Novos modelos organizacionais horizontais - a revolução *TEAL / Holacracy* e o caso VAGAS

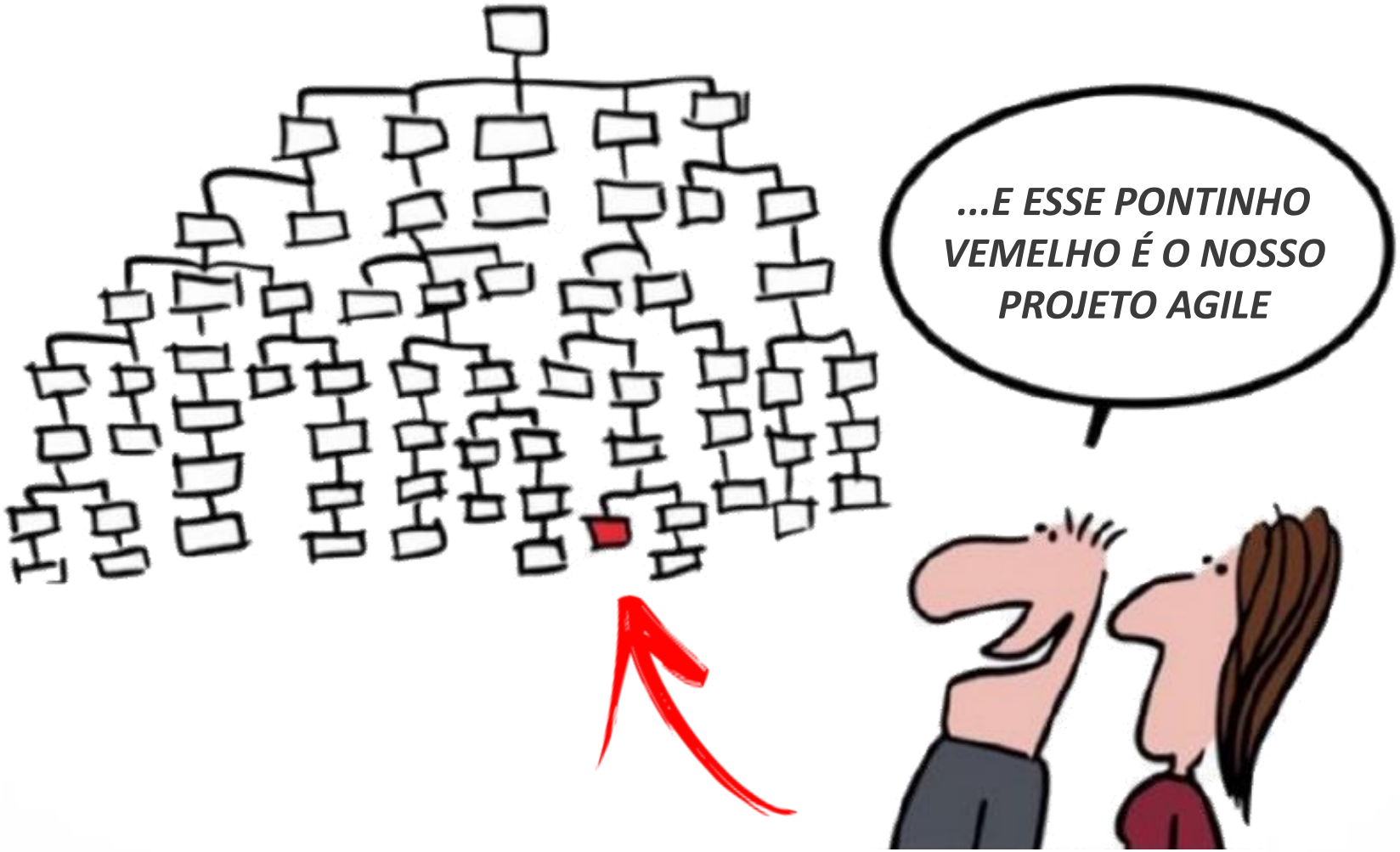
Renato Ferrari

Partner APTA[11]

Ligia Hacker

RH VAGAS.com

AGILE...



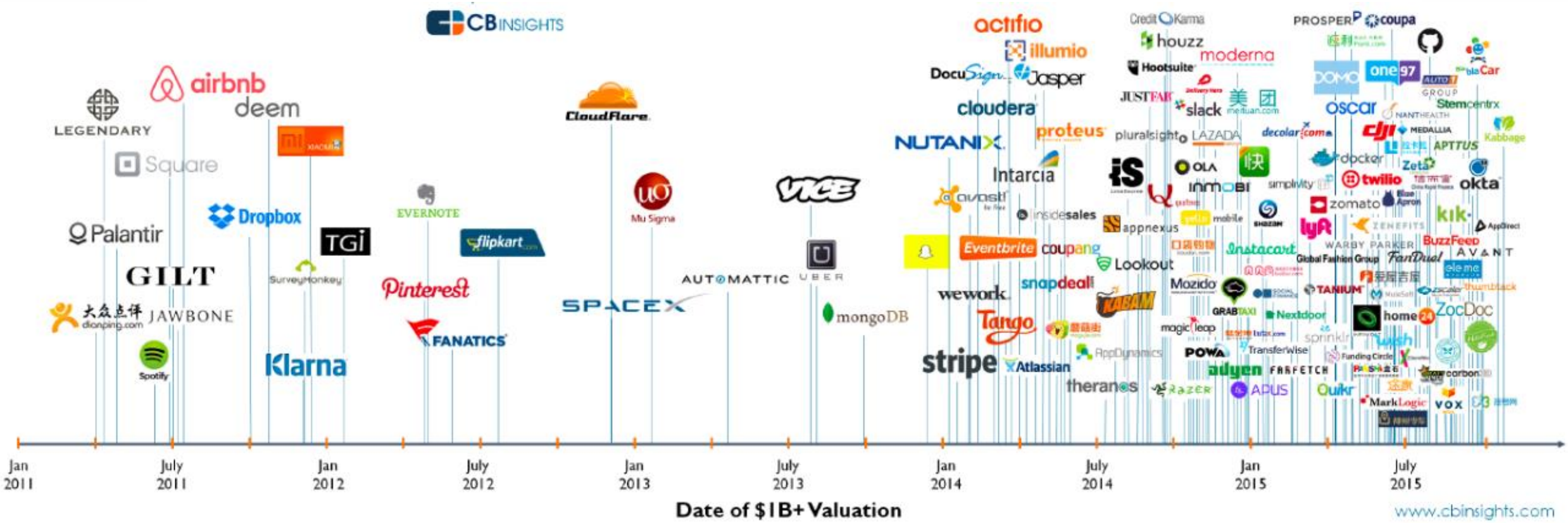
FINALMENTE SOMOS ÁGEIS

© APTA[11]

MUNDO VUCA

V + U + C + A
Volatility
(Volatilidade)
Uncertainty
(Incerteza)
Complexity
(Complexidade)
Ambiguity
(Ambiguidade)

VELOCIDADE EXPONENCIAL DOS UNICÓRNIOS



© APTA[11]

Fonte: CB Insights

ALGUMAS IMPLICAÇÕES PARA AS PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

- Mundo VUCA e exponencial demandam
  - **Adaptabilidade**
  - Decisões próximas aos clientes!
  - Muito mais **velocidade**
- As organizações não foram feitas para esta tsunami de mudanças...

- Cada vez mais as pessoas buscam empresas onde possam ser elas mesmas
- As pessoas e os líderes estão cansados dos jogos de poder
- Parece inseguro revelar o lado do **cuidar, da intuição e espiritualidade ou expressar um desejo de significado**

© APTA[11]

A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS PARADIGMAS DAS ORGANIZAÇÕES

Red

- Constante exercício de poder
- Reativa, curto prazo e tem sucesso no caos

- **Matilha lobos**

- Divisão do trabalho
- Autoridade de comando
- **Crenças**: medo como meio de liderar

- Crime organizado
- Gangues de rua
- Milícias

Amber

- Papeis formais numa pirâmide hierárquica
- *Top-down*, comando e controle
- Futuro é a repetição do passado

- **Exército**

- Hierarquias
- Processos replicáveis
- Estabilidade como valor
- **Crenças**: entrou, fica para o resto da vida

- **RH: remuneração igual por nível**

- Igreja
- Forças Armadas
- Governo

Orange

- Objetivo é vencer a concorrência e crescer
- Controle do O QUE e liberdade do COMO
- Estratégia: 5 anos

- **Máquina**

- Inovação
- Meritocracia
- Visão: engenharia
- **Crenças**: as pessoas não são confiáveis

- **RH: incentivos individuais , T&D liderança...**

- Multinacionais
- Bancos
- Grandes empresas

Green

- Foco na cultura e empoderamento – ainda pirâmide
- Amplitude: *stakeholders*

- **Família**

- Empoderamento
- Liderança “inspiradora”
- Cultura como “motor”
- **Crenças**: consenso

- **RH: engajamento, 360, incentivos para o time**

- Ben & Jerry’s
- Southwest
- Starbucks...

Teal

- Autogestão (horizontal) em vez da pirâmide hierárquica
- Orientadas a propósito
- *Peer relationships*

- **Organismo vivo**

- Autogestão - confiança
- Propósito evolucionário - stewardship
- Controle do ego
- **Crenças**: as pessoas são confiáveis e temos clareza que não controlamos o mundo

Inspiração & fonte: Reinventando as Organizações, F Laloux

© APTA[11]

QUEM JÁ FAZ ISSO?

Zappos.com
the web's most popular shoe store!®

David Allen COMPANY
gtd GETTING THINGS DONE®

sun hydraulics®

MORNING STAR
Excellence Through Commitment

patagonia

BUURTZORG

ARCA

HOLACRACY®

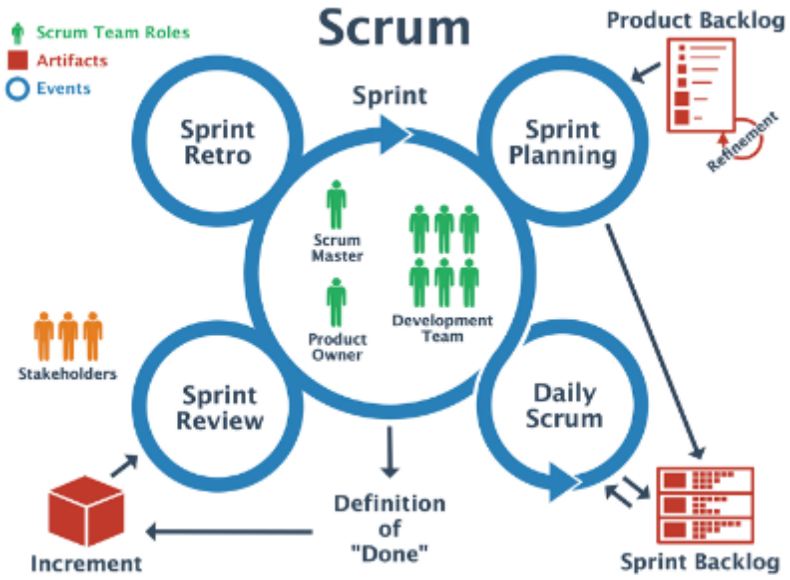
PrecisionNutrition

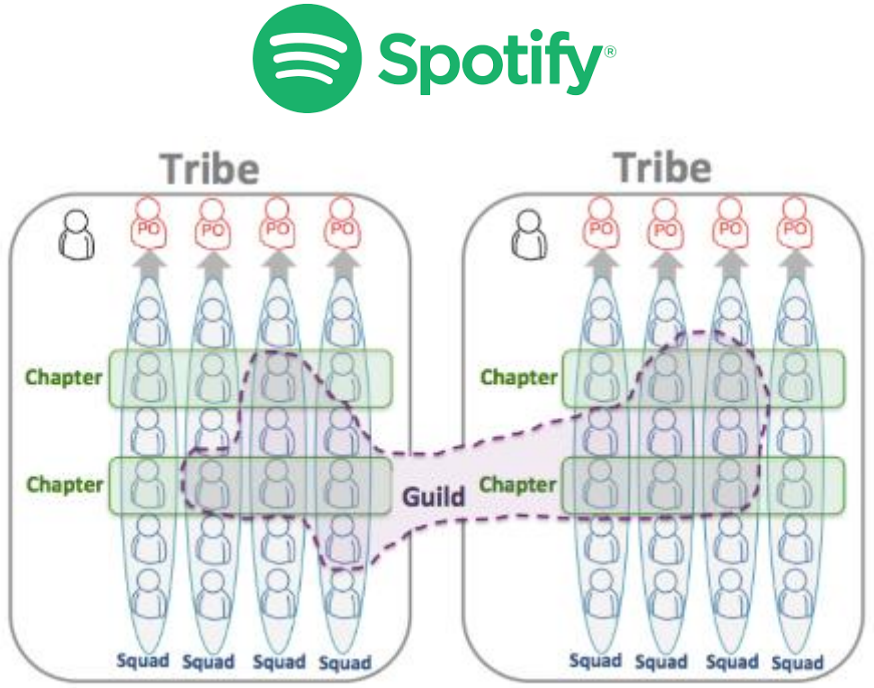
© APTA[11]

E O AGILE, SCRUM TEAMS E SQUADS...?

A SEMENTE...REVOLUÇÃO EXPONENCIAL DENTRO DAS HIERARQUIAS

AGILE: Scrum teams, Spotify way, Kanban...





© APTA[11]

Fonte / inspiração: Spotify / Scrum Inc.

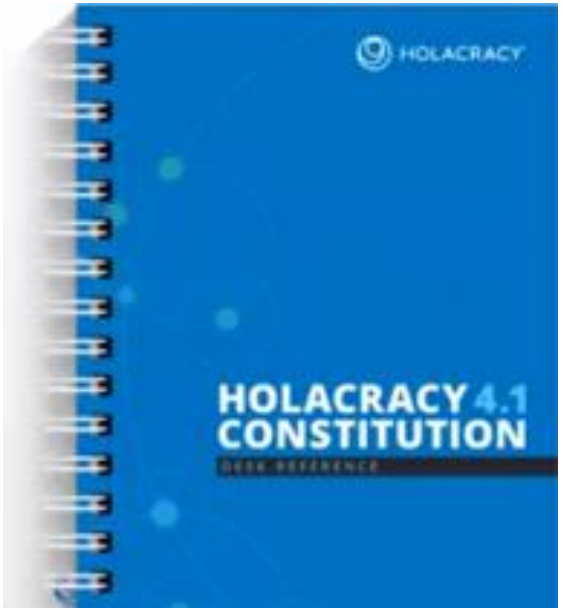
COMO?

UMA OUTRA MANEIRA

- ✓ **Ordem sem chefes e gerentes**

"Todas as vezes que a população de uma cidade dobra a produtividade por morador aumenta em 15%, entretanto quando uma empresa cresce a produtividade diminui."

Edward Glaeser Triumph of the City research



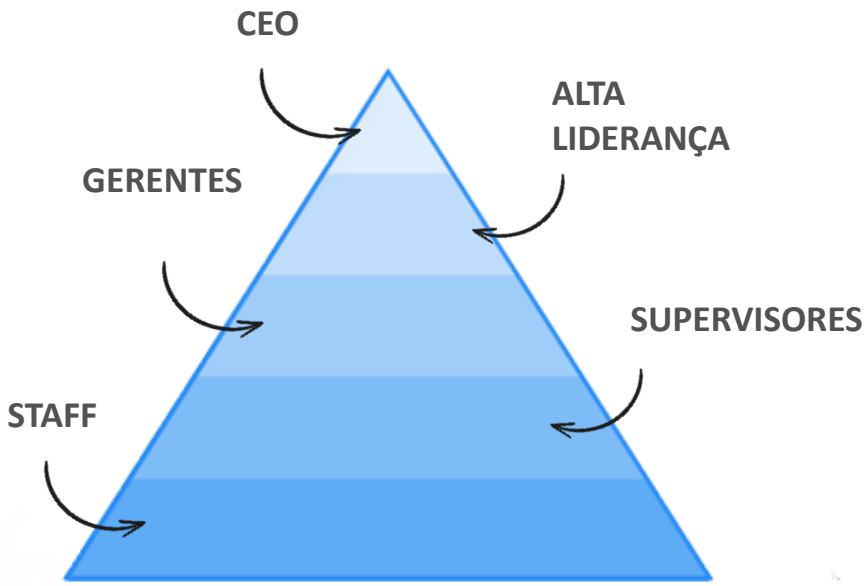
É um sistema de regras e processos que permite a uma equipe / time operar de forma horizontal (autogestão) com base em um propósito comum

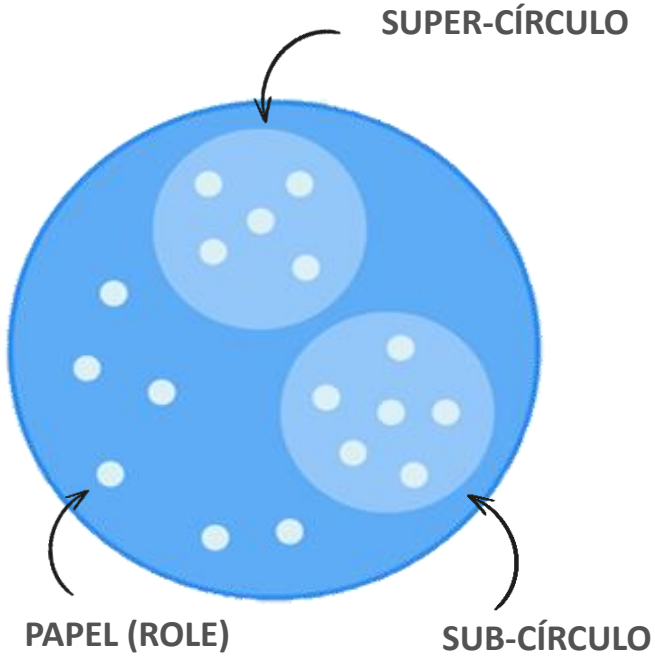
© APTA[11]

HOLACRACY®

UMA NOVA MANEIRA DE ORGANIZAR O PODER...

(a new social technology for organizations)

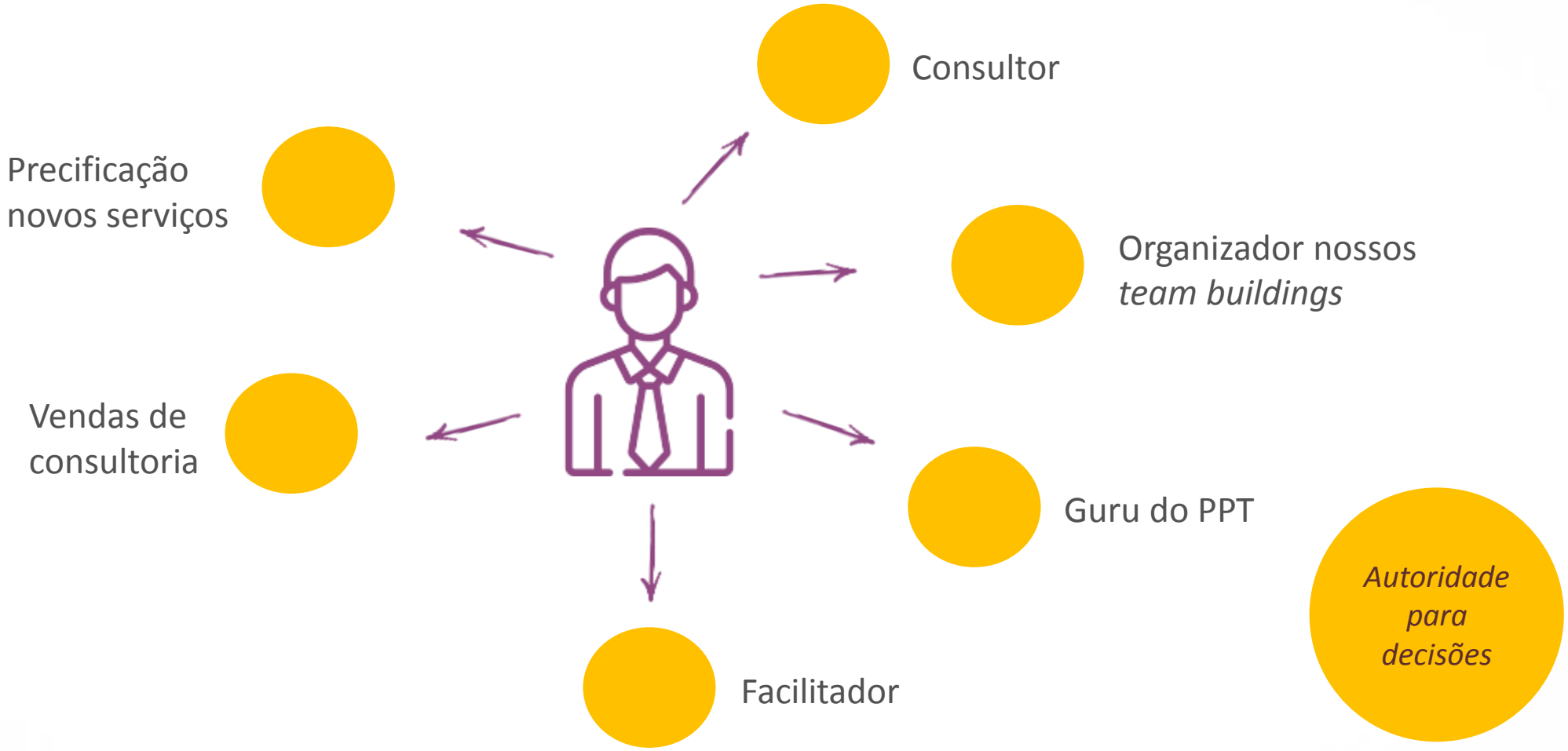




- Descrições de cargos **dinâmicas**
- **Autoridade distribuída**
- Mudanças organizacionais **fluidas (mensais...)**
- Alinhamento por **governança-** transparência

© APTA[11]

HOLACRACY – SOUL VS. ROLE – DIFERENCIANDO O PAPEL DA PESSOA



Holacracy diferencia as pessoas de seus papéis...e depois distribui poder para estes papeis

© APTA[11]

HOLACRACY

Holacracy – definimos papeis claros e concisos com clareza da sua autonomia

- Para servir o seu papel, você tem total autoridade para tomar qualquer ***decisão*** ou executar qualquer ***ação*** desde que ***não*** haja nenhuma regra contrária a isso

Paradoxo: para criar confiança, reduzimos
a necessidade da confiança

Holacracy Spokesperson

Purpose

Crystalize & convey the Holacracy brand - reveal its why to the world

Accountabilities

- Assessing invitations for speaking opportunities presented by other roles, and accepting or declining those invitations based on impact vs. cost analysis
- Heralding Holacracy to and within relevant broader contexts, including press channels, media organizations, purpose-aligned movements, partner organizations and associations, and potential key strategic clients
- Defining criteria for acceptable speaking engagements, including format and budget constraints
- Shepherding relationships resulting from Holacracy Spokesperson's activity through an appropriate connection point into Holacracy services or other roles
- Writing and revising the Holacracy book

HOLACRACY

Clareza das fronteiras, assim todos sabem o grau de liberdade que realmente tem – domínios...

Web Architect

Purpose

Clear and sexy website for Holacracy and HolacracyOne, smoothly integrated with the right web platforms

Domains

- The holacracy.org website

Accountabilities

- Creating and evolving a user-friendly navigation and structure for the public website that integrates the needs of the business lines
- Implementing, monitoring, and maintaining an online events registration system that support HolacracyOne Service Delivery 's business model and processes for trainings

© APTA[11]

HOLACRACY: O LEAD LINK

© APTA[11]

TRATANDO AS MUDANÇAS

REUNIÃO MENSAL DE GOVERNANÇA

- As reuniões de governança são feitas para rever continuamente o desenho das autoridades, expectativas e restrições
- DE pedindo **permissão** / PARA **desculpas**...
- Uma mudança de cada vez...seguro suficiente para tentarmos (***safe enough to try) ?***

TODO SÃO CONVIDADOS

QUALQUER UM PODE PROPOR MUDANÇAS

PROCESSO RÍGIDO DE FACILITAÇÃO

O caso VAGAS.com

Uma empresa com **mais de 150 pessoas e nenhum chefe!**

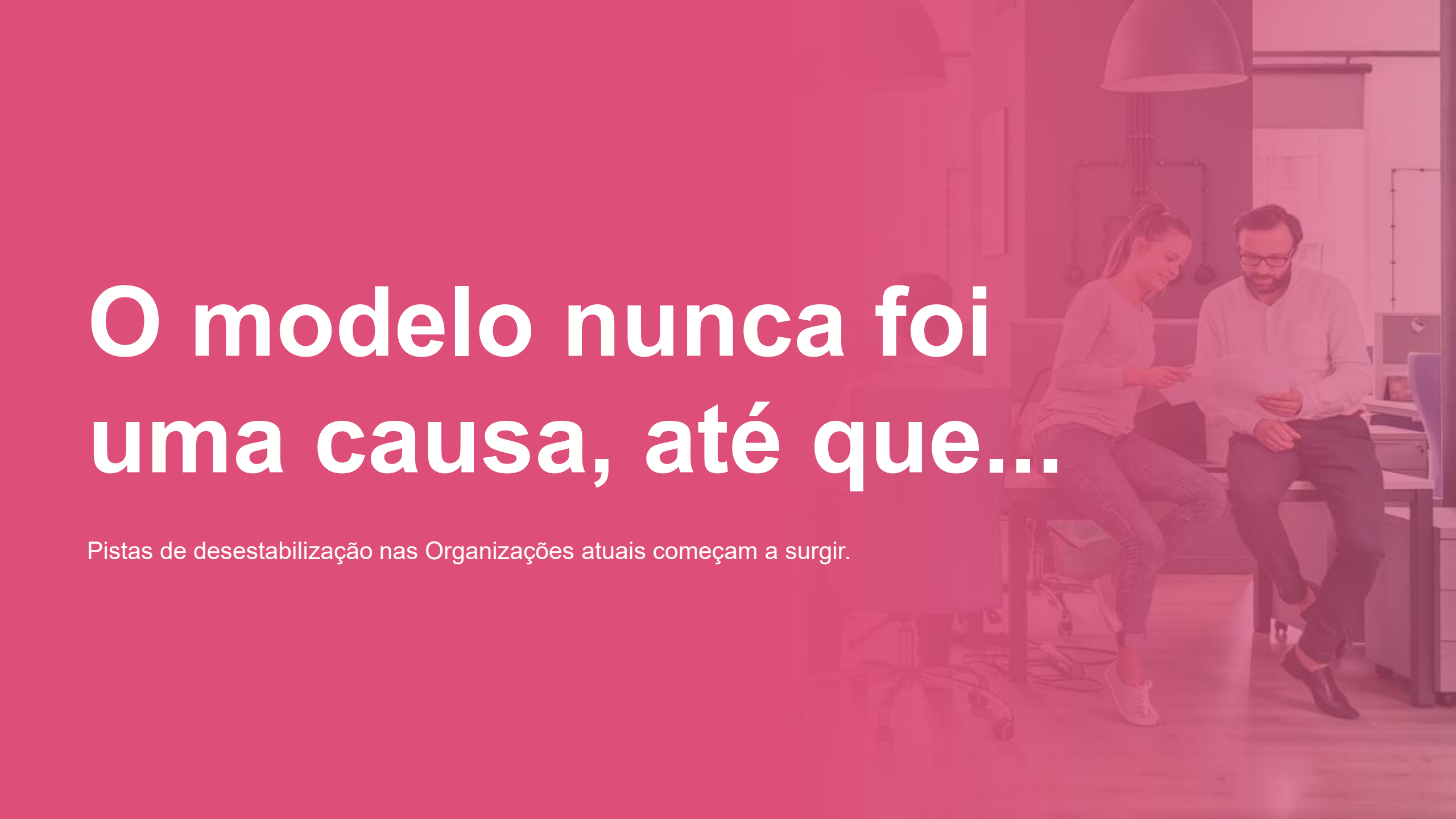
VAGAS

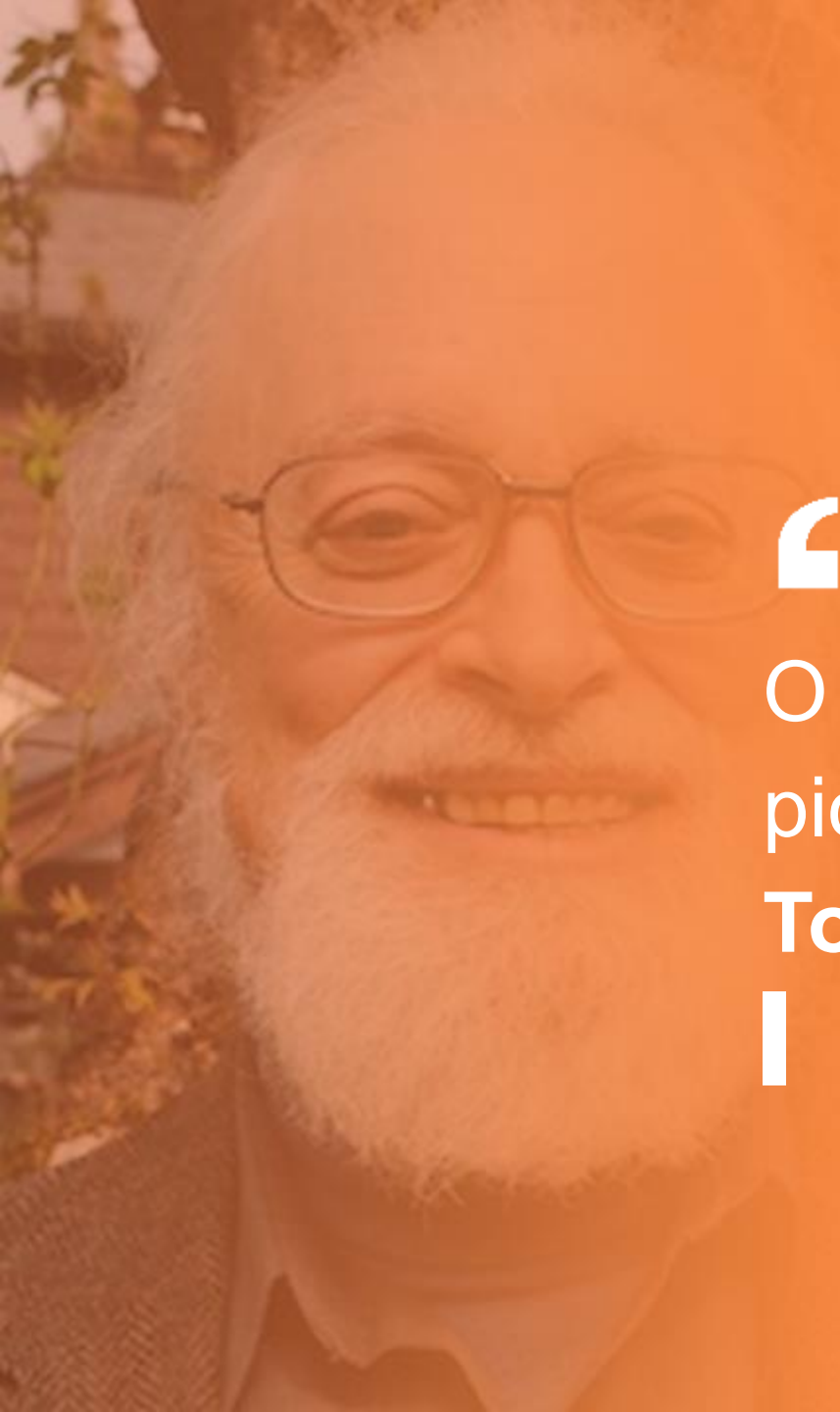
Disclaimer ;P

Nosso contexto	Teoria depois da prática	Somos imperfeitos!
Uma empresa pequena e nova	Primeiro fizemos	E quem não é?

O modelo nunca foi uma causa, até que...

Pistas de desestabilização nas Organizações atuais começam a surgir.





VAGAS

“

O mundo está ficando melhor e melhor, e pior e pior mais e mais rápido.

Tom Atlee

Desconexão social

(indivíduo #outro)

Desconexão ecológica

(indivíduo #natureza)

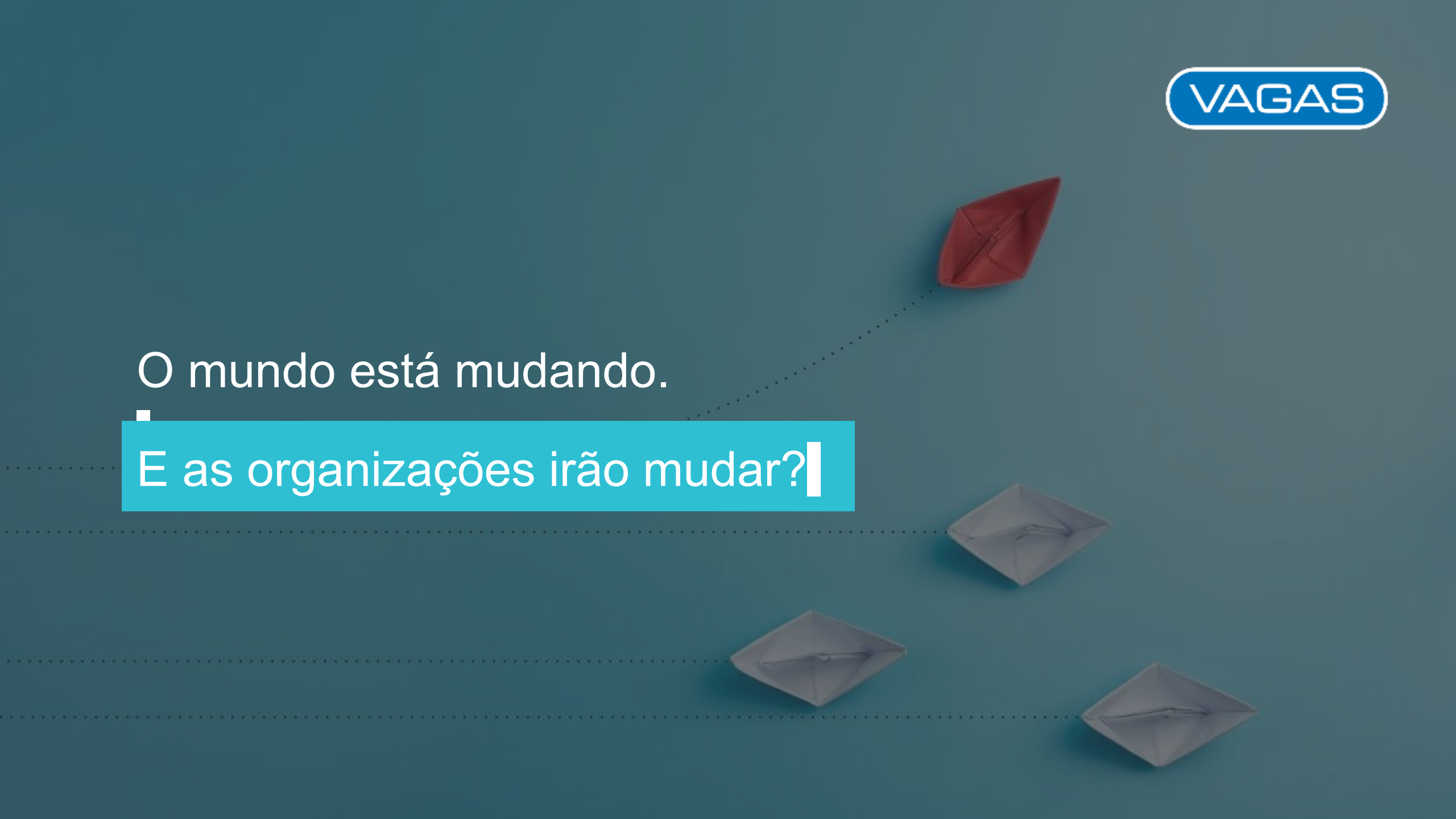
Desconexão espiritual

(indivíduo #si mesmo)

Fonte: Leading from the emerging future- Otto Scharmer

O mundo está mudando.

E as organizações irão mudar?



O propósito das organizações está sendo questionado, bem como suas estruturas organizacionais.

A falta de integralidade do indivíduo no trabalho também está sendo questionada.

O impacto das organizações também está sendo questionado.

As fronteiras organizacionais estão sendo questionadas.

Propósito VAGAS

Contribuir para um mundo em que empresas escolhem melhor as pessoas e pessoas escolhem melhor as empresas.

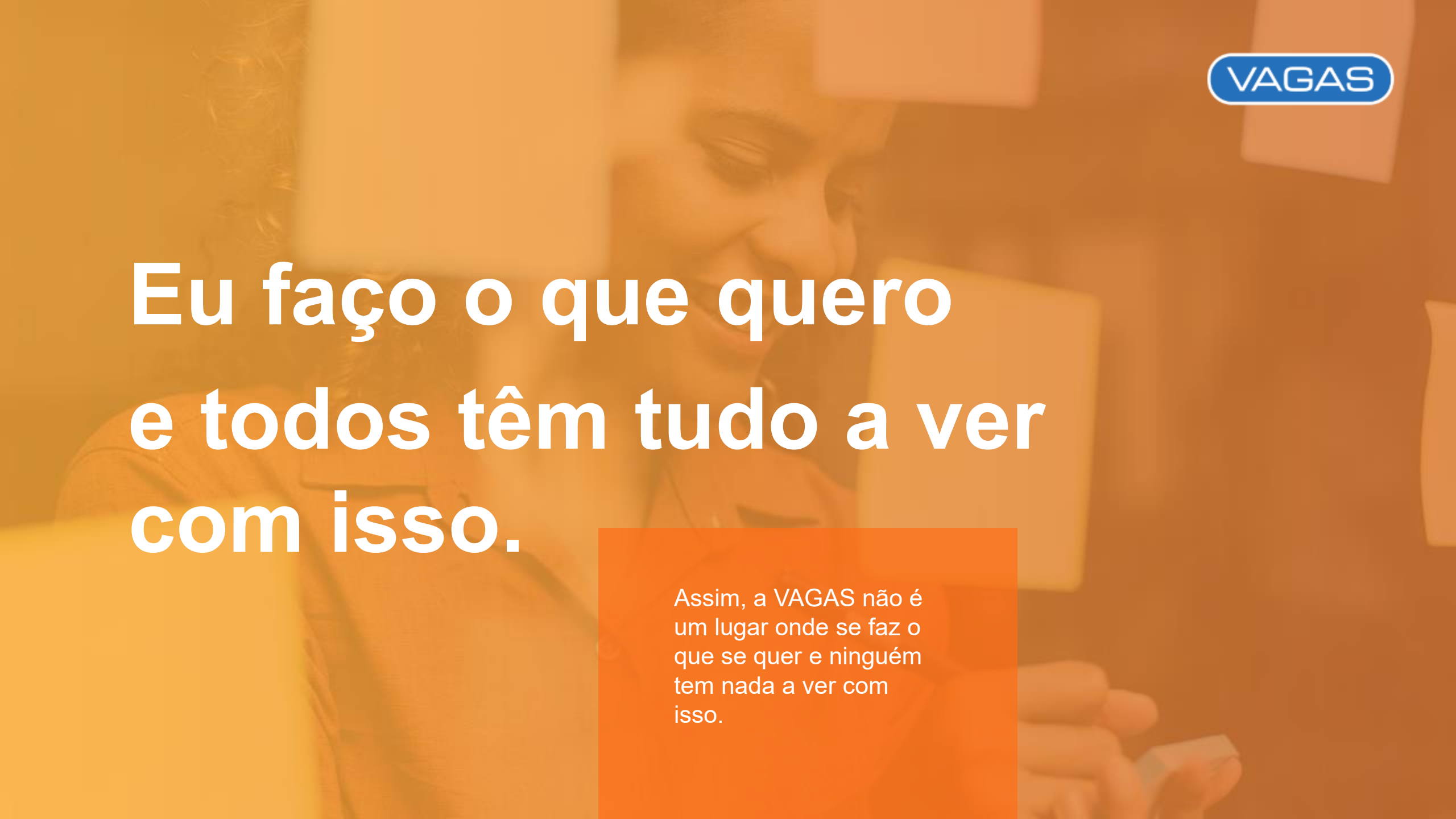
Horizontal!

VAGAS: 150 pessoas, nenhuma relação de hierarquia, não há relação de mando. Todas as decisões, de qualquer tamanho, são assim.

Consenso

Lá todos concordam com as decisões ou, no mínimo, consentem.

VAGAS
Horizontal = Consensual



Eu faço o que quero e todos têm tudo a ver com isso.

Assim, a VAGAS não é um lugar onde se faz o que se quer e ninguém tem nada a ver com isso.

Controvérsia

Significa que alguém encontrou uma oportunidade de melhoria na realização do nosso propósito. Toda controvérsia precisa ser levada a consenso.

VAGAS

GACC

Grupo Adequado para Construção de Consenso

- Quebra de paradigma
- Pode ser de uma pessoa só
- Decide e dá visibilidade

Intranet

VAGAS intranet

Leonardo Vicente

Menu

Gestão de Contratos

equipegc@vagas.com

Geral | Responsabilidades | Ciclo de marcos | Resultados | Links úteis

Últimos Consensos

12 de abr

Contratação da plataforma de LMS (Learning Management System) da Younder para treinar clientes em grande escala.

Rodrigo dos Santos Jordão, Renan Feitosa Batistela, Flavia Machado de Albuquerque, Vanessa Silva, Tania Regina Pascoal de Carvalho

3 curtidas 4 comentário

28 de jan

CONTRATAÇÃO DE UM EFETIVO E UM TEMPORÁRIO PARA APOIO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE CONTRATOS

Ana Maria, Ana Paula Coradi, Patricia Beltran, Antony José Virgilio Dias Santos

2 curtidas 1 comentário

Contratação da plataforma D4SIGN para assinatura dos contratos e Aditivos.

Equipe

Aline Almeida Alves da Costa

Ana Maria

Ana Paula Coradi

Maira Prandato Izaias

Últimas Atas

29/07/2019 **Equipe Sucesso do Clientes (reunião semanal)**

Participantes: Luciana Nascimento, Karina Vieira Ribeiro, Tatiane Pires Sotorilli, Silvia Cristi...

13/11/2018 **Data de assinatura contrato X Liberação dos serviços**

Participantes: Andreza Nogueira, Karina Vieira Ribeiro, Pablo Martimbianco de Assis, Aless...

Calendário de feedbacks da equipe

19/08 **14:00** Maira Prandato Izaias
Sala 4 - Treinamento

10/10 Ana Paula Coradi
Somente contribuições

VAGAS intranet

Leonardo Vicente

Menu

Gestão de Contratos

equipegc@vagas.com

Geral | Responsabilidades | Ciclo de marcos | Resultados | Links úteis

Ciclo 15 - 12/07/2019 a 12/09/2019

+ Adicionar ciclo

Catalisador

Ana Maria

Período

12/07/2019 a 12/09/2019

Retrospectiva do Ciclo

Ver retrospectiva

+ Adicionar marco

(Proposta) Marco 1
Regularizar a gestão de Contratos de Fornecedores

(Proposta) Marco 2
Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00

(Proposta) Marco 3
Desenho de novo fluxo de atendimento de GC X Comercial

Marcos

(Proposta) Marco 1
Regularizar a gestão de Contratos de Fornecedores

0%

Impacto para o PE	Impacto para o negócio	
Nenhum impacto registrado.	Baixo	EQUIPE - Eficiência
	Baixo	VAGAS - Custos

(Proposta) Marco 2
Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00

0%

VAGAS intranet

Leonardo Vicente

Menu

Gestão de Contratos

equipegc@vagas.com

Geral | Responsabilidades | Ciclo de marcos | Resultados | Links úteis

Ciclo 15 - 12/07/2019 a 12/09/2019

+ Adicionar ciclo

+ Adicionar marco

(Proposta) Marco 1
Regularizar a gestão de Contratos de Fornecedores

(Proposta) Marco 2
Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00

(Proposta) Marco 3
Desenho de novo fluxo de atendimento de GC X Comercial

Ações

Status: Proposta

MARCO 2

Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00

0%

Racional

Acompanhar a evolução das assinaturas eletrônicas para chegarmos ao percentual de 70% dos documentos assinados pela plataforma eletrônica.

Resultados-chave

Resultado esperado
Receber 70% da média mensal de 66 contratos assinados através da plataforma digital. Métrica Diminuição do tempo entre aprovação da proposta até o faturamento

Métrica
Métrica Através do relatório que especifique a data de envio do contrato x relatório de contratos assinados pela plataforma a com o resultado chave esperado

Desenho de novo fluxo de atendimento de GC X Comercial

assinados pela plataforma eletrônica.

Resultados-chave

Resultado esperado

Receber 70% da média mensal de 66 contratos assinados através da plataforma digital. Métrica Diminuição do tempo entre aprovação da proposta até o faturamento

Métrica

Métrica Através do relatório que especifique a data de envio do contrato x relatório de contratos assinados pela plataforma.a com o resultado chave esperado

- **Resultado aferido**
  Não Atingido

Buscar ferramenta de pesquisa para os clientes, afim de aferir a aderência ou não de assinaturas eletrônica (ex. formulário do google). Dessa forma conseguiremos quantificar identificar a ação afim de estimular o crescimento das assinaturas eletrônicas.

Resultado adicionado em 10/07/2019

Entregas-chave

Utilização da plataforma D4Sign e aferição dos resultados através da plataforma

0%

Impacto para o negócio

↑ Médio VAGAS - Eficiência

Impacto para o PE

Nenhum impacto para o PE cadastrado.

VAGAS intranet

Leonardo Vicente

Menu

Gestão de Contratos

equipegc@vagas.com

Geral | Responsabilidades | Ciclo de marcos | Resultados | Links úteis

Sua opinião

Resultados pendentes | **Resultados aferidos**

Todos os ciclos

Ciclo 12 - Marco 2 Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00 (fase 2 de 3)	Não Atingido Não foi possível aferir o resultado. Ver resultado esperado	Adicionado em 12/12/2018	Editar
Ciclo 12 - Marco 3 Automatização dos aditivos de revisão de perfil	Atingido Confeccionamos a média de 14 aditivos de revisão de perfil mensalmente. Ver resultado esperado	Adicionado em 12/12/2018	Editar
Ciclo 12 - Marco 2 Assinatura Eletrônica para contratos até R$ 3.750,00 (fase 2 de	Não Atingido Fizemos a contratação da plataforma, porém, o início da	Adicionado em	Editar

Resultados-chave pendentes x aferidos

Resultados-chave atingidos x não atingidos

VAGAS
Decisões melhores
e mais rápidas

Como isso funciona?

Consenso

Gestão baseada no consenso com discussões que pressupõe a boa controvérsia, desapego e visibilidade.

Além da meta

beyond budgeting

Feedback

Intranet

VAGAS

Somos horizontais porque
horizontal é o ambiente propício à
vivência de valores compartilhados
e ela é nosso fator-chave de sucesso
que é a realização do nosso propósito.

Desafios do Modelo Horizontal

- Remuneração, Reconhecimento
- Desenvolvimento de Carreira
- Gestão de Pessoas/ Maturidade
- Atração e retenção (R&S)
- Performance

Benefícios do Modelo Horizontal

- Autenticidade, integralidade e engajamento
- Gestão de pessoas
- Autonomia e responsabilidade

VAGAS

FÓRUM DE RH

com o tema:

HRTRANSFORMER

apta11

Muito obrigado!

Renato Ferrari *renato.rerrari@apta11.com.br*

Ligia Hacker *ligia.hacker@vagas.com*