Holacracy: conheça a gerência sem cargos criada por Brian Robertson

No modelo tradicional, que vivemos na maioria das empresas, o normal é vermos cargos de “júnior”, “analista”, “sênior”, etc. Você consegue imaginar uma alternativa para isso? Pois ela existe e está sendo utilizada em muitas startups. Uma delas é a alemã Blinkist, que utiliza o modelo chamado de Holacracy, descrito no livro de mesmo nome por Brian Robertson.

Além de autor, Brian é empreendedor e fundador da Holacracy One, empresa que oferece suporte para organizações implementarem o sistema. Ele começou com uma empresa de software, que ganhou vários prêmios pelo modelo de gerência.

Holacracy é uma metodologia baseada em funções e não cargos ou títulos e é utilizada por mais de 300 empresas pelo mundo. Neste artigo, você vai saber tudo sobre como isso funciona, a história da metodologia no Blinkist e os motivos por trás das grandes mudanças que empresas estão fazendo.

Blinkist e a Holacracy

Segundo a editora Caitlin Schiller, há mais de 5 anos na equipe da startup Blinkist, cargos são contra produtivos e a partir do momento em que você se livra deles, pode começar a revolucionar sua organização.

Por lá, a mudança aconteceu por meio das funções. Ao invés de cargos, as pessoas recebem um conjunto de funções que tem a ver com as habilidades delas e torna seu trabalho mais flexível, satisfazendo as necessidades da empresa.

Parece estranho dizer que retirar os cargos fará bem para a equipe. Por toda a vida, nós temos em mente títulos específicos, que nos guiam pela carreira. “Gerente de vendas”, “Analista de RH”, entre outros, são tipos de objetivos que trabalhamos para alcançar.

Em uma organização típica, os diretores escolhem um título para um indivíduo, como, por exemplo, Gerente de Marketing. Baseado nesse título, listam-se as tarefas que a pessoa deve ter. A pessoa da equação só é lembrada no final do processo, quando começam entrevistas de contratação. Quem for escolhido precisa executar as tarefas do Gerente de Marketing, conforme determinado pelos diretores.

O problema é que na prática, ninguém é igual e faz o mesmo trabalho da mesma forma. Alguns títulos têm ainda escopos bem pequenos, como operar certa máquina ou limpar o escritório. Outros são maiores, como desenhar um novo produto.

No modelo de funções, são definidas tarefas essenciais para o funcionamento do negócio. Essas funções são então distribuídas entre as pessoas de acordo com suas habilidades. Assim, não há determinados cargos, mas tarefas e responsabilidades.

Em questão de semanas, o modelo desenvolvido por Brian Robertson aumentou muito a produtividade da equipe do Blinkist, segundo o relato de Caitlin. Entenda a seguir os detalhes da metodologia.

Como implementar a Holacracy

A primeira coisa antes de implementar a Holacracy é definir o que precisa ser feito para que o produto ou serviço chegue ao cliente. É necessário listar cada tarefa, cada movimento e cada passo até que a entrega seja feita.

Feito isso, a lista é dividida em grupos. Uma função de "vendas B2B", por exemplo, tem um grupo de pequenas funções que envolve entrar em contato com potenciais clientes e criar relatórios de venda, por exemplo.

Assim que as funções são definidas, nenhuma delas deve ficar sem dono. Cada ação precisa ter alguém responsável por executá-la. Seja algo grande, como determinar a visão da empresa ou pequeno, como fazer o café.

A mudança começa no fato de que esse processo faz com que as funções de cada um fiquem bem mais claras. Todos sabem exatamente o que é de sua responsabilidade, sem falhas de comunicação ou perda de expectativas.

O modelo de Brian Robertson pode tomar formas diferentes em organizações diferentes. Mas, normalmente, existe o papel de CEO, que tem esse nome apenas para o exterior. Na prática, ele realiza funções diferentes daquelas de um CEO tradicional.

Para o restante, em organizações que aplicam o modelo de forma bem fiel, o nome da posição de cada funcionário é excluída do dia a dia e todos passam a ser referidos apenas como "colegas".

As tarefas tradicionais de um gerente (realizar orçamentos, análises, planejamentos e organizações) são atribuídas então para outras pessoas do time. As pessoas não respondem a um gerente apenas, mas aos seus outros colegas.

Todos podem tomar decisões importantes, lançar novas oportunidades, cobrar resultados dos colegas e resolver conflitos. As pessoas têm liberdade para alterar times e a atenção se volta para como o trabalho é distribuído.

Ninguém mais é obrigado a se tornar gerente porque isso é a coisa certa a fazer para subir mais um degrau na carreira.

Outra coisa interessante é que uma pessoa pode assumir funções de “vendas B2B” e “folha de pagamento” se ela tiver as habilidades certas e os recursos necessários. Em organizações tradicionais, seria preciso contratar duas pessoas para realizar as tarefas.

Exemplos de como pode dar certo

No Blinkist, Caitlin conta que transformar o modelo de hierarquia tornou possível realizar um projeto da companhia que ficou pronto em 2015: a versão em áudio dos resumos de livro que a companhia oferece.
Depois de reorganizar as funções, foi possível descobrir quem tinha habilidades específicas que seriam úteis no contexto desejado. Com isso, percebeu-se como a mudança para a Holacracy foi um passo na direção certa. Mas esse não é o único exemplo.

Buurtzorg

A Buurtzorg, empresa de cuidados especiais a domicílio, inovou no seu modelo ao realocar profissionais caso algum paciente precisasse de mais cuidados.
Cada enfermeiro tem um paciente ao seu cuidado, por exemplo. Se esse paciente de repente precisa de mais cuidados, é preciso que as funções do profissional diminuam.
Assim, os enfermeiros que têm uma carga de trabalho mais leve, pegam mais funções de gerenciamento, por exemplo. Mas isso é flexível e pode mudar a qualquer momento.
No fim, a empresa toma o cuidado necessário para que o gerenciamento fique “espalhado” pelo time. Se muitas funções de gerência ficam com uma pessoa tempo demais, é feita uma realocação, para que não volte a ser um sistema tradicional.

Holacracy não é para todos

Como você viu, Brian Robertson criou um modelo bem diferente do que estamos acostumados. Mas ele não é milagroso. Deve ser implementado de acordo com a cultura e estilo de cada empresa. Além disso, não precisa ser copiado por inteiro – algumas características podem ser incorporadas e darem bons resultados.

Se você quer saber mais sobre Holacracy, pode ler o livro escrito por Brian Robertson, onde ele coloca vários outros aspectos do modelo. Se preferir algo mais abstrato, que inspire a fazer boas decisões como líder, recomendamos Antifrágil, Nassim Nicholas Taleb.

O que achou deste conteúdo? Não deixe de compartilhar com seus amigos! No blog do 12Min, você encontra outros textos assim, não deixe de conferir nossos posts sobre Produtividade.

Nós adoramos saber a sua opinião! Você conseguiria trabalhar em um ambiente sem cargos? Comente abaixo!