

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

APARECIDO CELSO CRESPO

**INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO
HOLOCRÁTICA**

São Paulo

2019

APARECIDO CELSO CRESPO

**INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO HOLOCRÁTICA**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes

São Paulo

2019

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLAVRES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor e Pró-Reitor de Pós-Graduação

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Saches Garcia
Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira
Coordenador do Mestrado Profissional em Administração

FICHA CATALOGRÁFICA

C921a

Crespo, Aparecido Celso

Inovação disruptiva em gestão organizacional: Um estudo de caso de uma organização holocrática colaborativa/ Aparecido Celso Crespo. - - São Paulo, 2019.
32 f.

Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes

Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Empreendedorismo - liderança. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Administração de empresas - Brasil.

CDD: 658.421

Bibliotecária responsável: Iruama de O. da Silva, CRB-8/10268.

APARECIDO CELSO CRESPO

INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO HOLOCRÁTICA COLABORATIVA

Artigo apresentado à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 28 de março de 2019.

Inovação disruptiva em gestão organizacional: Um estudo de caso de uma organização holocrática colaborativa

Aparecido Celso Crespo
Mestre em Administração
E-mail: celso3131@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar inovações nas práticas de gestão organizacional, com a emergência de sistemas de self-management, que procura reduzir a importância das estruturas piramidais tradicionais, baseadas em previsão, comando e controle. Como procedimento metodológico, realizou-se um estudo de caso único, em uma empresa localizada na grande São Paulo. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas. Para descrição e análise foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados mostram a existência de uma organização menos verticalizada, flexível, dirigida por um sentido de missão e baseada em trabalho colaborativo.

Palavras-chave: Autogestão. Holocracia. Inovação organizacional. Trabalho colaborativo. Estrutura organizacional.

Abstract

The objective of this study was to identify innovations in organizational management practices, with the emergence of self-management systems, which seeks to reduce the importance of traditional pyramidal structures based on prediction, command and control. As a methodological procedure, a single case study was carried out in a company located in Greater São Paulo. The collected data were through interviews. For the description and analysis it was used the content analysis. The results show the existence of a less verticalized, flexible organization, directed by a sense of mission and based on collaborative work.

Key-words: Self-management. Holacracy. Organizational innovation. Collaborative work. Organizational structure.

1 Introdução

Gestão, historicamente definida como um conjunto de atividades *top down*, voltadas, fundamentalmente, para o comando e o controle das organizações, tem sido amplamente reconhecida como um fator chave para o sucesso e perenidade das organizações (Mintzberg, 2010; Robbins, 2012). Todas elas desenvolvem algum tipo de estrutura, por meio da qual o conjunto de trabalho a ser feito é, primeiro, dividido e, depois, reagrupado com o objetivo de ser coordenados (Drucker, 2001).

O trabalho do gerente constitui o aspecto central do sistema de gestão, compreendendo funções como a coordenação, o acompanhamento e a supervisão das atividades desenvolvidas por outras pessoas (Robbins, 2012), visando assegurar que tais atividades sejam concluídas de forma eficiente e eficaz.

As inovações provocadas pelas rupturas do mundo digital têm influenciado e modificado as estratégias organizacionais, os modelos de gestão e o perfil da força de trabalho (Marques, 2016). A tendência nas organizações está se voltando para estruturas mais enxutas, ampliando as ligações horizontais para compensar a hierarquia vertical. Esses modelos emergentes de gestão organizacional envolvem a relação entre a gestão, a liderança e o fenômeno da inovação organizacional com seus efeitos no sucesso (futuro) das empresas ou no fracasso delas.

As funções gerenciais sob a responsabilidade dos gerentes e consubstanciadas nos processos de planejamento, organização, direção e controle (Bergamini, 1994), constituem a “mola” propulsora, que mantém o sistema em funcionamento. Tipicamente, os gerentes são definidos como estrategistas (Mintzberg, 1998), tomadores de decisões (Simon, 1963), criadores de estruturas (Chandler, 1962), líderes de suas respectivas equipes (Peters, 1993) e controladores do sistema organizacional. Follet (2017) fala de um modelo de liderança menos dominadora e mais participativa. Mintzberg (2010) fala do conjunto de papéis que envolvem a ação dos gerentes. Para Mintzberg, Lampel, Quim e Ghoshal (2006), as organizações utilizam-se de seis mecanismos de coordenação e controle de suas atividades, garantindo, desse modo, ordem a um processo difuso e fragmentado.

Todos esses modelos teóricos, embora tragam substanciais diferenças no modo como descreve o trabalho gerencial, seu conteúdo e estrutura típicos, apresentam razoável grau de consenso no que tange à centralidade do trabalho do gerente. Entretanto, novos formatos organizacionais, mais baseados em colaboração do que em comando e controle, têm

sido difundidos, desafiando a sabedoria convencional em gestão. Um deles é a holocracia, cuja promessa fundamental é a obtenção de uma gestão mais efetiva por meio da eliminação dos gerentes (Hamel, 2007), substituindo os mecanismos de comando e controle centralizados por formas colaborativas, mais flexível, sem hierarquias, baseadas no diálogo, em valores compartilhados e na busca pela formação de consensos.

Esta pesquisa examina como as bases desse sistema colaborativo de gestão diferem das formas tradicionais, como brevemente discutido anteriormente (e debatido em profundidade nas páginas que se seguem). Como até aqui apresentado, gestão implica a criação de estruturas, dizer aos outros o que fazer e supervisionar as atividades dos subordinados, criando mecanismos de coordenação do trabalho, cujo manejo constitui o cerne do trabalho gerencial.

Este estudo tem como ponto de partida uma revisão da literatura sobre estruturas organizacionais, do trabalho gerencial, e a evolução dos modelos colaborativos de gestão. O estudo foi desenvolvido para diagnosticar a forma de gestão da inovação sob as dimensões: estrutura organizacional, planejamento, controle, liderança cultura e motivação, resolução de conflitos.

O artigo conta com uma revisão bibliográfica de autores e tendências relacionadas ao tema da inovação em gestão organizacional e inovação em liderança, iniciando-se pela apresentação do movimento denominado de democracia industrial Europeia, o movimento pela gestão da qualidade total em suas vertentes asiática e europeia, e os modelos inovadores norte-americano, cujas inovações têm sido apontadas como a base de desenvolvimento da moderna holocracia (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016). Os dados foram analisados através de matriz de análise de dados qualitativa, sobre a estrutura da organização, a liderança, as formas de controles, a cultura e a hierarquia, com apresentação dos resultados comparados ao modelo da holocracia. Os resultados mostram que a organização apresenta uma estrutura sem hierarquias, flexível e de fácil adaptação, corroborando com os modelos inovadores da adhocracia (Mintzberg, 2003) e da holocracia (Robertson, 2008).

2 Fundamentação Teórica

2.1 A evolução dos tipos de estruturas organizacionais

O atual modelo da hierarquia organizacional advém da influência da Igreja Católica (Gomides, 2006) e das organizações militares (Morgan, 1996), mas foram os romanos a

implementar modelo de gestão de grandes corporações (militares) com fins expansionistas. Com o fim modelo agrícola que prevaleceu até 1750, surgiu a Revolução Industrial na Europa no século XVIII, que abraçou a ideia de progresso industrial e provocou crescimento em escala das organizações, tornando as estruturas mais complexas e burocratizadas, com vários níveis de hierarquia e formas de controles. Para Hamel (2011), essa estrutura pesada e dispendiosa tornou-se ineficiente.

No início do século XX, as organizações nos Estados Unidos tinham seu modelo de gestão organizacional com base na Teoria Científica, tornando-se mais formalizadas, complexas e hierarquizadas.

Em 1900, a General Electric (GE) inovou seu modelo organizacional e implantou a disciplina de gestão. A DuPont em 1903, foi a pioneira no desenvolvimento de técnicas de orçamento de capital (Hamel, 2006). Em 1923, Alfred Sloan inovou o modelo de gestão da General Motors (GM), implantando as unidades de negócios, direcionadas cada uma ao seu mercado específico e, em 1990, a GM adotou equipes auto gerenciadas na produtividade. A Procter & Gamble (P&G) em 1930, formalizou o modelo de gestão de marcas e, após a Segunda Guerra Mundial, implantou a metodologia do PDCA (Bernstein et al., 2016). Em 1990 a C&S Wholesale Grocers criou um depósito com equipes auto gerenciadas no modelo de custo-benefício (Bernstein et al., 2016). Esses modelos tornaram-se o quadro organizador das forças-tarefas de inovação organizacional.

A era da eficiência (1950-1988), foi o período no qual surgiram muitos modelos de gestão do controle da produção (Coltro, 2017). Nos anos de 1950 começam a surgir modelos organizacionais com sistemas mais abertos (Alves, Freitas, & Rolon, 2014), dando maior ênfase na flexibilidade e na capacidade de respostas. As organizações passaram a serem vistas como organismos vivos (Alves et al., 2014), pois se adaptam ao ambiente externo.

No decorrer dos anos 70 e 80, modelos de equipes autogeridas tomaram diferentes formas enquanto tornavam-se mais populares (Bernstein et al., 2016). Na Europa era sinônimo de gestão participativa e democracia organizacional. No Japão, formaram-se círculos de qualidade e de melhoria contínua (modelos: *Kaizen*, *Just In Time-JIT*, *Total Quality Management-TQM*, *Lean Manufacturing*, 5S). Nos Estados Unidos foram organizadas forças-tarefas com finalidade de inovação, principalmente nos segmentos de manufatura e de serviços (Bernstein et al., 2016).

Após os anos de 1980, modelos de gestão como *downsizing*, reengenharia, *benchmarking*, terceirização, análise do valor econômico agregado (EVA), e mais recentemente, a tecnologia, causou enorme revolução nas organizações através do efeito da

globalização, com o advento da Internet, trazendo em discussão novas formas de gestão, modelos participativos, o empreendedorismo, a gestão holística, a gestão em redes e a gestão virtual. (Coltro, 2017). Os modelos da terceirização e da reengenharia foram concebidos com base de inovações de rupturas. Os outros modelos têm caráter de inovações incrementais (Drucker, 1999; Hamel, 2007).

A Teoria Estruturalista contribuiu com estudos nas mudanças organizacionais. Tem seu foco na inter-relação formal e informal entre os ambientes interno e externos da organização (Teoria da Contingência). Sua contribuição representou uma ruptura para com as Teorias Clássica e Científica (Chiavenato, 2003). A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida com as experiências de Hawthorne, USA, na fábrica da *Western Electric Company*. Ela resgatou a existência e a influência das lideranças formais e informais dentro dos grupos (Ferraz, 2015), com ênfase nos aspectos emocionais e comportamentais dos trabalhadores, colocando em xeque as formulações das Teorias Clássica e Científica.

Hoje, o mundo da tecnologia, o efeito globalização e as pressões econômicas pela competitividade demandam novos modelos de organizações (OCDE, 2006). Estrutura nova e eficaz requer um novo modelo de configuração dentro da estrutura original (Mintzberg, 2003, 2010). Drucker (2001) fala da reestruturação organizacional em função das tecnologias da informação e da globalização. Na opinião de Robbins (2000), a estrutura das organizações foi a área que mais sofreu modificações. Para Hamel (2007), o modelo atual de estrutura organizacional está ultrapassado.

A inovação é um desafio constante para todas as organizações (OCDE, 2006). Uma gestão e inovação consiste na criação de condições para que o processo da inovação seja contínuo e permanente (Gonçalves, 1998), como fatores determinantes da competitividade.

2.2 A evolução histórica do trabalho da liderança

Ao longo da história, o papel da liderança passou por diversas fases, e o papel dos líderes tem sofrido diversas rupturas, como uma função necessária à sobrevivência e à competitividade dos grupos (Silva, 2014).

O modelo de liderança atual é o responsável pelo modelo de sociedade em que vivemos. No século XVIII, no início da Revolução Industrial, a responsabilidade do líder era fazer a gestão dos processos e das pessoas. No século XIX, havia o modelo de liderança autocrática, com poder e processo de decisão centralizados (Weber, 1991). No século XX, o modelo de liderança mais liberal e democrático buscava maior *performance* e maior sinergia

dentro das organizações. Na liderança para o século XXI, o líder deverá ter novos atributos: agir na horizontal e de forma descentralizada (Kotter, 2001; Mintzberg, 2003).

Todas as organizações (públicas ou privadas) necessitam de uma hierarquia mínima para o desenvolvimento de suas funções (Drucker, 1999). A hierarquia é a base da organização formal (Morgan, 1996), onde a autoridade pertence sempre à chefia (modelo mecanicista). Assim, o papel da liderança para as organizações age como um diferencial competitivo. Mintzberg (1998) define os líderes como estrategistas; para Simon (1963), são tomadores de decisões; para Chandler (1962) são criadores de estruturas; Peters (1993), eles lideram suas equipes e Follet (2017) fala de um modelo de liderança menos dominadora e mais participativa.

Os modelos de gestão mais empreendedores surgiram nos Estados Unidos, nos anos de 1980, devido à grande perda de mercado e da competitividade para empresas japonesas, que obrigou as empresas americanas a adotarem modelos mais dinâmicos e flexíveis, provocados pelas tecnologias que impõe novas demandas ao modelo tradicional de gestão (Daft, 2010). São modelos baseados nos princípios da autogestão, com descentralização do poder de decisão (Hamel, 2011), com menos papéis definidos (Mintzberg, 2010), com ambientes que apoiam a criatividade e a inovação.

A nova liderança é desenhada para proporcionar rupturas (mudanças) no jeito antigo de obter resultados (Kotter, 1997; Robbins, 2005), com novas práticas, construindo ambientes mais positivos, mais desafiadores, de confiança, fortalecendo as conexões entre trabalho e *performance*, para implementar a criatividade e a inovação. Neste contexto, a holocracia surge como um processo de ruptura nos modelos de gestão organizacional, descentralizando e reduzindo a concentração de poder, de controle e decisão, definidos por Weber (1991). Hamel (2000) e Hagel III (2002) já sinalizavam a importância de um novo modelo de negócios no início da década de 1990, afirmando que a era da mudança gradual acabou.

Peters (1993) e Drucker (1999) afirmam que a gestão é ação, é decisão. Peters (1993) diz que as estruturas velhas são redundantes, obstruindo o progresso. Drucker (1995) destaca que a inovação é a única forma de converter as mudanças em oportunidades. É necessário redefinir o escopo da gerência de forma a abranger todo o processo (Drucker, 1999). Nesse contexto, as lideranças são e continuarão a serem submetidas a novos desafios, com novas atribuições (Drucker, 2001).

Segundo (Bernstein et al., 2016), embora essa diferença de *status* seja atenuada, elas não desaparecem e, dentro de um processo de autogestão, a liderança e o poder de decisão flui dentro das equipes (círculos), exigindo assim, um mínimo possível de hierarquia e controles

para o desenvolvimento das funções. Assim é o modelo da holocracia, organizado para interagir com outros círculos, na horizontal ou com círculos maiores. A holocracia representa quebra de paradigma de estruturas, lideranças e atividades dentro das organizações (Bernstein et al., 2016).

2.3 A cultura organizacional e a liderança inovadora

Liderar mudanças nas organizações é um processo complexo (Scarpin & Machado, 2015). Não é uma simples renovação. Implica numa ruptura com situações vigentes na organização (Cardoso, 1997). Envolve mudanças estruturais na hierarquia (Cardoso, 1997; Hamel, 2000), nas lideranças (Robbins, 2005), na cultura organizacional (Scarpin & Machado, 2015), nas práticas de negócios da empresa segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006), para um modelo de gestão mais holístico (Silva, 2014). Faz-se necessário, então, incentivar soluções criativas para problemas reais (Wynett, 2002). Assim, a hierarquia do futuro terá como base o potencial de contribuição das pessoas e não no peso de cargos (Gonçalves, 1997).

As inovações provocadas pelas rupturas do mundo digital têm influenciado e modificado as estratégias organizacionais, os modelos de gestão e o perfil da liderança (Robbins, 2005). A tendência das organizações estão se voltando para estruturas mais enxutas, ampliando as ligações horizontais para compensar a hierarquia vertical. Drucker (1999) e Ferraz (2015) falam que esses são os desafios da liderança para o século XXI. Nesse contexto, entra o papel da liderança que é fundamental na construção de uma cultura inovadora (Srouf, 1998; Mintzberg et al., 1998; 2010).

A liderança é usada como diferencial nas organizações. O papel do líder não é fazer a inovação acontecer, mas facilitar e liderar sua ocorrência dentro das organizações, derrubando barreiras e rompendo paradigmas existentes (Souza, Orlandi, & Santos, 2014). Para Robbins (2005), existem líderes que atuam ao lado das equipes, promovendo uma gestão mais participativa. De acordo com a psicologia social, nenhuma tarefa pode ser executada sem uma liderança (Alves et al., 2014). Faria e Meneghetti (2011) falam do papel social que o líder deve desempenhar. Drucker (1999) afirma que, em determinadas situações, as organizações não têm como desviar-se das ordens do líder. Oliveira e Weise (2014) investigam as experiências das inovações na gestão dos processos gerenciais. E Pedruzzi et al. (2014) e Silva (2014) apresentam em seus estudos a evolução dos estilos de lideranças, consonante com as teorias da inovação em gestão.

A inovação disruptiva na gestão ou na liderança ocorre dentro da organização, e nenhuma empresa possui uma rotina ou processo para lidar com ela, assim como não há o melhor “jeito” para organizá-la (Teoria da Contingência). A holocracia representa um modelo de gestão inovador e integrado (Chen, 2017), um modelo de autogestão ou autogerenciamento, cujo objetivo é reduzir a burocracia (Bernstein et al., 2016). Hamel (2011) afirma que o modelo da autogestão incentiva todos a desenvolverem suas habilidades e suas responsabilidades. No entanto, ele também fala das dificuldades que as organizações têm para romper com o modelo burocrático (Hamel & Zanini, 2016).

Para Covey (2002; 2003), o líder moderno deve apresentar ampla visão de mundo, é gestor de mudanças para quebrar barreiras, vencer desafios, motivar pessoas, correr riscos e mudar paradigmas. Para Robbins (2005), o líder deve ter uma visão ampla (holística) no pensar e agir de seus liderados e influenciar com seu comportamento (Silva, 2014). Para Hamel (2007), muitas das inovações gerenciais têm caráter “ad-hoc”, isto é, são inovações incrementais. Khun (1970) afirma que nenhum outro processo de inovação promove tanto retorno como a “inovação da gestão”.

2.4 Estruturas organizacionais inovadora: A desconstrução dos modelos de gestão e a holocracia

Um modelo de gestão é uma forma simplificada de demonstrar as práticas gerenciais de uma organização, dentro de um conjunto de regras, procedimentos, estruturas e ações que as definem (Lameira, Moraes & Almeida, 2006). Assim, a evolução dos modelos de gestão reflete um enfoque da realidade das organizações em cada período de tempo (OCDE, 2006).

O modelo atual de gestão das organizações não está errado, mas ultrapassado (Hamel, 2011). Tornou-se lento em responder às necessidades demandadas pela sociedade globalizada (Hamel, 2011). A velha estrutura com sua rigidez e hierarquia *top-down*, que detém todo poder de decisão (Weber, 1991; Mintzberg, 1998; Robbins, 2005), parece inibir a capacidade de criação e inovação dentro das organizações, condições necessárias de competitividade e sobrevivência (Vieira & Quadros, 2017).

Assim, os modelos organizacionais emergentes de gestão do século XXI apresentam estruturas mais ágeis e descentralizados, em função das incertezas causadas pelas rápidas mudanças nos ambientes tecnológicos e econômicos. São estruturas mais inteligentes, flexíveis e adaptativas (Daft, 2010), com menor nível de hierarquias e formas mais colaborativas (holocracia). Essas estruturas pressionam tanto os níveis mais altos como os níveis mais baixos da hierarquia por maior integração (Laloux, 2014), possibilitando maior

participação e contribuição das pessoas envolvidas nas atividades, com soluções inovadoras, sem, no entanto, eximir de responsabilidades os gestores das áreas e os proprietários (Cameron & Quinn, 2013). Daft (2010) fala que a reorganização descentralizada do modelo de gestão é necessária para refletir uma nova estratégia, mudar as condições do mercado ou a tecnologia inovadora. Hamel (2011) afirma que em uma organização baseada nos princípios da autogestão, o poder é parte de suas atribuições.

A inovação passa a ser considerada um tema estratégico na administração. Trata-se de uma ruptura de paradigma do *status quo*; uma ruptura da “zona de conforto” na busca de novas soluções mais inteligentes para os novos conflitos organizacionais. Assim, a holocracia alinha a estrutura explícita da organização à uma forma mais orgânica, com equipes auto organizadas e autogeridas (círculos). É o desafio contemporâneo que as organizações enfrentam, conforme retratado por Christensen, em 1997, face à uma inovação disruptiva. Ela tem impacto direto em todos os demais sistemas da empresa. Suas bases estão amparadas num conjunto de princípios e valores particulares dentro de cada organização (Teoria da Contingência), portanto, não existindo dois modelos idênticos.

De acordo com Robertson (2008), a holocracia permite criar uma estrutura mais dinâmica e necessária na direção da competitividade, de governança, processos de decisões e inovações, na motivação interna, à medida que se aprimora com as experiências da autogestão. Para Bernstein et al., (2016), a holocracia confere mais poder de decisão e responsabilidades dentro das equipes fluídas ou circulares, substituindo os tradicionais papéis individuais, dando-lhes maior nível de autonomia.

A hierarquia não deverá desaparecer totalmente. Ela será mais horizontal e indispensável para garantir ordem e segurança (Bes & Kotler, 2011). Para Chandler (1962) a estrutura é um instrumento poderoso para a realização de metas estratégicas e criar vantagem competitiva, e permite tomar decisões no nível correto. Para Hamel (2011), Hamel e Zanini (2016) e Bernstein et al. (2016), a holocracia foca na organização e não nos indivíduos. Para Mintzberg (2010), os líderes lidam com diversas situações no seu cotidiano, mas não lidam com diferenças de gestão.

A auto-organização não evitará em grande parte os padrões tradicionais de hierarquias, por que as equipes estarão alinhadas dentro de uma estrutura maior (círculos), como é o modelo da holocracia (Bernstein et al., 2016). Portanto, tornar-se líder para inovação é um desafio constante para o século XXI (Drucker, 1999). Para Hamel (2007) o líder deverá desenvolver mais líderes pelo exercício da capacidade entre os liderados. Para construir uma

organização inovadora, com espírito humano, faz-se necessário princípios de gestão não burocráticos (Hamel, 2007).

2.5 Evolução do conceito de inovação disruptiva na liderança e na gestão organizacional

O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa (Crozatti, 1998). O modelo de gestão tradicional sempre destacou a liderança como fonte de inovação dentro das organizações (Gonçalves, 1998). Drucker (1993; 1996) e Madalena e Toneti (2017) dizem que o papel do líder é dar liberdade e autonomia para promover processos de inovação.

Robbins (2005) afirma que o líder tem papel fundamental no contexto da organização (Faiad, Souza, & Fajan, 2015), e na disseminação e manutenção da cultura organizacional para inovação (Crozatti, 1998). A cultura é um instrumento de controle dentro das organizações. Ela impacta diretamente sobre o papel da liderança (Silva, 2003), deve promover e sustentar processos de inovação (Souza, Pereira, & Maffei, 2004; Franco & Ferreira, 2007). Mas criar um ambiente organizacional que favoreça a inovação é algo complexo, e depende exclusivamente da cultura organizacional (Scarpin & Machado, 2015). Godoy e Peçanha (2009), da Academia Paulista de Psicologia compartilham desse conceito.

O termo inovação disruptiva foi introduzido pelos professores Clayton Christensen e Joseph Bower em 1995, após artigo ter sido publicado na revista Harvard Business Review e, em 1997, Christensen e Raynor fizeram uma distinção conceitual entre inovação disruptiva (provocam rupturas nos modelos existentes) e inovação sustentável (melhoram ou aperfeiçoam o que já existe) (Rodrigues, Sereia, Lopes, & Vieira, 2010).

O Manual de Oslo (OCDE, 2006) fala que as inovações em gestão representam novas estruturas de poder e lideranças. Mintzberg et al. (2006) afirma que inovar significa que precisa romper com os padrões estabelecidos e evitar as armadilhas da burocracia. Drucker (1999) fala que os gerentes precisam aprender a gerenciar em situações nas quais eles não têm autoridade nem comando. Toffler (1970) refere-se ao analfabeto do século XXI, onde todos precisarão aprender a reaprender no mundo organizacional. Para Kotter (1997), liderar é lidar com mudanças. Kotter (1997) afirma que o líder precisa se desafiar primeiro para depois impulsionar processos de inovação na equipe, depois romper com as barreiras do excesso de hierarquias. O líder deverá ver as mudanças como oportunidades.

Atualmente, há uma enorme carga sobre o nome “gerente”, e grande parte dela não é positiva. Gerente significa um líder que comanda e controla, sem espaço para decisões

compartilhadas. Ao remover esse peso, deixa claro que o líder não está acima dos outros. A hierarquia é um peso para as organizações. Sua ineficiência decorre do modelo de gestão altamente centralizado e dispendioso (Hamel, 2011). Nos modelos de autogestão, mais participativo, com estruturas mais flexíveis, ninguém é chefe e todos são chefes (Hamel, 2011). A autogestão tem como finalidade reduzir a carga da burocracia e ampliar o nível de tomada de decisão (Bernstein et al., 2016). Nesse contexto, a inovação torna-se um processo que envolve o conjunto da organização (Vieira & Quadros, 2017). As únicas empresas que tiveram êxito em desenvolver a tecnologia de ruptura foram as que criaram organizações independentes (Christensen, 2012).

Pode-se evitar, em grande parte, que os padrões tradicionais de hierarquia desapareçam nas organizações auto gerenciadas (Bernstein et al., 2016). Mesmo assim, as equipes ainda estão alinhadas dentro de uma estrutura maior, onde os papéis individuais são coletivamente definidos e atribuídos, e as lideranças surgem espontaneamente, de forma natural (Bernstein et al., 2016).

2.6 Desverticalizando a estrutura da hierarquia da organização

Os tempos novos exigem ideias inovadoras e eficazes (Gonçalves, 1998). A tecnologia relacionada com a gestão das empresas tem provocado mais rupturas nos modelos de gestão do que àquelas causadas pela tecnologia de processos de produção no final do século passado (Gonçalves, 1998).

A hierarquia ganhou força com a teoria clássica da administração mecanicista, e ainda está presente e ativa em muitas organizações, desde sua origem no século XVIII (Ferreira & Filho, 2011). A hierarquia é a base da organização formal, necessária para o desenvolvimento de suas funções (Gomides, 2006). No entanto, aos poucos, ela está perdendo espaço para novos modelos de gestão mais horizontal (Monteiro, 2006). Segundo Gonçalves (1998) e Alves et al. (2014), a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela terá uma estrutura ágil, enxuta e muito flexível (Gonçalves, 1998), por que o modelo da pirâmide hierárquica está ultrapassado (Laloux, 2014).

A evolução da gestão de empresas é um processo contínuo. O aumento da dinâmica e da complexidade do ambiente de atuação das organizações, somado às novas tecnologias de gestão, têm impactado diretamente a estrutura organizacional (Bastos, Bastos, Gutierrez, & Costa, 2014). Para Hamel (2007), o ambiente está se tornando extremamente turbulento e

supera a capacidade das organizações de se adaptarem ao sistema de gestão descendente, e que mantenha o equilíbrio entre a hierarquia e a colaboração (Krasulja, Radojevic, & Janjisc, 2016). Nesse contexto, a holocracia se apresenta com vantagens que permitem às organizações se adaptarem às mudanças (Krasulja et al., 2016).

Autogestão que substitui hierarquias por sistemas mais ágeis auto-organizados, funciona com um conjunto interligado de estruturas e práticas que apoiam novas formas de compartilhamento de informações, tomada de decisões e resolução de conflitos (Laloux, 2014; Monarth, 2014), mas seguem algumas regras que são definidas pelas equipes ou círculos.

A desverticalização não pretende acabar com a hierarquia (Lameira et al., 2006), mas promover uma nova configuração (holocracia), envolvendo pessoas e processos para promover maior agilidade (Gonçalves, 1998; Lameira et al., 2006). Para Robbins (2000), esse modelo por processos tem sistemas mais flexíveis, adaptáveis, formado por equipes interfuncionais, com participação direta nas decisões (Ferreira & Filho, 2011).

A gestão horizontal impacta todo o processo de gestão. No modelo da holocracia não há estrutura de comando e controle. Há distribuição de autoridades e tarefas em círculos (equipes), onde cada um tem responsabilidades sobre seus papéis, e não em cargos. Exige pessoas qualificadas, engajadas para resultados. São estruturas mais enxutas e dinâmicas.

As teorias da administração evoluem à medida em que novas necessidades surgem e novas descobertas são feitas para aprimorar a gestão das organizações. Esse processo de adaptação das organizações ao ambiente tem semelhança com a Teoria da Evolução de Darwin (Velino, Vassilev, & Denisov, 2018). Assim, as inovações gerenciais visam encontrar novas maneiras, mais inteligentes e mais eficientes de organizar as atividades (Krasulja et al., 2016).

3 Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, exploratória e explicativa. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma ferramenta de investigação científica na compreensão de fenômenos contemporâneos e sociais da realidade organizacional (Jung, 2004), estudando as particularidades e experiências individuais, e por que não ocorre a intervenção do pesquisador (Yin, 2005; Gunther, 2006; Muzzio, 2016).

Nesse contexto, será avaliado como é o processo da organização inovadora na estrutura organizacional, no planejamento, nas formas de controles, na inovação de liderança

e gestão e na resolução de conflitos. Para Godoy (1995), Yin (2005) e Silva e Menezes (2005), a metodologia qualitativa tem como características o ambiente como a fonte direta dos dados e informações, cujo foco principal é interpretar o processo e seu significado enquanto fenômeno estudado. Para Yin (2005), o estudo de caso é válido e decisivo para testar a teoria, nas situações, a) quando é raro ou extremo e, b) quando é representativo ou típico (se assemelha a muitos outros casos), e aprofundar a avaliação da importância da inovação disruptiva na gestão organizacional, e uma visão mais holística (Goldenberg, 2009).

Como instrumento de pesquisa e procedimentos utilizados, foram feitas entrevistas semiestruturadas (Yin, 2005), com dez funcionários (14,3% do efetivo), no período de 8 e 9 de janeiro de 2019, e serão realizadas dentro do ambiente da organização, com duração de trinta minutos cada, que depois serão transcritas em formulários individuais. Os funcionários serão selecionados pela área de recursos humanos da empresa, sendo 40% homens e 60% mulheres, e contará com a participação de sócios, líderes de equipe técnicas, e das áreas de desenvolvimento, comercial, financeira e administrativa, marketing e comunicação. O estudo foi desenvolvido para diagnosticar a inovação em gestão sob as dimensões: estrutura organizacional, liderança, planejamento, controle, cultura, motivação e resolução de conflitos.

Na justificativa do tema sobre processo de inovação disruptiva na gestão das organizações e da liderança, é a falta de pesquisas empíricas na área, com poucas empresas brasileiras que adotaram modelos mais horizontalizados e holocráticos de gestão. Outras pesquisas aplicadas sobre o tema, em outras organizações, em outras regiões e diferentes do segmento de tecnologias (Lima & Mendes, 2003).

A análise de conteúdo dos dados será realizada com uso de uma matriz de análise de dados qualitativa. Para Bardin (2011) e Muzzio (2016), este procedimento visa estabelecer uma relação entre o nível empírico e a teoria, possibilitando ao pesquisador social realizar modelos interpretativos para compreender as opiniões dos entrevistados.

Para a pesquisa, foi selecionada uma empresa brasileira, de pequeno porte, localizada na grande São Paulo, que atua no segmento de tecnologias como: aplicativos web, aplicativos *mobile*, aplicativos de dado, inteligência artificial e serviços de infraestrutura de servidores. A empresa adotou, desde a sua fundação, um modelo de gestão organizacional mais horizontal e participativo, nas características do modelo da holocracia.

As potenciais contribuições que a pesquisa busca oferecer estão relacionadas com os elementos dos modelos de gestão e nos estudos de inovação em gestão organizacional e inovação na liderança.

4 Problema de Pesquisa

O atual cenário das organizações vive em um ambiente altamente complexo, competitivo e dinâmico, exigindo das empresas rápidas e constantes capacidade para mudanças na gestão. São novos conceitos e mecanismos revolucionários. Stefanovitz e Nagano (2014) propõe que a gestão da inovação traz novas bases de estudos, sempre com foco na aplicabilidade nas organizações. Hamel (2000) afirma que é possível definir inovação na gestão como um forte desvio em relação aos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão, ou ainda, em formatos organizacionais.

Inovação em gestão organizacional é uma questão de sobrevivência e sustentabilidade das organizações no efeito da globalização, onde a inovação da liderança é responsável por promover internamente ambiente de inovação (Dorow, Wibert, Neto & Dandoline, 2015). Segundo esses autores, a liderança é o único fator que realmente sustenta processos de inovações dentro das organizações (Monarth, 2014).

Deve-se buscar compreender e responder às questões da nova realidade organizacional, como: modelo de organização horizontal, formas de gestão e liderança participativa, identificando se, e por que, a inovação de gestão é tão diferente de outros tipos de inovação (Hamel, 2007). As modernas abordagens para a inovação não devem ser eventos isolados, mas vistos como um processo (Nagano, Stefanovitz, & Vick, 2014).

Se a globalização exige das organizações ideias inovadoras e eficazes na forma de gestão e liderança, substituindo o modelo atual da hierarquia, qual estrutura inovadora poderia substituí-la?

5 Resultados da pesquisa

Respondendo ao objetivo geral da pesquisa, foram analisados os fatores organizacionais que constituem a inovação na gestão, envolvendo as estruturas de gestão da organização e da liderança, a cultura, a hierarquia e a flexibilidade. Estes fatores identificados na organização foram agrupados em categorias e analisados por meio da utilização de uma matriz de dados qualitativos, de acordo com o modelo proposto por Bardin (2011). As falas dos dez entrevistados (quatro homens e seis mulheres) foram identificadas pelo código individual de número E01 ao E10, cujas perguntas estão no apêndice A. Essa técnica permite ao pesquisador o entendimento das representações da realidade e sua interpretação (Godoy, 1995).

Autogestão

De acordo com a maioria dos entrevistados, a organização tem um modelo de autogestão, bem democratizada (E01; E02; E03; E07). É um lugar “onde cada pessoa é responsável por suas tarefas e se compromete a cumpri-las” (E01). A empresa acredita nas pessoas, salienta os entrevistados, pois, ela “ouve o seu funcionário, e acredita no potencial, na capacidade das pessoas, que elas podem se autogerir, que elas podem gerir seus trabalhos, suas atividades, os seus horários” (E04). Já para o entrevistado E01, trata-se de “um modelo horizontal, não há hierarquia aqui dentro” (E01; E03; E05), “todo mundo responde pela sua área e todo mundo tem acesso aos softwares” (...), enfim, “todas as pessoas de diversas áreas”. É bem flexível, adaptativa (E04 e E05), muito diferente do modelo tradicional.

Para Mintzberg (2003), esse modelo de organização estudado tem como características as distintas configurações que se formam em função dos projetos e clientes (Adhocracia), na divisão, realização e coordenação das tarefas que, por fim, são reagrupadas. As respostas corroboram o que diz Hamel (2007), que as organizações auto administradas são baseadas em relações mais horizontais e menos comando e controles.

Hierarquia

Na organização pesquisada, existe um sentimento mútuo, compartilhado por todos sobre a hierarquia. A entrevista do E05 diz: “não existe hierarquia, existe um time de pessoas”; (E06) (...) “cada um dos grupos definiu quais seriam os objetivos”; (E02) “conforme cada projeto”; (E04) “a própria equipe vai gerindo os trabalhos” e, (E05) (...) “são autogeridas”. Assim, a holocracia alinha a estrutura da organização à uma forma mais orgânica, com equipes auto organizadas e autogeridas (círculos). É o desafio contemporâneo que as organizações enfrentam, conforme retratado por Christensen (1997), face à uma inovação disruptiva.

Liderança

Uma liderança, para os entrevistados (E04; E06; E07), deve compartilhar seus conhecimentos, transmitir confiança, promover um ambiente saudável e desenvolver novas lideranças (Mintzberg, 2010). Ela surge de forma espontânea (E04; E07), “geralmente ela vem natural” (E05; E10), e são consideradas características como a personalidade (E03), a espontaneidade (E04), a experiência, as competências (E04), a forma de comunicação (E02) e a confiança que transmite para os grupos e clientes, e de compartilhar informações (E07) que, segundo Mintzberg (2003, 2010), são funções dos papéis gerenciais.

Liderar significa conquistar pessoas para atingirem os objetivos (Mintzberg, 2003). Liderar é a capacidade de influenciar pessoas como um incentivador e descentralizador (Weber, 1991; Robbins, 2005). O entrevistado E06 definiu como (...) “chama de liderança situacional”. Sua afirmação refere-se às lideranças que surgem naturalmente; são espontâneas, dentro de cada projeto. O líder se adapta diante das situações (Teoria da Contingência). Assim, a liderança deixa de ser realizada por uma só pessoa e passa a ser uma responsabilidade dos grupos de trabalhos, de forma compartilhada.

Colaboração e transparência

A colaboração entre as pessoas é essencial para que os objetivos possam ser cumpridos, uma vez que as mudanças são constantes e não há nenhuma autoridade. Mintzberg (2003) apresenta a adhocracia como uma estrutura organizacional altamente orgânica, dentro de um ambiente complexo, com pouca formalização do comportamento e com especialização do trabalho em sua dimensão horizontal.

Em relação à transparência, E06 (...) fala que “esses pilares são: transparência, participação e colaboração”. Outro diz: (...) “a disponibilidade de estar colaborando como os outros, trocando experiências” (E04). Alguns afirmaram que “compartilhem conhecimentos” (E07; E08; E09). Na colaboração quanto nas decisões, temos (E01; E04; E05): (...) “chamam as equipes para conversar”, (...) “conversem com os sócios” (...) (E03). Por fim, os entrevistados demonstraram haver colaboração no processo de avaliação ao afirmarem que (...) “quem vai avaliar isso é o time que me acompanhou” (E05). O sentimento de transparência expresso por vários entrevistados (E05) também tem a função de controle interno. Todos são iguais dentro da organização, atuam em conjunto e tomam “decisões compartilhadas” (E07), “decidem juntos” (E09), e que “não existe uma pessoa que tenha mais responsabilidades” (E03).

Para Mintzberg (2003), o modelo da adhocracia requer integração e adaptação permanente dos membros da organização. Seus especialistas estejam agrupados em base funcional tendo em vista propósitos internos, sendo divididos em pequenas equipes de projetos, subordinados à uma estrutura maior (círculos, na holocracia). Os projetos são os fatores situacionais que determinam a estrutura organizacional (Chandler, 1962; Mintzberg, 2003). De acordo com Drucker (1999), as atividades de colaboração requerem maior nível de responsabilidades, transparência nas tarefas específicas e definição dos resultados esperados.

Estrutura organizacional

Para Hamel (2011), estruturas organizacionais mais horizontais, com maior nível de participação e decisão, exige um mínimo de controle e mais liberdade, proporcionando maior grau de comprometimento e de responsabilidades. Ainda para Hamel (2011), o modelo da autogestão também incentiva todos a desenvolverem suas habilidades e suas responsabilidades.

De acordo com alguns entrevistados, sobre o modelo da organização, eles afirmaram que (E01) “é uma estrutura sem hierarquias”; (E02) “eles montaram uma estrutura baseada na forma colaborativa”; (E05) “são bastante flexíveis; “são bem adaptativos, são bem flexíveis” (E07). “É uma democracia organizacional horizontal” (E02); “bem democratizada” (E07); “não tem uma hierarquia” (E01; E03; E05).

Os argumentos dos entrevistados vão de encontro com o pensamento de Hamel (2007), sobre inovação em gestão. Significa inovação dos princípios e processos gerenciais que de fato transformam as práticas das tarefas e funções de como elas são realizadas.

Controle

Comparando com Mintzberg (2003), essa organização adota sistemas de controles voltados para estrutura de ajustamento mútuo, onde todos são especialistas em diferentes áreas (adhocracia), não existindo normas definidas de controles. Para os entrevistados E02 e E05, “os controles são por projetos”, ou “depende de time a time” (E01). O entrevistado E08 diz: “sim, a gente tem alguns controles”, referindo-se aos controles financeiros, por que “isso reflete no trabalho de todo mundo”. Para o entrevistado E09, “não existe uma pessoa cuidando de todas as partes”. No entanto, a empresa se utiliza das ferramentas de agilidade de gestão – o VSTS, o kanban e trellos – para controle e acompanhamento de cada projeto, e servem de direcionamento para todos os integrantes das equipes sobre o *status* do desenvolvimento dos projetos. Essas ferramentas de gestão também tem a função de mecanismos de controle, na ausência de hierarquias e poder de decisão.

Cultura

Para Morgan (1996), as organizações são realidades sociais constituídas de forma compartilhada. Nesse contexto, a cultura organizacional é fator indispensável no processo de transparência. A cultura impacta e é impactada pelas ações das lideranças (Hofstede, 1997). Mintzberg et.al. (2006) dizem que: “mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura”.

Nas respostas dos entrevistados fica evidente que o modelo de cultura da organização está inserido desde a sua fundação. Faz parte da cultura da organização, a liberdade para agir na escolha dos projetos, colocando seus conhecimentos à disposição da organização (Drucker, 1999), sendo aprendida e compartilhada (Srour, 1998). De acordo com as seguintes declarações: (E03) (...) “é avaliado por grupo de pessoas e sócios”; “temos autonomia para resolver” (...); “a gente dá *feedback*” (E01; E06; E07; E10). As declarações mostram o quanto a organização é flexível e democrática, em todas as necessidades, tanto da organização quanto dos funcionários. Rodrigues (2017) afirma que o *feedback* enfatiza a qualidade da cultura da organização. Assim podemos afirmar que a cultura organizacional molda tanto a produtividade dos empregados como os resultados do seu negócio.

De acordo com Srour (1998) e Robbins (2005), a cultura original nasce da filosofia do fundador da empresa. Para Scarpin e Machado (2015), as organizações necessitam de transformações culturais para inovações, alicerçadas em novos modelos de crenças e valores. Hatch (2013) afirma que a cultura organizacional é a forma de vida da organização. Para Mintzberg et al. (2006), a cultura organizacional passa a ser a mente da organização. Hrebiniack (2006) vê a cultura como um instrumento de poder e controle, assim, a cultura influencia diretamente nos resultados da organização (Silva, 2003; Hrebiniack, 2006).

Holocracia

A holocracia é uma forma estratégica de gestão empresarial que vem se solidificando nas empresas ditas “inovadoras”, na qual inexiste a cadeia hierárquica tradicionalmente observada nas organizações convencionais. A adoção de sistemas de gestão descentralizado e mais participativo é premissa fundamental da nova concepção de gestão em empresas competitivas. A holocracia, para Bernstein et al. (2016), confere mais poder de decisão e responsabilidades dentro das equipes fluídas ou circulares, substituindo os tradicionais papéis individuais. Embora esses círculos tenham autonomia, eles estão inseridos dentro de outra estrutura maior.

Tais características da holocracia estão presentes dentro da organização pesquisada, uma vez que as respostas dos entrevistados contêm tais descrições. Para o E07, “tomada de decisão mais rápida”; o E02 “(...) “principais características são a liberdade e a responsabilidade”; o E04 afirmam: “tenho autonomia para resolver as coisas”; E03 “mais independência da área, mais autonomia, democracia e responsabilidade”. E06 (...) você tem que opinar e participar das coisas”; E09 “são grupos de pessoas que se reúnem para executar (...); E10 (...) bem flexível para a gente tomar nossas próprias decisões”. Isso significa dizer

que no modelo da Holocracia a adesão tem que ser total e as regras são definidas na forma descentralizada e participativa.

A hierarquia não deverá desaparecer totalmente. Ela será mais horizontalizada (Bes & Kotler, 2011). Para Chandler (1962), a estrutura é um instrumento poderoso para a realização de metas estratégicas e para criar vantagem competitiva, e permite tomar decisões no nível correto. Para Hamel (2011) e Bernstein et al. (2016), a holocracia foca na organização e não nos indivíduos.

Nos novos modelos de gestão organizacional, serão abolidos controles rígidos, haverá uma redução dos níveis de hierarquias, a redução de normas e papéis (Silva, 2003) e podem ser adotados horários mais flexíveis. Na visão de Drucker (1999), a gestão será uma ferramenta, uma função e um instrumento de controle, assim como são os *softwares* kanban e trellos. Para Robertson (2008), a holocracia proporciona um melhor relacionamento interno nas organizações, motiva seus funcionários e direciona o foco em resultados

No quadro 1, abaixo, estão identificados padrões de respostas de todos os entrevistados, havendo pequenas divergências de opiniões em alguns pontos. São eles: a) sobre o planejamento, foi identificado nas respostas apenas o lado financeiro, e não um planejamento anual da organização; b) no processo de decisão, a maioria respondeu não ser simples em função das decisões serem por consenso, envolvendo muitas pessoas, embora não exista uma hierarquia, ou depende da decisão (E08; E10); c) na coordenação, alguns entrevistados destacaram o “agilista”, e outros afirmam que existe um “líder técnico”, ambos com essa função; d) para controles, afirma haver alguns controles (E08), mas não especificou quais ou como são; e) na liderança e suas características, trata-se de uma “liderança situacional” (E06), o que não foge da condição de ser natural e espontânea, enquanto outro entrevistado afirma que ela pode ser preparada através de treinamentos (E08). Para as características foram indicadas como “liderança técnica”, aquela que se destacam mais por qualificação (E06), e pela maturidade (E10), como fator mais importante.

Tabela 1

Quadro matricial de padrões identificado nas entrevistas de E01 a E10

| Temas | Padrões identificado nas entrevistas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Estrutura Organizacional | Existe uma hierarquia formal | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | Transparência na relação entre as pessoas | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| | É diferente do modelo tradicional | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| | Existe consenso dos objetivos | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Planejamento | A participação nas reuniões é livre para todos | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| | Existe um planejamento anual | N | N | N | N | S | S | N | N | N | N |
| | O processo de decisão é simples | N | S | S | S | N | N | S | S | N | S |
| Organização | Existe flexibilidade para as decisões | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| | As equipes estão formalizadas na organização | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | As tarefas são divididas previamente | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Controle | Existem formas definidas de coordenação | N | S | N | N | S | N | S | N | N | N |
| | Existem mecanismos de controles definidos | N | N | N | N | N | N | N | S | N | N |
| Liderança | A forma de responsabilização é individual | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | A liderança é um processo natural | S | S | S | S | S | N | S | N | S | S |
| Cultura | Uma liderança é definida por características pessoais e profissionais | S | S | S | S | S | N | S | S | S | N |
| | O perfil desejado de um novo funcionário é como base na qualificação profissional | N | N | N | N | S | S | S | S | N | N |
| Motivação | A organização tem plano de carreira | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| | A organização tem uma forma de avaliação de funcionários | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| Resolução de conflitos | Existe uma área ou pessoas para resolução de conflitos | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |

6 Considerações Finais

O objetivo dessa pesquisa foi analisar os fatores que identificam uma organização com modelo de gestão da holocrática e se esses fatores promovem a inovação em gestão e liderança. Para análise, foi utilizada matriz de análise de dados qualitativos, cujos fatores abordados foram agrupados em categorias definidas conforme Bardin.

Inovação em gestão organizacional é uma questão de sobrevivência e sustentabilidade das organizações no efeito da globalização. A liderança é o único fator que realmente sustenta o processo de inovação dentro das organizações.

A autogestão ou modelos descentralizados e flexíveis, são sistemas mais ágeis que substituem as limitações dos sistemas de controles do modelo tradicional de hierarquia. Esse modelo não é novo para as organizações, no entanto, é um novo conceito de gestão para as pessoas que supõe que simplesmente a hierarquia vai desaparecer e tudo será, de forma

democrática, decidido em consenso. Autogestão significa muito mais. Autogestão funciona como um conjunto interligado de estruturas e práticas que apoiam novas formas de coordenação e tomada de decisões e resolução de conflitos.

Dentro dessa nova estrutura de auto-gestão em equipes, proposto pelo modelo da holocracia, a própria liderança entende e concorda com a lógica de reestruturação organizacional e suas implicações que possam advir, sejam explicadas e compartilhadas claramente entre todos. Assim, a holocracia define de forma espontânea a formação de círculos ou equipes com seus papéis e propósitos para respectivas execuções.

Na adhocracia, os diferentes especialistas unem esforços em equipes multidisciplinares, cada uma direcionada para projetos específicos. Na holocracia, os cargos são destituídos, as responsabilidades são distribuídas entre as equipes e todos tem um portfólio de funções. Nesse modelo, o papel do “agilista” ou “líder técnico” ou ainda, o “scrum master”, todos identificados pelos entrevistados, tem o papel de “facilitador”, com finalidade de manter as regras preestabelecidas pelas equipes. Ambas são estruturas orgânicas e flexíveis, com ajustamento mútuo.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, um método consagrado em pesquisas qualitativas, possibilitando ao pesquisador social realizar modelos interpretativos para compreender as opiniões dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos participantes. Para os resultados, emergiram dados que foram interpretados através de matriz de análise de dados de conteúdo.

Verificou-se haver convergência nas respostas dos entrevistados para a maioria das perguntas, que podem corroborar com autores que defendem que a inovação das lideranças tem influência direta na inovação das organizações. São características efetivas dos fundadores da organização, promovendo um ambiente descentralizado, nos níveis vertical e horizontal, muito flexível, adaptativo e colaborativo.

Como justificativa de importância da pesquisa sobre gestão e inovação organizacional é dar continuidade com pesquisas aplicadas sobre o tema em outras organizações de diferentes portes e regiões, e diferentemente do segmento de tecnologias.

Como limitação do estudo podemos citar que os resultados não são generalizados por estarem vinculados ao contexto dessa organização e sua cultura, podendo apresentar resultados divergentes se aplicado em outras empresas inovadoras desse ou de outros segmentos, em outras regiões.

A inovação é uma questão de conhecimento. A inovação diz respeito especialmente ao processo de aprendizagem na exploração e combinação desses conhecimentos, sob condições

de incertezas, globalização e inovação. Inovar significa romper com padrões estabelecidos. Inovar em gestão é um processo de natureza contínua. As organizações precisam aprender a aprender, para criar ambientes favoráveis às mudanças, à criatividade e aos processos de inovações contínuas. A gestão horizontal e descentralizada é uma alternativa de fácil adaptação às exigências do mundo moderno para as organizações. Assim, o objetivo do modelo de gestão da holocracia é envolver todos no processo de inovação.

Referências

- Alves, E. B.; Freitas, R. F. de & Rolon, V. E. K. (2014). Modelos inovadores como diferencial competitivo de negócios. *Revista Organização Sistêmica*, 5(3). Recuperado de www.uninter.com/revistaorganizacaoorganizacao/index.php/organizacao.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bastos, F. C. P.; Bastos, M. A. B.; Gutierrez, R. H. & Costa, H. G. (2014). Gestão organizacional: Uma evolução rumo à gestão por processos. II SIMPE- Simpósio de Engenharia de Produção. Sumé: Paraíba, Brasil. Recuperado de <https://even3storage.blob.core.windows.net/anais/55621.pdf>
- Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 34(3), 102-114
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holocracy hype. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Bes, F. T. de & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação*. São Paulo: Lua de Papel.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Danvers: USA, *Clearance Center Inc.*
- Cardoso, A. P. P. (1997). Educação e inovação. *Revista Millenium*. Instituto Politécnico Viseu: Porgual. Recuperado de http://www.ipv.pt/millenium/pce6_apc.htm
- Chandler, A. D. (1962). Organizational Innovation – A comparative analysis. *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. Recuperado de https://archive.org/details/strategystructur00chan_0.
- Chen, Yun-tao (2017). On the essential characteristic of the innovation oriented management mode: Holacracy. SEME - 3rd *International Conference on Social, Education and Management Engineering*. Recuperado de www.dpi-proceedings.com/index.php/dessehs/article/view/18028/17534.
- Chiavenatto, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, C. M. (2012). *O dilema da inovação*. São Paulo: M. Books.

- Coltro, L. D. A. (2017). Os novos modelos de administração na era da competitividade. VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração–CONVIBRA. Recuperado de http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3009.pdf
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Covey, S. R. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes* (14a ed.). São Paulo: Best Seller.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações. Caderno de Estudos, São Paulo, SP. Recuperado de <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S141392511998000200004>.
- Daft, R. L. (2010). *Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Dorow, P. F.; Wilbert, J. K. W., Jenoveva, R, Neto, & Dandolini, G. A. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *Revista de Administração e Inovação (RAI)* 12(3), 209-225.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (2a ed.). Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças* (2a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (1999). *Desafios Gerenciais Para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (2001). *Administrando para o futuro*. Thompson.
- Faiad, P. V.; Souza, D. A. & Fajan, F. D. (2015). Estilos de liderança: Uma análise no setor de call center de uma empresa de varejo. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGET, Resende: Rio de Janeiro. Recuperado de www.aedb.br/seget/arquivos/artigos
- Faria, J. H. & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e Organizações. *Revista de Psicologia* 2(2), 93-119. Recuperado de <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/92/91>.
- Ferraz, M. (2015). Liderança: Um desafio para gestores do século XXI. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro: FIRJAN.
- Ferreira, T. & Filho, V. A. V. (2011). Limiares das barreiras organizacionais: Verticalização X horizontalização. IX Simpósio de Ensino de Graduação. Recuperado de <http://www.aedb.br/seget/.../872A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes>.
- Follet, M. P. (2017). *Sobre liderança, poder, empresas e sociedade*. Editora Sílabo, Lisboa: Portugal.
- Franco, M. J. B. & Ferreira, T. S. C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 169-189.

- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas (RAE)* 35(2), 57-63.
- Godoy, R. S. P. de & Peçanha, D. L. N. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: Um estudo psicossociológico em empresas de base tecnológica. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 29(1), São Paulo. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1415>.
- Goldenberg, M. (2009). *A arte de pesquisar* (11a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Gomides, R. C. (2006). Hierarquia e *empowerment*: Um estudo preliminar. Recuperado de <http://ebape.fgv.br/cadernosebape>
- Gonçalves, J. E. L. (1997). Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresa (RAE)* 37(3), 10-19.
- _____ (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas (RAE)* 38(2), 6-17.
- _____ (1998). Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)* 40(4), 8-19.
- Gunther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa* 22(2), UNB, Brasília: Brasil. Recuperado de <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000200010&script>
- Hagel III, J. (2002). *Out of the box*. Boston: Harvard Business School Publ.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston (MA): HBS Press.
- _____ (2006). O porque, o que e o modo de inovação na gestão. *Harvard Business Review*.
- _____ (2007). *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2016). Top-down solutions like holocracy won't fix bureaucracy. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holocracy-wont-fix-bureaucracy>
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives*. (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Editora Sílabo, Lisboa: Portugal.
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar: O caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman.

- Jung, C. F. (2004). *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Krasulja, N.; Radojevic & Janjusic, D. (2016). Holacracy: The new management system. Conferência Científica Internacional, Belgrade: Serbia. Recuperado de <http://isc2016.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs?ISC2016-19.pdf>
- Kotter, J. P. (1997). *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Boston: *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.stratecopartners.com/wp-content/uploads/2015/03/2-HBR-WhatLeaders-Really-Do-Kotter.pdf>.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de <http://www.nemenmanlab.org/~ilya/images/c/c5/Kuhn-1970.pdf>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Kindle: Edition Nelson Parker.
- Lameira, B. G. G.; Moraes, E. M. & Almeida, R. F. (2006). A desverticalização das organizações. Faculdade de Estudos Avançados do Pará-FEAPA, Belém: Pará, Brasil. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/872A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf>.
- Lima, M. A. M. & Mendes, J. P. F. (2003). Inovação na gestão organizacional e tecnológica: Conceitos, evolução histórica e implicações para as micros, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção* 3(2), Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC.
- Madalena, C. P. & Toneti, M. A. (2017). Liderança facilitadora, holística e percepção para o Futuro. *Revista FOCO* 10(1). Recuperado de www.revistafocoadm.org.
- Manual de Oslo (2006). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3a ed. Publicação: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE.
- Marques, A. (2016). Inovações digitais mudam estratégia de gestão de pessoas. Recuperado de <http://sesconblumenau.org.br/noticias/inovacoes-digitais-mudam-estrategia-de-gestao-de-pessoas>.
- Mintzberg, H. (1998). *Safari de estratégia*. São Paulo: Atlas.
- _____(2003). *Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações*. 2a ed. São Paulo: Atlas.
- _____(2010). *Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Monarth, H. (2014). A company without job titles will still have hierarchies. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/.../a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies>.
- Monteiro, J. M. (2006). *Da organização vertical para a organização horizontal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Santos, São Paulo, Brasil.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Muzzio, H. (2016). Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)* 21(1), 107-124, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/rac>.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Caracterização de processos e desafios de empresas industriais brasileiras na gestão da inovação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBN)*, 16(51), 163-179.
- Oliveira, J. R. & Weise, A. D. (2014). Inovação em processos gerenciais: Um estudo de caso em agronegócio. *Revista Gestão e Inovação em Tecnologia (GEINTEC)*, 4(5), Recuperado de www.revistageintec.net.
- Pedruzzi, N. L. I.; Pedruzzi, A. J.; Silva, J. M., Neto; & Leandro, M. R. L. (2014). Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: FIRJAN.
- Peters, T. (1993). *Liberation Management: Rompendo as Barreiras da Administração*. São Paulo: Harbra
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo, Saraiva.
- _____ (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2012). *Management* (11st ed.). Califórnia: San Diego State University Prentice Hall.
- Robertson, B. J. (2008). Holocracy: The new management system that redefine management. Recuperado de www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/05/holacracybook-ch1.pdf.
- Rodrigues, A. M. M. (2017). *A avaliação e o feedback na gestão de desempenho: Um outro Olhar* (Tese de Doutorado). Instituto Universitário–ISPA, Lisboa: Portugal.
- Rodrigues, L. C.; Sereia, V. J.; Lopes, A. C. V. & Vieira, S. F. A. (2010). Inovação disruptiva no ensino superior. XXXIV EnANPAD: Rio de Janeiro.
- Scarpin, M. R. S. & Machado, D. D. P. N. (2015). O impacto da cultura sobre ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. *Revista de Administração e Inovação (RAI)* 12(1).

- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4a ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Silva, J. de B. (2014). Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. *Científica, Ciências Jurídicas de Empresas-UNOPAR*, 15(1), 119-127).
- Silva, R. C. da (2003). Controle organizacional, cultura e liderança: Evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública (RAP)* 37(4).
- Simon, H. A. (1963). *A capacidade de decisão e de liderança*. São Paulo: Ed. Fundo de Cultura.
- Souza, J., Neto; Orlandi, T. R. C. & Santos, D. K. N. dos. (2014). *Inovação: estratégia, gestão e cultura*. Kinle Amazon Services do Brasil, eBook.
- Souza, M. T. S.; Pereira, R. S. & Maffei, P. A. J. (2004). Ética e liderança: Sua influência na cultura organizacional da empresa. *Revista de Administração e Inovação (RAI)* 1(1).
- Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Stefanovitz, J. P. & Nagano, M. S. (2014). Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Revista Production* 24(2), 462-476, USP, São Carlos: São Paulo, Brasil.
- Toffler, A. (1970). *O choque do futuro*. USA: Bantan Books.
- Vieira, G., & Quadro, R. (2017). Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. *Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul-ESAN*, 5(2), Campo Grande: Mato Grosso do Sul, Brasil. Recuperado de <http://www.desafioonline.ufms.br>
- Velinov, E.; Vassilev, V. & Danisov, I. (2018). Holocracy and obliquity: Contingency management approaches in organizing companies. *Journal Problem and Perspectives in Management*, 16(1). Recuperado de https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0,5&q=holacracy+and+obliquity%3A.
- Weber, K. E. M. (1991). *Economia e sociedade*. Brasília: Editora da UnB.
- Wynett, C. (2002). Inspiring Innovation. *Harvard Business Review*, 80(8). Recuperado de <https://hbr.org/2002/08/inspiring-innovation>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndice A

| ROTEIRO DE ENTREVISTA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INFORMAÇÕES |
| <p>As entrevistas são partes integrantes desta pesquisa acadêmica para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração-MPA, da Fundação e Escola de Comércio “Alvares Penteados” – FECAP. O tema da pesquisa é “Inovação Disruptiva em Gestão Organizacional: Um estudo de caso de uma Organização Holocrática”.</p> <p>O pesquisador é o mestrando APARECIDO CELSO CRESPO sob a orientação do Professor Dr. JÉSUS DE LISBOA GOMES.</p> <p>O objetivo específico desta pesquisa é identificar na organização voluntária e seus profissionais como é o modelo de gestão organizacional mais horizontalizado e flexível.</p> |

| INSTRUÇÕES AO ENTREVISTADO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ A entrevista é semiestruturada, conforme Yin, 2005, portanto, serão vinte e três (23) perguntas com respostas livres dos entrevistados; ➤ Não serão identificados os nomes da empresa e dos funcionários entrevistados; ➤ A entrevista terá duração de trinta e quarenta minutos e será gravada para transcrição e análise das informações através de matriz de análise de dados qualitativos; ➤ Entrevistado: você autoriza a gravação? () Sim () Não. |

| INFORMAÇÕES PESSOAIS DO ENTREVISTADO | | |
|---------------------------------------------|-------------------|-------|
| Nome: | Data: | Hora: |
| Área/Setor: | Tempo na Empresa: | |
| Função: | | |
| Formação Acadêmica: | | |

| ROTEIRO DE PERGUNTAS |
|---------------------------------|
| Estrutura da Organização |

1. Como o Sr./Sra. descreve o modelo de gestão da empresa?
2. Como o Sr./Sra. descreve as diferenças desse modelo de gestão, comparando-o às organizações tradicionais?
3. Quais são as principais características desse modelo de gestão?
4. Quais são, na sua opinião, as principais vantagens desse modelo de gestão? Existem desvantagens? Quais?
5. Na sua opinião, quais são os fatores determinantes para implantação e funcionamento desse modelo de gestão?

Planejamento

6. Como são determinadas as metas da organização?
7. Como é o processo decisório dentro da empresa? É simplificado ou existe uma hierarquia de decisão?
8. O que fazer quando as metas do planejamento estratégico não estão sendo atingidas?

Organização

9. Quais são as características da estrutura organizacional da empresa?
10. Como é a organização do trabalho no interior das equipes?
11. Como é feita a coordenação de trabalhos entre as equipes?
12. Como são definidas as tarefas individuais?

Controle

13. Como a empresa faz o monitoramento do cumprimento dos padrões de trabalho?
14. Quais são os mecanismos de controle?
15. Quais são os critérios das responsabilidades por decisões erradas?

Liderança, Cultura e Motivação

16. Como surge uma liderança?
17. Quais são os fatores ou atributos para identificar uma liderança?
18. O que a empresa espera dos líderes?
19. Os funcionários têm autonomia para mudar de atividade/setor? Se sim, como é essa decisão?

Resolução de Conflitos

20. Como é feita a contratação de novos funcionários? (Perfil desejado)
21. Como a empresa lida com o processo de carreira?
22. Existem sistemas ou formas de avaliação e recompensa? Se sim, quais/como são?
23. Como é feita a resolução de eventuais conflitos internos?