clients pay us to do the things they can't do by themselves. Let's do them well. It won't always be fun and games when it comes to these relationships, but we should always work with our clients, not for them, and definitely not against them. They need us and we need them. In fact, it's best to avoid using the word "client" whenever possible. Use their real names. It'll remind you that we're all just human beings trying to do good work.

TAKE YOUR CLIENT BEYOND THEIR COMFORT ZONE

A few things we frequently hear:

- "We didn't expect that at all."
- "That seems a bit risky."

No one gets in trouble for pushing the limit. It's your job. It's the reason people look at our work and say "That's the kind of work I want to do."

WRITE ON THE WALLS

Open spaces mean real-time conversations and solutions. That's why we turned our walls into whiteboards. We sketch out our thoughts as they occur and we share them with the crew. We prefer to work this way: openly and transparently.



AVOID MEETINGS AT ALL COST

Meetings are the scourge of the modern workplace. A two-hour meeting with six people doesn't waste two hours. It wastes twelve hours. If all else fails and you absolutely must have a meeting, clearly state the purpose up front. If you can't think of one, you probably don't need to have it. And if you ever – EVER – find yourself in a meeting about a meeting, lace up those sneakers and start running. We believe in making stuff, not talking about making stuff.

INTERNAL PROJECTS

Some of our favorite things we make weren't client work at all.

Some companies assign a number for how much time you're allowed to spend on side projects. We know if it matters to you, you'll make it happen.

OUR BLOG

We have a blog. It will become your new best friend. Write, comment and get involved. Remember we are all learners and teachers.

WEAR A HELMET

We encourage you to get some fresh air and exercise by biking to work. We have a shower room as well for convenience.

WE ARE A QUIET BUNCH

Let's not forget that we're digital natives here, and many of us are stuck nose-deep in code or are simply quiet folks. Once someone's settled in and working, they often don't break their gaze to greet you as you pass by. They're not being rude, they're just plugged in. If you need some quiet time, don't feel guilty about finding a hideout or popping on some headphones. Sometimes, you need quiet not for your own peace of mind, but because we have a guest who doesn't want to walk into a meeting and have to shout over the sounds of Marco Paulo's "Taras e Manias".

WEEKENDS

Our space belongs to all of us. You're welcome to come by on the weekend. Just be responsible. Lock the doors and windows. Turn off the lights. Take care of the environment, ok?

3 WE CHANGE



NO COOKIE CUTTERS

Every project we make is 100% unique, from the team, to the architecture, to the solution. We're not about filling in blanks on templates with "best practices." It's like baking bread. You can tell when a loaf of bread was made with love and when it was mass-produced. And it's not about the skill of the baker. It's about the attitude.

GET OUT OF YOUR SEAT

It's unhealthy to stay seated in the same position for eight hours. It's also terrible for productivity. You aren't chained to your desk. Move around. Grab some coffee. Play drums or guitar. Meditate. Call your parents. Make a sandwich. Play foosball. Go for a walk. Draw on the walls. Climb a tree. Do yoga. Hit the gym. Get a haircut. Buy some new shoes. Sing a song. Get a snack. Do your laundry. Go birdwatching. Dance. Try Board Games. Write a poem. Learn to juggle. Draw a picture.

SHOW & TELL

We encourage you to present or invite interesting people from a variety of backgrounds to share their experience with us. These are extraordinary opportunities.

CLAPPING

Sometimes we erupt in spontaneous applause, sometimes we have just delivered something amazing, or for no reason at all. Go ahead, join in¹.

TEAR DOWN THE WALLS

If you don't like something, change it. That goes for anything. Seriously. Our office space grows iteratively and it will definitely change over time, so if you want be a part of that evolution get your voice heard and roll out your sleeves.

SOCIALIZING

We're friends and coworkers here. We believe that it's much easier to work with someone once you get to know them on a personal level. We have many social rituals and they top the list of our favorite things about Mindera. Every tradition at Mindera was started by someone like you. Snow trip. Poker tournament. The foosball games. Game night. Show & Tell. Each one exists because someone just decided to do it. Start your own!

¹ <http://goo.gl/5lQ4tD>