
Organizações Exponenciais e Holocracia

Por Antônio Linhares

“As Organizações Exponenciais (ExOs) são uma nova geração de organizações, escalando tão rápido quanto as tecnologias exponenciais. Além disso, o modelo ExO é a estrutura que finalmente permite que empreendedores e corporações falem a mesma língua e criem juntos a disrupção”

Salim Ismael e Francisco Palao

No final dos anos 90, o surgimento da Internet trouxe novas oportunidades para a maioria das indústrias existentes e criou novos mercados. Como resultado, um novo tipo de negócio atingiu o pico naquela década: a startup de tecnologia. Essas startups aproveitaram as tecnologias digitais para enfrentarem os mercados existentes de maneiras inovadoras. Elas assumiram enormes riscos, mas também estavam considerando uma enorme oportunidade de construir negócios altamente lucrativos e escaláveis.

Com o aumento do número de startups, os bem-sucedidos com as mesmas começaram a compartilhar experiências, possibilitando técnicas para redução de riscos aos novos entrantes. Algumas dessas estratégias, princípios e ferramentas foram o Design Thinking e a Estratégia do Oceano Azul. A mais impactante foi a Lean StartUp, cujo principal contribuinte final foi Alex Osterwalder que com seu Business Model Generation apresentou o Business Model Canvas ao mercado. Basicamente uma ferramenta simples para visualizar, comunicar e estudar hipóteses de negócios.

Com a quarta revolução industrial, as tecnologias digitais estão mudando em um ritmo muito mais rápido que no passado, devido à sua natureza exponencial. O surgimento de tecnologias exponenciais gera, por fim, uma abundância de tudo, como indicam Peter Diamandis e Steven Kotler. Hoje é possível acessar informações do mundo todo na Internet, tirar fotos de forma ilimitada, transmitir vídeos globalmente a um custo próximo de zero. Imaginem o que nos reserva essa abundância no futuro. Esse novo contexto da abundância ameaça os modelos de negócios baseados na escassez. Vide a indústria da música na qual oito grandes estúdios de música, vendendo a escassez, deram lugar a essencialmente duas plataformas (Itunes e Spotify), oferecendo a abundância.

À medida que produtos e serviços se tornam digitalizados, eles podem ser enganosos, pois seu crescimento parece acontecer muito lentamente, no entanto, devido à sua natureza exponencial, em um certo ponto de inflexão eles disparam e se tornam

prejudiciais às indústrias tradicionais. Neste processo, os produtos físicos se desmaterializam e são na sequência desmonetizados, o que os leva a serem democratizados à medida que maiores audiências têm acesso à tecnologia, vide o que ocorreu com o surgimento da fotografia digital e com a batalha dos Taxis versus o Uber. E não se trata apenas de tecnologia. Estudos como o ‘Relatório do Impacto do Milênio’ da Achieve Consulting, sugere que as gerações mais jovens estão cada vez mais insatisfeitas com carreiras profissionais que não criam um impacto positivo no mundo. A sociedade avança na hierarquia de necessidades de Maslow, apesar de toda a desigualdade na distribuição de renda no mundo. As necessidades de auto realização e da realização de algo que impacte positivamente o mundo sobem para o primeiro plano. Além disso, frente aos grandes desafios globais, investidores e clientes olham com carinho para organizações baseadas em propósitos.

As organizações exponenciais (ExOs) são entidades voltadas para propósitos que alavancam novas tecnologias exponenciais e um conjunto de atributos organizacionais comuns que lhes permitem explorar e gerenciar a abundâncias para escalar exponencialmente como a tecnologia faz. Com a Internet, pela primeira vez na história, os custos da demanda foram reduzidos exponencialmente, com o marketing on-line, entre outros. A escala das ExOs reduziu exponencialmente o custo marginal da oferta. O custo do Airbnb de adicionar um quarto de hotel é quase zero, enquanto uma cadeia de hotéis tem que construir um hotel totalmente novo. Diminuir o custo de fornecimento é diminuir o denominador e explodir o valor de mercado. Por isso vemos tantos unicórnios (startups com avaliação de preço de mercado em mais de 1 bilhão de dólares) nos dias atuais.

Dizemos que “construímos organizações exponenciais”, já que criar uma ExO é o objetivo desde o início. Por outro lado, se fala que “lançamos startups”, já que uma startup é apenas o estágio inicial de um negócio que buscamos escalar.

As Organizações Exponenciais têm “Propósitos Massivos e Transformadores” individuais e atributos organizacionais em comum. Alguns atributos organizacionais comuns são características externas como equipe sob demanda e algoritmos. Já as características externas são mecanismos internos como interfaces, experimentação, tecnologias sociais e autonomia.

Ao olhar mais detidamente sobre autonomia, chegamos aos modelos organizacionais holocráticos. Na Holocracia, não vemos hierarquias verticais entre os departamentos e todos os funcionários são aptos a tomar decisões. Esse modelo vem crescendo cada vez mais, com o maior exemplo sendo o da empresa Zappos. Como é essencial dar velocidade aos projetos, delega-se autonomia para todos de maneira

igualitária. Dessa forma, o velho modelo da organização piramidal, chega cada vez mais próximo ao túmulo dos faraós egípcios.

Na holocracia, a autoridade é distribuída para equipes, com decisões locais. As interações são menores, em processos mais curtos, onde cada time se auto organiza e todos são ligados pelas mesmas regras, visíveis para todos.

Holocracia é uma máquina simples, mas poderosa, alimentada por tensões para geração de melhoria contínua, tanto nos aspectos táticos, quanto de governança. É o resultado que emergiu em um cenário complexo-adaptativo. Toda a ideia também está alinhada com o Lean Startup, em que cada mudança é de fato um experimento que pode ser removido ou alterado a qualquer momento. A grande diferença, contudo, é que a abordagem é mais *probe-sense-learn* (provar-ter ciência-aprender) que o famoso *build-measure-learn* (construir-medir-aprender).

Na Holocracia vemos “Papeis” e “Círculos”. Um papel (role) deve ser criado sob demanda e normalmente um papel é composto por um título, um propósito, algumas responsabilidades e talvez alguns domínios (na linguagem da Holocracia significa um tipo específico de restrição). Um papel é como se fosse o corpo que precisa de uma alma para ter vida. As pessoas trabalhando na organização “energizam” os papéis; uma mesma pessoa pode energizar, ou caso prefira, ser a alma de vários papéis.

Os círculos também são papéis, e como tal, tudo que se fala de papéis, obviamente se aplica aos círculos igualmente. Logo que se instala uma Holocracia em uma empresa pequena, existe apenas um único círculo chamado de “círculo global” e seu propósito coincide com o da própria empresa. Novos círculos surgem de forma semelhante ao que acontece no desenvolvimento de um pedaço de software em que é comum que comecemos de forma bastante simples e aos poucos passemos a extrair entidades para isolar comportamentos, ou seja, criar encapsulamento. Com isso diminuímos a complexidade do software e aumentamos a facilidade de adicionar mais funcionalidades, essa extração de uma entidade seria a criação de um círculo.

A Holocracia é uma solução bastante alinhada com o Agile e com o Lean para estruturar uma organização sob demanda, tornar os relacionamentos mais claros e estabelecer um framework para elaboração das “regras do jogo” atendendo ao propósito da organização.

Os profissionais de RH e Remuneração devem estar atentos aos novos modelos organizacionais decorrentes da quarta revolução industrial. A descrição dos perfis deve ser mais fluida e de rápida adaptação nesta era ágil. Sistemas informatizados e workflows práticos e rápidos devem ser aplicados, robôs devem trazer a eficiência para processos muito morosos e cuja eficácia é questionável. As avaliações de cargo tradicionais devem ser repensadas para algo mais leve, prático e aplicável ao novo

modelo. Os modelos por competência podem ser alternativas interessantes para a nova realidade. Modelos de recompensa e reconhecimentos enfatizando aspectos não pecuniários devem ganhar maior representatividade. Não há como ficarmos presos e afundarmos nas âncoras de outrora que hoje só representam velhos paradigmas. A mudança não é trivial, mas é necessária.

O futuro que já é presente está nas Organizações Exponenciais e no design organizacional holocrático. Para alguns mercados essa adaptação já deveria ocorrer ontem, enquanto para outros, a adaptação deverá ser vista como algo a ser alcançado em breve. Uma coisa é certa: O tempo não para e a onda das mudanças já está varrendo a sociedade e os negócios. Estamos preparados?

