



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Self-management e Novas Formas Organizacionais

Estudo de Caso da Mindera

Júlia Gimenez Pinto

Católica Porto Business School
2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Self-management e Novas Formas Organizacionais

Estudo de Caso da Mindera

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

Júlia Gimenez Pinto

sob orientação de
Luís Manuel Dionísio Marques

Católica Porto Business School
Maio 2023

Agradecimentos

A realização deste trabalho marca a conclusão de mais uma etapa da minha vida, etapa essa que me permitiu crescer como pessoa e como profissional.

Primeiramente gostaria de agradecer ao Professor Miguel Soares e ao Professor Luís Marques pelo acompanhamento e orientação neste estudo, nos últimos meses.

De seguida, agradeço aos colaboradores da Mindera, Luís Simões e Daniel Andrade, pela participação nas entrevistas realizadas e pela prontidão na disponibilização de qualquer informação que pudesse beneficiar a recolha de dados para o estudo de caso.

À minha equipa da Altice, por me permitirem conciliar a dissertação com o meu primeiro ano de trabalho, mesmo estando entre Ovar e Lisboa.

À minha família, especialmente aos meus pais e à minha irmã, por me apoiarem incondicionalmente desde sempre e por me darem a segurança de que sempre os terei na minha vida.

Ao meu namorado, que acompanhou os 5 anos do meu percurso académico, que sempre demonstrou paciência e carinho perante os momentos mais difíceis e que me deu forças para nunca desistir.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos, por me acompanharem nesta caminhada e por tornarem os últimos anos mais leves e divertidos.

Resumo

A rápida mudança da envolvente macro das empresas atualmente, leva a um esforço para adaptar as práticas de gestão e a forma como estas são capazes de responder eficientemente às exigências do mercado e aos desafios emergentes. Nesta ótica e de forma a colmatar as falhas das empresas tradicionais, surgem os sistemas de *self-management*, que se caracterizam por ter uma estrutura *flat* (contrária a uma hierarquia), por descentralizar o poder de tomada de decisão e distribuí-lo de igual forma por todos os colaboradores e por conferir um alto nível de liberdade aos mesmos.

Para uma melhor compreensão destas novas formas organizacionais e comparação das mesmas com práticas de gestão convencionais, foi apresentado o estudo de caso da Mindera, empresa que opera no setor da engenharia de *software*. Este estudo foi possível através da utilização do método qualitativo descritivo e exploratório, no formato de estudo de caso, recorrendo a fontes primárias, nomeadamente entrevistas a colaboradores da empresa e variadas fontes secundárias.

Este estudo possibilita uma melhor compreensão do funcionamento e práticas adotadas por uma empresa com um sistema de *self-management*, destacando as principais características, benefícios e desafios das mesmas.

Palavras-chave: *Self-management*; Estrutura organizacional; Sistemas de gestão; Práticas de gestão, Mudanças, Mindera.

Abstract

The rapid change in the macro environment of companies today leads to an effort to adapt management practices and the way they can respond efficiently to market demands and emerging challenges. From this perspective, and in order to fill the gaps of traditional companies, self-management systems are emerging, characterized by a flat structure (unlike in a hierarchy), a decentralized decision-making power and an equal distribution among all employees, giving them a high level of freedom.

For a better understanding of these new organizational forms and comparison between conventional management practices and a self-managing company, the case study of Mindera, a company operating in the software engineering sector, was presented. This study was possible using a qualitative descriptive and exploratory method research, in the case study format, using primary sources, namely interviews with company employees and several secondary sources.

This study enables a better understanding of the operation and practices adopted by a company with a self-management system, highlighting its main characteristics, benefits and challenges.

Keywords: Self-management; Organizational structure; Management systems; Management practices, Changes, Mindera.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	18
Revisão da Literatura	21
1. Empresas <i>self-managing</i>	21
1.1 Estruturas organizacionais horizontais e equipas <i>self-managed</i>	22
1.2. Tendências que justificam sistemas de <i>self-management</i>	24
2. Holocracia	25
2.1. Conceito e origem.....	25
2.2. Círculos e funções.....	26
2.3. Implementação	27
2.4. Adaptação e comportamento dos colaboradores após a implementação da holocracia.....	28
2.5. Vantagens e desafios	29
Metodologia de Investigação	32
1. Método qualitativo como metodologia de investigação	32
2. Definição da Questão de Investigação.....	33
3. Estudo de caso como método de investigação	34
Estudo de Caso.....	38
1. A Mindera	38
2. Práticas de gestão.....	40
2.1. Ausência de cargos de poder/chefias	40
2.2. Decisões e responsabilidades.....	40
2.3. Metodologia e pensamento <i>Agile</i>	41
2.4. Políticas de remuneração	42
3. As características e os papéis dos colaboradores	44
3.1. O Minder: Características e competências.....	44
3.2. Papéis e possibilidades	45
4. Desafios do sistema de gestão da Mindera.....	45
4.1. Seleção de candidatos	45
4.2. Substituição de um colaborador.....	46
4.3. Perceção de progressão.....	46

5. Comparação da literatura existente com os resultados	47
6. Análise crítica dos resultados	50
7. Contributo para a literatura	51
Conclusão.....	54
1. Principais conclusões.....	54
2. Limitações	55
3. Sugestões para investigações futuras.....	56
Bibliografia.....	58
Anexos.....	62
Apêndices	89
Apêndice 1	89
Apêndice 2	98

Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura organizacional hierárquica vs. Estrutura organizacional holacrática.....	27
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição dos colaboradores da Mindera, em número e localização.....	39
--	----

Introdução

Atualmente, cada vez mais, as empresas sentem a necessidade de se reinventar para fazer face às mudanças constantes de um mundo VUCA¹. Numa ótica de melhoria contínua, surge a holocracia, para dar resposta às necessidades sentidas pelas organizações. A holocracia, um sistema de *self-management*, é uma forma inovadora de estrutura organizacional, que, contrariamente a uma hierarquia, descentraliza o poder de tomada de decisão, sendo a distribuição desse poder, feita de forma horizontal.

O formato tradicional de uma organização, normalmente com uma estrutura hierárquica, começou a apresentar inúmeros desafios ao longo dos anos. A estrutura complexa de uma empresa convencional, pode ser vista como um obstáculo na missão de uma rápida adaptação ao ambiente macroeconómico e ao seu dinamismo e volatilidade inerentes.

O presente estudo tem como principal objetivo descrever o funcionamento e as práticas adotadas por uma empresa que utilize um sistema de *self-management* e uma estrutura *flat* e, ainda, evidenciar as diferenças entre este tipo de empresa e empresas com sistemas de gestão tradicionais. Através da realização do estudo de caso de uma empresa de desenvolvimento de *software*, a Mindera, são alcançados os objetivos deste estudo de investigação.

¹ VUCA, em inglês, Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity. Termo que descreve a natureza dinâmica do mundo e que é recorrentemente utilizado para descrever o ambiente empresarial (Horney et al., 2010; Taskan et al., 2022).

Utilizando o método qualitativo descritivo e exploratório, no formato de estudo de caso, este estudo pretende responder às seguintes questões de investigação:

- *“Como é que funcionam as empresas com um sistema de self-management/self-organization?”* e
- *“Porque é que uma estrutura organizacional flat pode ser mais vantajosa do que uma estrutura organizacional hierárquica?”*

Para este fim, o trabalho está organizado em 4 capítulos. O primeiro capítulo dá lugar à revisão da literatura considerada relevante para os temas estudados e que tiveram peso na definição das questões de investigação. São abordadas definições das práticas de *self-management* e de holocracia, dando maior destaque à holocracia.

No segundo capítulo, está presente a escolha da metodologia de investigação e respetiva justificação. São, também, definidas as questões de investigação e quais as fontes de dados utilizadas no estudo de caso, para dar resposta às mesmas.

Já no capítulo 3, está apresentada a principal e mais importante parte deste trabalho, sendo esta o estudo de caso da Mindera, onde a empresa é apresentada e é feita uma caracterização das suas práticas de gestão. Para além desta apresentação e caracterização, são descritos os desafios identificados, assim como uma comparação entre a literatura e os resultados, uma análise crítica dos resultados obtidos e o contributo para a literatura.

Por último, no capítulo 4, são apresentadas as conclusões do estudo, onde é feito um balanço de todo o trabalho. Adicionalmente, são descritas as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

No capítulo 1, será apresentada a revisão da literatura existente relevante para o tema em questão, tendo sido utilizada uma abordagem temática. Esta abordará os diferentes conceitos de estrutura organizacional, dando maior foco ao conceito de holocracia, a sua origem, os desafios deste tipo de estrutura e as suas principais características, de modo a fazer uma contextualização para o estudo de caso, presente no capítulo 3.

1. Empresas *self-managing*

Nos últimos anos, a digitalização tem-se intensificado e, com esta tendência, têm surgido cada vez mais desafios em continuar a gerir as empresas da mesma forma, pelo que o conceito de sistemas de *self-management*² tem sido mais recorrente e discutido (Lee & Edmondson, 2017). O formato da estrutura tradicional das organizações tem demonstrado ser insuficiente para responder de forma atempada às mudanças do meio envolvente, o que impossibilita as empresas de terem sucesso nas suas estratégias e, conseqüentemente, o seu crescimento consistente e sustentável (Weirauch et al., 2023).

² Sistema que confere um elevado grau de autonomia e proatividade aos colaboradores, dando mais poder de tomada de decisões e, conseqüentemente, mais responsabilidades (Lee & Edmondson, 2017).

Para colmatar estas lacunas, surgem as empresas *self-managing*, que são definidas por Lee & Edmondson (2017) como sendo empresas que não centralizam a autoridade, ou seja, que contrariamente à gestão segundo uma hierarquia³, eliminam a relação de chefia e subordinado e distribuem o poder de tomada de decisão de forma mais igualitária e equilibrada.

1.1 Estruturas organizacionais horizontais e equipas *self-managed*

Apesar de ainda não haver uma quantidade considerável de literatura sobre estruturas organizacionais horizontais e sobre o término de estruturas em formato de pirâmide, e apesar da grande maioria das empresas ainda utilizar o modelo convencional, estes são temas que começaram a ser falados no milénio passado.

Durante as décadas de 1970 e 1980, as equipas *self-managed* tornaram-se cada vez mais populares e manifestaram-se de diferentes formas em diferentes regiões. No Japão foram associadas à melhoria contínua e ao aumento da qualidade dos produtos, enquanto que na Europa foram associadas à colaboração entre departamentos e à democracia industrial. Nos Estados Unidos, as equipas *self-managed* foram utilizadas como estrutura de organização das *task forces* de inovação. Como resultado da utilização de equipas *self-managed*, várias empresas fizeram avanços com grande significado, especialmente nos setores de manufatura e serviços. A promessa de que este sistema aumentaria a produtividade face à crescente complexidade e dinamismo do trabalho,

³ Uma hierarquia, no âmbito organizacional, é a estrutura de distribuição de poder que define os indivíduos que tomam as decisões, sendo esta uma relação de estatuto e liderança (Reitzig, 2022).

alimentou, ainda mais, a adoção generalizada de equipas *self-managed* ao longo dos anos 90 (Bernstein et al., 2016).

No livro “The Horizontal Organization”, Ostroff (1999) refere a ineficiência do modelo vertical das organizações, caracterizando-o por não ser capaz de acompanhar as necessidades das empresas, devido ao aumento da tecnologia, da alta competitividade global e de outros fatores externos. O autor utiliza o termo “empresas horizontais” para descrever empresas com as seguintes características:

- Têm uma estrutura plana, com poucos ou nenhuns níveis de gestão e incentivam os seus colaboradores a tomar decisões e a colaborar com outros departamentos;
- São estruturadas com base em equipas, que são constituídas por pessoas de diferentes departamentos que se reúnem para trabalhar num objetivo comum;
- Dão elevada importância à partilha de informação entre departamentos e equipas, o que permite tomadas de decisões mais informadas e conscientes;
- Estão focadas na melhoria contínua e na inovação, cultivando nos seus colaboradores a vontade de experimentar novas ideias e soluções e eliminando o sentimento de medo de correr riscos.

Estas características permitem que as empresas que implementam este modelo de organização sejam mais ágeis, inovadoras e responsivas do que empresas tradicionais que se regem por hierarquias (Ostroff, 1999). De uma forma geral, as “empresas horizontais”, com o objetivo de entregar valor aos seus clientes, fazem uma integração lateral dos processos, das estruturas, das pessoas e da sua estratégia (Chenhall, 2008).

1.2. Tendências que justificam sistemas de *self-management*

Lee e Edmondson (2017), ao longo do seu estudo, identificaram 3 tendências que começaram a pressionar a gestão hierárquica e que fizeram com que as suas limitações se tornassem mais visíveis, o que levou as organizações a fazerem alterações na forma como são geridas.

A primeira tendência encontrada tem que ver com as rápidas mudanças que surgem no ambiente macroeconómico atualmente. A rapidez com que a informação flui e a tecnologia se desenvolve, tem criado incerteza e instabilidade. A falta de um sistema de gestão ágil, que responda rapidamente às necessidades dos consumidores e do mercado, leva à perda de oportunidades de crescimento.

A segunda tendência enfatiza o facto de que as empresas, cada vez mais, operam numa economia do conhecimento, ou seja, as ideias e o conhecimento dos colaboradores começam a ganhar mais importância do que as competências dos mesmos em cargos que não necessitam de formação especializada ou superior, devido à crescente automação dos processos operacionais (exemplo: setor industrial e setor do retalho) (Gomes & Pereira, 2019).

Por último, a terceira tendência referida por Lee e Edmondson (2017), vai de encontro com as exigências, preferências e personalidade das pessoas que entraram no mercado de trabalho há relativamente pouco tempo. A geração Z⁴ e Y⁵ tendem a preferir ter controlo sobre o seu próprio trabalho e uma hierarquia formal pode já não ser o tipo de estrutura que melhor satisfaz os colaboradores das faixas etárias mais baixas, o que obriga a que haja novas configurações de trabalho e uma mudança no pensamento dos gestores atuais (Spencer & Muchnick, 2015).

⁴ Geração de pessoas nascidas entre 1995 e 2010 (Berkup, 2014).

⁵ Geração de pessoas nascidas entre 1980 e 1984 (Berkup, 2014).

2. Holocracia

2.1. Conceito e origem

A holocracia é um modelo de *self-management*, caracterizado por um baixo nível hierárquico que descentraliza radicalmente o poder e dá liberdade aos colaboradores, mas, também, mais responsabilidades (Robertson, 2015; Schell & Bischof, 2022). Este sistema de gestão tem o objetivo de substituir a gestão tradicional, dando às empresas uma resolução para os problemas e desafios encontrados nos sistemas utilizados pela maioria das empresas, ou seja, sistemas com uma estrutura *top-down* (Weirauch et al., 2023).

Este conceito foi desenvolvido por Brian Robertson em 2007, que criou a sua própria empresa de desenvolvimento de *software*, após vários anos a trabalhar como colaborador em outras empresas, onde pôde experienciar o trabalho em organizações com estruturas verticais em formato de pirâmide (Weirauch et al., 2023). Insatisfeito e frustrado com a ineficiência destes modelos convencionais e consciente de que estes já não conseguiam fazer face às exigências do mercado, Robertson começou a pensar em abordagens alternativas de gestão de empresas (Robertson, 2015). O autor deste sistema, ao longo dos anos, com base em tentativas e erros, foi aprimorando e tentando implementar várias práticas inovadoras na Ternary Software, empresa que fundou em 2001 e da qual é, atualmente, *Chief Executive Officer*. A procura por um sistema de gestão que fosse de encontro com a sua missão, resultou na criação da holocracia, uma prática que possibilita que as empresas sejam mais eficazes e capazes de lidar com os desafios emergentes (Weirauch et al., 2023).

A sua implementação foi ganhando cada vez mais relevância e, atualmente, já várias empresas a utilizam na sua gestão, sendo o sistema de *self-management* mais utilizado (Bernstein et al., 2016). Para Schell e Bischof (2022), tornou-se evidente que a adaptação aos acontecimentos sociais que impactam as empresas

são uma grande necessidade atualmente e que muitas organizações têm procurado formatos inovadores de gestão, sendo a holocracia vista como uma solução para esta premissa.

2.2. Círculos e funções

Em vez de centralizar o poder em alguns indivíduos no topo da hierarquia, numa holocracia esse poder de tomada de decisão é distribuído por todos os colaboradores da empresa, permitindo o trabalho num ambiente em que todas as pessoas têm o mesmo nível de autoridade (Liebert, 2020). A estrutura de gestão deste sistema de *self-management* é construída com base em vários círculos, tendo cada círculo potenciais sub-círculos que se relacionam entre si (Ackermann et al., 2021), como é possível observar na figura 1. Os círculos não são associados a um colaborador, mas sim a uma função, e cada um deles tem um objetivo específico, com responsabilidades específicas e as suas próprias políticas e formas de operar (Robertson, 2015).

Neste sistema de gestão não existe uma relação de chefia direta, pelo que cada colaborador é responsável por tomar decisões de acordo com as suas funções e responsabilidades na organização. Uma vez que o poder de tomada de decisão e a autoridade são distribuídos por círculos, os colaboradores deixam de ter um título ou um cargo definido, à semelhança do que é prática na gestão convencional, passando a ter funções (Weirauch et al., 2023). Cada indivíduo tem várias funções e cada função requer responsabilidades distintas (Schell & Bischof, 2022).

As descrições das funções são alteradas e ajustadas com regularidade pelos próprios indivíduos que as detém. As funções podem ser atribuídas ou escolhidas, mas a empresa tem de assegurar que o colaborador irá realizar tarefas e ter funções que vão de encontro com a sua vontade, aspiração e propósito. Se

uma função deixar de fazer sentido na estratégia da organização e do círculo a que pertence e não apresentar benefícios, é removida (Weirauch et al., 2023).

2.3. Implementação

O principal foco de uma empresa quando decide deixar o sistema de gestão tradicional e implementar a holocracia, é a mudança da estrutura da organização para uma estrutura em círculos e a definição de novas funções e responsabilidades (Schell & Bischof, 2022). Na figura 1, abaixo, é apresentada, de maneira simplificada, a forma de uma estrutura hierárquica tradicional, comparativamente com o formato circular e nuclear que a estrutura organizacional deve tomar após a implementação da holocracia numa empresa.

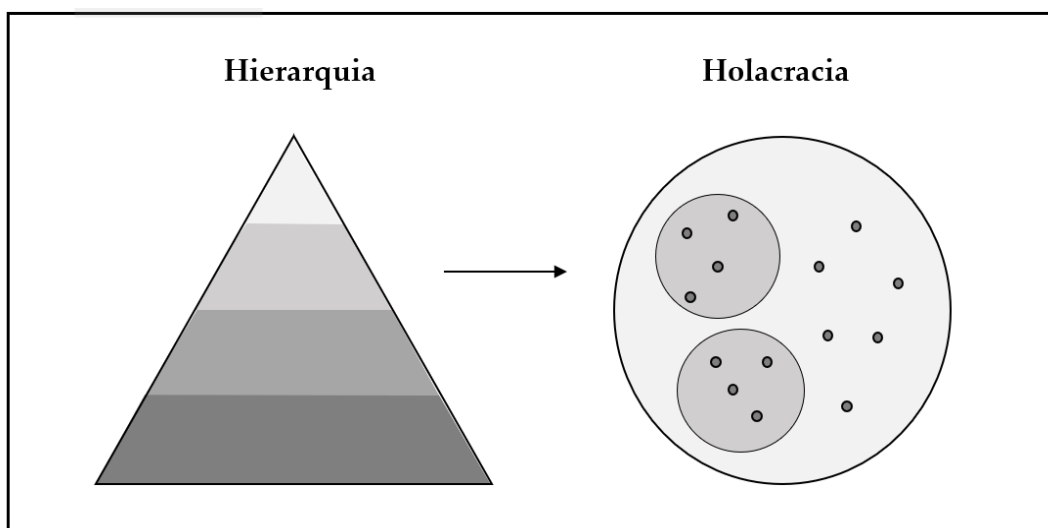


Figura 1. Estrutura organizacional hierárquica vs. Estrutura organizacional holocrática

Fonte: Adaptado de Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7), 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

Numa fase inicial, deve ficar claro o objetivo e o propósito da alteração da estrutura da empresa, perante os colaboradores. Apenas a passagem para uma estrutura holocrática é insuficiente para que haja mudanças visíveis, sendo, por

isso, essencial inculcar na organização uma nova cultura que vá de encontro com os fundamentos de uma holocracia (Kumar & Mukherjee, 2018).

Schell e Bischof (2022), realizaram um estudo de modo a perceber como é que se processa a mudança de uma organização tradicional para uma organização holocrática. Nesse estudo, concluíram que os colaboradores não conseguem perceber o funcionamento de uma holocracia apenas estudando as regras que envolvem este conceito e que é necessário que esta seja implementada no dia-a-dia para que os indivíduos consigam, aos poucos, incorporar no seu método de trabalho, a dinâmica deste sistema de *self-management*. Esta conclusão corrobora a afirmação de Robertson (2007), que enfatiza que a holocracia é uma prática e não um modelo ou teoria.

2.4. Adaptação e comportamento dos colaboradores após a implementação da holocracia

Através do estudo anteriormente referido, Schell e Bischof (2022) identificaram 4 maneiras distintas de lidar com a mudança, após a implementação do sistema holocrático.

Um comportamento observado após a mudança do sistema de gestão, foi a **negação**. Os colaboradores continuaram a utilizar as práticas do sistema anterior, tais como recorrer à validação de um superior hierárquico para tomar uma decisão ou a resistência em realizar o tipo de reuniões característico de uma holocracia.

Por outro lado, a **aceitação** foi igualmente um comportamento adquirido por outros indivíduos. Neste caso, houve um esforço percebido na adoção das novas práticas, por parte dos colaboradores. Tanto ao nível individual quanto ao nível das equipas, foi vista uma total aceitação da holocracia, no sentido em que houve

uma tentativa de perceber as novas funções dentro da organização, criar uma nova identidade e utilizar práticas de *self-management*.

Estes dois comportamentos, a negação e a aceitação, são extremos opostos neste caso concreto. Para além destes, foram observados outros dois comportamentos: a “autocorreção” e a “reversão” (Schell & Bischof, 2022). A **autocorreção**, que se focou na adaptação num curto espaço de tempo e na aprendizagem contínua. Já a **reversão**, foi um comportamento adotado por colaboradores que demonstraram um alto nível de resistência e que tentaram com que a organização voltasse ao sistema anterior, sendo que, confrontados com o insucesso nestas tentativas, ponderaram sair da organização.

2.5. Vantagens e desafios

Todos estes esforços por uma mudança na forma de trabalhar e na forma de pensar, têm sido feitos em prol dos benefícios de um sistema de gestão descentralizado e com poucas hierarquias.

A Mercedes-Benz.io, empresa subsidiária do grupo Mercedes-Benz AG Daimler, utiliza a holocracia de modo a ser mais rápida na resposta às mudanças (Ackermann et al., 2021). Num artigo escrito por Susanne Kopp (2019), colaboradora da empresa referida, são apresentadas algumas características e alguns dos vários benefícios deste sistema de *self-management*. Entre eles, a liberdade que é dada aos colaboradores para tomar decisões com base nas suas responsabilidades; a clareza das funções e de cada círculo de tarefas; e a possibilidade de verem os seus pontos fortes e competências serem aproveitados ao máximo (Kopp, 2019). Tendo em conta o panorama atual, no caso da Mercedes-Benz.io, a utilização desta prática “levou a uma maior transparência, adaptabilidade e responsabilidade”. Por outro lado, é uma solução bastante

complexa que requer muitos recursos e que submete a empresa a uma fase de personalização, ou seja, não basta seguir um conjunto de passos para que o sistema funcione (Ackermann et al., 2021).

A holocracia é recomendada a empresas de conhecimento intensivo, onde as mudanças são uma constante e a necessidade de adaptação aos acontecimentos são imperativos. Dessa forma, é necessário perceber se a implementação deste sistema faz sentido para a empresa e se é compensatório. Para empresas que não lidam tanto com a imprevisibilidade e que operam em ambientes mais estáveis, poderá ser a implementação da holocracia, uma sobrecarga desnecessária e, até, funcionar mais eficazmente perante uma estrutura de gestão convencional (Ackermann et al., 2021).

Podem surgir desafios em gerir uma empresa regida por sistemas de *self-management*, como a falta de perceção de progressão na carreira, uma vez que não existe uma estrutura hierárquica onde se possa “subir” e por todos serem responsáveis e terem algum nível de autoridade (sobre o próprio trabalho e não sobre outro indivíduo).

Aquando da implementação da holocracia numa empresa, após a perceção de que as funções não estão relacionadas com as pessoas, pode haver uma controvérsia, pois, para alguns será visto como um benefício, mas para outros, como uma desvantagem (Schell e Bischof, 2022). É esperado que os participantes demonstrem uma adaptabilidade contínua à mudança (Bernstein et al., 2016) e que sejam bastante organizados e flexíveis. Uma vez que não existem pessoas com o papel de chefia, os colaboradores necessitam de ser proativos se pretenderem obter alguma informação (Kopp, 2019).

Capítulo 2

Metodologia de Investigação

Neste capítulo, estarão presentes as características da metodologia de investigação utilizada no presente estudo, para responder às questões de investigação propostas, assim como uma breve contextualização da literatura, de modo a esclarecer e justificar a escolha da mesma.

O objetivo deste estudo passa por dar resposta às questões *“Como é que funcionam as empresas com um sistema de self-management/self-organization?”* e *“Porque é que uma estrutura organizacional flat pode ser mais vantajosa do que uma estrutura organizacional hierárquica?”*. Assim sendo, a metodologia escolhida, mais apropriada a ser utilizada (Yin, 1994), foi o método de investigação qualitativo descritivo e exploratório, no formato de estudo de caso.

1. Método qualitativo como metodologia de investigação

Para variadas áreas, tanto académicas, quanto profissionais, o método qualitativo de investigação tornou-se um dos mais utilizados (Yin, 2016). Porém, definir este conceito pode ser um desafio. Yin (2016), defende que, tendo em conta a vasta relevância para tantas áreas de estudo, uma definição demasiado breve poderá impossibilitar a aplicação a algumas áreas e uma definição

demasiado ampla poderá ser inútil. Alternativamente, o autor evidencia 5 características deste método:

- “1. Studying the meaning of people’s lives, in their real-world roles;
2. Representing the views and perspectives of the people;
3. Explicitly attending to and accounting for real-world contextual conditions;
4. Contributing insights from existing or new concepts that may help to explain social behavior and thinking; and
5. Acknowledging the potential relevance of multiple sources of evidence rather than relying on a single source alone.” (p. 9)

O método qualitativo de investigação é apropriado quando a intenção é estudar detalhadamente um assunto e quando o estudo tem cariz exploratório, ou seja, quando o tópico não tem muita literatura envolta do mesmo e ainda não foi suficientemente abordado (Myers, 2013). Este é o caso do presente estudo, visto que a holocracia é um conceito relativamente recente e que os sistemas de *self-management* não têm estudos e literatura suficiente (Schell & Bischof, 2022).

Em contrapartida e comparativamente ao método quantitativo, este método de investigação tem como principal desvantagem a dificuldade de generalizar a uma grande população através da lógica de amostragem (Myers, 2013).

2. Definição da Questão de Investigação

Para a definição e formulação das questões de investigação deste estudo, foi revista a literatura existente sobre o tema em questão (capítulo 1), uma vez que esta ação permite desenvolver questões mais incisivas e perspicazes sobre o tema a ser estudado, apesar de não ser um meio para obter as respostas às questões do estudo (Yin, 1994). Myers (2013), afirma que, por norma, as questões de

investigação derivam da revisão da literatura existente, porém podem ter origem em práticas de gestão contemporâneas. As questões deste estudo derivaram de ambos os casos, ou seja, da crescente adoção de sistemas de *self-management* ou holacráticos e conseqüentemente da necessidade de mais estudos acerca de empresas que adotam uma estrutura contrária à estrutura convencional hierárquica, evidenciado o *gap* na literatura existente.

Num estudo de investigação, esta fase (definição das questões de investigação) é considerada umas das mais importantes, senão a mais importante (Yin, 1994). Estas representam as vertentes do estudo que o investigador mais quer explorar e podem ser direcionadas de forma geral ou particular (Miles et al., 2014).

No presente estudo sobre as novas e emergentes práticas de gestão já referidas, as questões de investigação a serem respondidas enquadram-se na tipologia de questões “como?” e “porquê?”. Este tipo de questões pretende perceber um conjunto de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo e tendem a estar enquadrados no desenvolvimento de estudos de caso, experiências e histórias (Yin, 2018).

3. Estudo de caso como método de investigação

Segundo Yin (1994), a escolha da realização de um estudo de caso ou de outro formato de investigação (como experiências, inquéritos ou histórias), depende de 3 condições: “o tipo de questão de investigação; o controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais; e o grau de foco em eventos atuais, em oposição a fenómenos históricos” (p.4). Assim sendo, foi tomada a decisão de realizar um estudo de caso, tendo em conta as características das questões de investigação propostas e definidas. Adicionalmente, o estudo de caso é definido por Yin (1994) como sendo um estudo empírico que “investiga um fenómeno

contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (p.13). A investigação empírica tem como objetivo a contribuição para o conhecimento de uma área específica (Myers, 2013).

O estudo de caso da Mindera, procura comprovar e/ou comparar a informação presente na revisão de literatura, assim como descrever as práticas de gestão adotadas por esta empresa de desenvolvimento de *software*, contribuindo para a crescente atualização do conhecimento sobre o tema. “O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se centra na compreensão das dinâmicas presentes num único contexto” (Eisenhardt, 1989, p.534) e pode envolver apenas um único caso ou vários (Yin, 2018). No caso deste estudo, como referido ao longo deste trabalho, o estudo de caso incide e foca-se em apenas 1 empresa, a Mindera.

Para alguns autores, este método de investigação não se caracteriza por ser o mais exato e fiável. Segundo Yin (1994), os estudos de caso têm sido preteridos em relação a outros métodos, sendo o rigor uma das maiores preocupações, uma vez que podem existir “pontos de vista tendenciosos que influenciam a direção dos resultados e das conclusões” (p.9), podendo ser também apontado como desvantagem, a impossibilidade de uma generalização científica. Apesar disto, este método apresenta inúmeras vantagens, sendo o seu principal benefício, a capacidade de utilizar várias e diferentes fontes de dados (Eisenhardt, 1989).

A recolha de dados, num estudo de caso, pode ser feita através de questionários, entrevistas, arquivos, observação direta, etc... (Myers, 2013; Yin 2018). A escolha de uma ou mais técnicas de recolha de dados “depende da escolha do tema de investigação, da metodologia de investigação a ser utilizada e da disponibilidade de informação” (Myers, 2013, p.35). No presente estudo,

foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias de dados. Investigadores no ramo da gestão, tendem a suportar os estudos de caso maioritariamente através de entrevistas (Myers, 2013), sendo que neste estudo, foram realizadas 2 entrevistas como fonte de dados primária e, com o objetivo de complementar a recolha de dados, foram analisadas fontes secundárias de dados como o *website* da empresa estudada, o *handbook* que contém as boas práticas da empresa, estudos anteriormente realizados acerca da Mindera e artigos de blog publicados no website da empresa.

Ambas as entrevistas tiveram um formato estruturado, tendo sido feitas a um colaborador na área de estratégia de recrutamento e a outro colaborador especialista nas temáticas de *self-organization*, com duração entre 1 hora e 45 minutos respetivamente. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas (apêndice 1 e 2) para uma melhor análise da informação.

Capítulo 3

Estudo de Caso

O capítulo 3 irá apresentar a empresa alvo do estudo de caso e explorará o seu funcionamento, principais características, práticas de gestão e desafios. Adicionalmente será apresentada uma comparação entre a literatura e os resultados obtidos, uma análise crítica dos mesmos e contribuições para a literatura.

1. A Mindera

A Mindera é uma empresa de desenvolvimento de *software*, consultoria e educação, que foi criada em 2014 por 5 amigos que tinham como objetivo criar uma empresa que não funcionasse através de uma hierarquia e que tivesse uma cultura de *self-organization*. Os fundadores decidiram sair das empresas em que trabalhavam, para dar vida ao projeto que se veio a tornar numa empresa que está atualmente em mais de 6 países, em diferentes continentes (Mindera, 2023). Uma vez que as pessoas que criaram a Mindera viviam em Portugal e no Reino Unido, os primeiros escritórios estavam localizados nesses países e logo de seguida abriram nos Estados Unidos da América, tendo sido estes os 3 primeiros escritórios da Mindera (Daniel Andrade). A empresa foi crescendo gradualmente e, em 2017, abriu escritórios na Índia, em 2021 na Roménia e, em 2022 no Brasil,

estando neste momento a trabalhar na abertura de escritórios na Espanha e em Marrocos. Dentro do ramo da engenharia de *software*, a oferta da empresa não se prende a um nicho específico, oferecendo soluções tecnológicas para *web* e *mobile* nas áreas de *e-commerce*, *fintech*, *gaming*, entre outros.

A Mindera conta atualmente com cerca de 1100 colaboradores distribuídos por todas as localizações anteriormente referidas, estando essa distribuição visível na tabela 1, abaixo.

Tabela 1. Distribuição dos colaboradores da Mindera, em número e localização

País	Cidade	Nº de Colaboradores	
Portugal	Aveiro	66	597
	Coimbra	25	
	Porto	438	
	Outros	68	
Reino Unido	Leicester	4	119
	Outros	115	
Estados Unidos	Pittsburgh	29	43
	Outros	14	
Índia	Bengaluru	86	105
	Chennai	19	
Roménia	Cluj-Napoca		86
Brasil	Blumenau		82
Outros			59

Fonte: Adaptado do Website da Mindera, disponível em <https://mindera.com/>

Ainda com todo o crescimento verificado, a Mindera manteve sempre a sua estrutura inicial, ou seja, uma estrutura *flat*, onde todos têm o mesmo nível de poder.

2. Práticas de gestão

2.1. Ausência de cargos de poder/chefias

Uma das principais características das práticas de gestão da Mindera e que mais diferencia esta empresa da maioria das empresas, é que não existem pessoas com mais poder do que outras, como acontece num modelo de gestão tradicional. Com a filosofia de uma estrutura que não utiliza a hierarquia, os fundadores da Mindera criaram uma empresa que tem uma cultura de *self-organization*, ou seja, que confere aos seus colaboradores o poder de fazerem o seu trabalho da forma que julgam ser a mais apropriada. A confiança nas pessoas e na sua qualidade, é a base da filosofia de gestão da empresa, onde *“trust over control”* é um dos valores pelos quais a Mindera se rege.

Num artigo de blogue, Pedro Vicente (2016), colaborador da Mindera, afirma ser difícil distinguir os colaboradores dos próprios fundadores da empresa e que ninguém tem privilégios nem estatuto, dando como exemplo prático o facto de não haver lugares de estacionamento reservados para os fundadores, havendo um sistema de distribuição de lugares que é alargado a todos os que estejam interessados. Com este exemplo, o autor do artigo pretende enfatizar a diferença entre o sistema de gestão da Mindera e as práticas das empresas tradicionais, que beneficiam e dão privilégios aos colaboradores consoante o seu estatuto e posição na hierarquia da empresa.

2.2. Decisões e responsabilidades

A característica referida na última subsecção, leva à explicação de outra das particularidades mais importantes da Mindera. Nesta empresa todos os colaboradores têm poder de tomada de decisão, o que, por outro lado, acarreta um nível superior de responsabilidade.

Os colaboradores da Mindera têm a liberdade de tomar decisões, sem precisarem de obter diferentes validações por parte de outros colaboradores, uma vez que não têm uma chefia, à qual se têm de justificar. Isto significa que, se uma decisão não for impactar o trabalho de outras pessoas, não há a necessidade de pedir autorização para aplicá-la ou de passar essa responsabilidade a outra pessoa.

Existe um procedimento chamado “*advice process*” que tem como objetivo o bom funcionamento das equipas e da empresa ao nível da tomada de decisões. Este processo emprega duas condições para que uma decisão seja tomada, se se verificar necessário (Vicente, 2016; Luís Simões; Daniel Andrade):

- pedir a opinião das pessoas que vão ser impactadas com aquela decisão;
- e
- pedir opinião às pessoas com mais conhecimentos na área em questão.

Daniel Andrade, um dos participantes deste estudo, explica que se uma decisão for impactar a sua equipa, esta é exposta pelo mesmo, são discutidas as possibilidades e é tomada uma decisão em conjunto. Se essa decisão for impactar uma parte maior da empresa, é necessário reunir todas as pessoas envolvidas e ainda dar a oportunidade às pessoas que estão interessadas, de contribuir e opinar. Enfatiza também a importância desta prática pelo facto de ser uma forma de tomada de decisões justa e justificada para todos os intervenientes.

2.3. Metodologia e pensamento *Agile*

O processo de criação de software da Mindera baseia-se na metodologia Agile, que é uma solução para mais rapidamente responder às mudanças emergentes e para lidar com situações que não estavam planeadas (Mindera, 2023). Utilizando esta ferramenta, os colaboradores conseguem gerir os imprevistos que surgem

nos projetos de forma flexível, adaptando a forma de trabalhar ao integrar as novas informações.

Também o poder de tomada de decisão inerente a todos os colaboradores e a inexistência de uma estrutura hierárquica, vão de encontro com o pensamento *agile*, pois estas duas características da Mindera, tornam todos os processos mais simples e menos demorados.

2.4. Políticas de remuneração

Um dos princípios da Mindera, é o cuidado para com o bem-estar dos seus colaboradores, dando primazia às preocupações, motivação e satisfação dos mesmos.

Desde o começo que a empresa se preocupa com a satisfação e o sentimento de justiça dos colaboradores perante a remuneração e compensações. Inicialmente (por volta de 2017), a cada 3 ou 4 meses, era feita uma revisão salarial de todos os colaboradores (cerca de 200 colaboradores) baseada em 2 questões (Ferreira, 2021):

- a) *“Se contratássemos uma pessoa neste momento, quanto é que iríamos oferecer?”;*
- e
- b) *“A empresa tem capacidade financeira para suportar este custo?”*

Há 4 anos (2019), foram feitas experiências de implementação de um sistema de partilha e propostas salariais, onde os colaboradores podiam partilhar entre si os detalhes do seu salário e, também, propor o seu próprio plano de aumentos salariais. O resultado deste experimento foi positivo, tendo sido implementado de forma permanente na empresa. A recolha desta informação permite que seja possível ter um melhor entendimento das perspetivas e ambições dos colaboradores. Com o crescimento do número de trabalhadores da empresa,

foram necessárias adaptações a este sistema. A solução encontrada foi um sistema em que os colaboradores atribuem níveis aos seus colegas de trabalho, sendo esse nível relativo ao “valor que a pessoa traz para a sua relação individual, para a equipa e para a Mindera” (Ferreira, 2021).

Na entrevista realizada a Daniel Andrade, no âmbito deste estudo, foi entendido que quando há uma nova vaga na empresa, não é estipulado um orçamento para essa vaga. Após o processo de seleção (entrevistas e testes), o candidato é comparado com outros colaboradores e com os respetivos salários, sendo a oferta baseada nessa comparação. “O objetivo desta prática é manter a justiça dentro da Mindera” (Daniel Andrade), ou seja, se o candidato fizer uma contraproposta com um valor acima do valor auferido pelos colaboradores os quais este está a ser comparado e se esse valor não estiver muito longe dos salários dos outros colaboradores, pode haver uma revisão e consequente aumento desses salários, se a empresa quiser contratar o candidato. Por outro lado, se o candidato revelar ter uma expectativa salarial abaixo do valor ao qual este está a ser comparado, será oferecido o mesmo valor dos colaboradores a que o candidato se compara, ou seja, um valor superior. Desta forma, são evitados sentimentos de injustiça, gerando confiança e satisfação por parte das pessoas que trabalham na Mindera.

Adicionalmente a esta ideia, Luís Simões, um dos entrevistados, explicou que a empresa faz distribuição de lucros anualmente e que é atribuído o mesmo valor a todos os colaboradores da Mindera.

3. As características e os papéis dos colaboradores

3.1. O Minder: Características e competências

Sendo a Mindera uma empresa com um sistema de gestão inovador e com inúmeras características que a diferenciam de outras empresas com práticas de gestão convencionais, é esperado que os colaboradores que a integram adotem uma postura diferente do que adotariam noutras empresas.

Devido ao grau de responsabilidade que os colaboradores têm, em consequência do poder para tomar decisões que lhes é conferido, é necessário que tenham um conjunto de competências e características que lhes permita “encaixar” na maneira de trabalhar da Mindera, apesar de não existir um tipo de perfil rigorosamente definido. A proatividade e a autonomia são características de extrema importância para o bom funcionamento da equipa e da empresa. Uma vez que não existe o conceito de chefia dentro da Mindera, os colaboradores não podem esperar que lhes seja dito o que é pretendido que façam, o que não quer dizer que não têm auxílio quando necessário. É esperado que as pessoas sejam proativas na resolução dos seus problemas, por exemplo, pedindo a opinião/ajuda de um colega.

A flexibilidade é fundamental, tendo em conta os princípios da empresa, pois é necessário que as pessoas consigam olhar para as situações pela perspetiva dos outros colaboradores, uma vez que vão tomar decisões que os irão impactar. A responsabilidade é outra característica que se espera que os colaboradores da Mindera tenham, devido à liberdade e flexibilidade que detêm (Daniel Andrade). Para além disto, a motivação para uma aprendizagem contínua, independentemente da experiência detida por um colaborador e a capacidade de ensinar outras pessoas, são aspetos valorizados pela empresa (Luís Simões).

3.2. Papéis e possibilidades

É dada liberdade aos colaboradores para que tomem decisões autonomamente, mas também para que trabalhem naquilo que querem e têm vontade. Quando uma pessoa é contratada na Mindera, é contratada para suprir uma necessidade da empresa naquele momento, porém, ao longo do tempo podem surgir outras áreas e projetos que sejam do interesse do colaborador e que façam sentido a certa altura. Isto faz com que cada percurso dentro da empresa seja único, uma vez que as pessoas evoluem de acordo com as suas ambições e interesses. O processo natural de um colaborador que integre a Mindera, é começar com certas responsabilidades, passar essas responsabilidades para outras pessoas e adquirir outras em outros projetos e/ou áreas (Daniel Andrade).

4. Desafios do sistema de gestão da Mindera

O sistema de gestão da Mindera, um sistema de *self-management/self-organization*, traz com ele alguns desafios devido ao seu cariz pouco tradicional e à mentalidade formatada das pessoas. Abaixo estão descritos alguns dos desafios identificados através deste estudo.

4.1. Seleção de candidatos

Encontrar pessoas que apresentem as características e competências (principalmente comportamentais) necessárias e que se identifiquem com a cultura de *self-organization*, é um dos desafios da Mindera. O grau de liberdade que é dado aos colaboradores torna mais complicado o processo de seleção de pessoas, pois tem de existir também um grau elevado de confiança, que é a base deste modelo de gestão. Em entrevistas, acima de perceber se o candidato reúne

as competências técnicas, tenta-se conhecer a pessoa tanto quanto possível para evitar uma situação em que a pessoa é contratada, mas não se identifica com os valores e práticas de gestão da empresa, o que pode levar à falta de alinhamento na equipa, desmotivação e conseqüentemente a não geração de valor para a empresa.

4.2. Substituição de um colaborador

Tal como referido anteriormente, na Mindera cada pessoa faz um percurso diferente e cria o seu papel dentro da empresa, o que origina uma dificuldade na substituição de um colaborador, por exemplo, por motivos de saída temporária (exemplo: licença de maternidade) (Daniel Andrade).

4.3. Perceção de progressão

Numa estrutura organizacional *flat*, as pessoas podem não ter uma perceção clara de progressão em comparação com empresas hierárquicas, ainda que tenham uma maior facilidade em entrar em novos projetos. Ou seja, facilmente se tem a perceção de crescimento quando a estrutura de uma empresa é construída na vertical, mas por essa mesma razão o processo de progressão pode tornar-se demorado. Numa empresa como a Mindera, apesar de não haver títulos com diferentes estatutos, há uma possibilidade de crescimento elevada, crescimento esse que depende da ambição de cada colaborador.

Por vezes, as pessoas podem não conseguir lidar com a questão de como é que são vistas no mundo, porque como não há promoções e subidas de cargos, podem pensar: “Se eu um dia sair da Mindera, como eu não tenho x título, como é que eu vou ser visto no mercado?” (...) Esse é ainda um desafio que nós temos.

Luís Simões

5. Comparação da literatura existente com os resultados

A estrutura organizacional de uma empresa é um fator que dita muitas das suas práticas de gestão e formas de atuar. A base do sistema de gestão da Mindera é uma estrutura organizacional *flat*, que, contrariamente a uma estrutura organizacional em formato de pirâmide, faz a descentralização radical do poder e organiza os colaboradores e as equipas em núcleos (Ackermann et al., 2021), sendo que as pessoas detêm papéis que se vão ajustando com as necessidades da empresa, ao invés de serem etiquetadas por uma função rigorosamente definida (Robertson, 2015).

Sim, provavelmente com círculos, onde alguns círculos se podem cruzar. Aliás, eu diria uma rede neuronal, em que cada pessoa é um círculo que vai se ligando a círculos de outras pessoas. Somos uma rede de pessoas que se conectam umas às outras de alguma forma e que têm mais ou menos ligações uns com os outros. Era dessa forma que eu descreveria a estrutura da empresa.

Daniel Andrade

Estas características assemelham-se aos aspetos que caracterizam uma holocracia, que utiliza os princípios de *self-organization* e *self-management* como filosofia de gestão (Schell & Bischof, 2022).

Nunca pensei nisto como uma holocracia, mas sim, acaba por ser uma holocracia em que temos núcleos e subnúcleos (...) cada núcleo é feito por funções e não por uma hierarquia.

Daniel Andrade

A criação da Mindera é justificada pela ineficiência encontrada, por empresas com práticas de gestão e estrutura tradicionais, em responder às mudanças constantes de um mundo VUCA e pela ambição de criar uma filosofia

que desse mais significado ao trabalho de cada colaborador. É precisamente dessa forma que Ostroff (1999) e Weirauch et al. (2023) explicam e justificam o surgimento destas novas formas organizacionais. Segundo estes autores, o formato tradicional (vertical) das empresas tradicionais já não é suficiente nem eficiente para acompanhar as necessidades das empresas, o aumento da tecnologia e as mudanças do mercado.

As características da Mindera quanto à forma de operar e estrutura organizacional, vão de encontro com a definição de Lee e Edmondson (2017) de empresas *self-managing*, nomeadamente a descentralização da autoridade, ao eliminar a relação de chefia e subordinado, dando lugar a uma distribuição do poder de tomada de decisão de forma igualitária por todos os colaboradores. Também pela perspetiva de Ostroff (1999), que caracteriza as empresas horizontais como tendo uma estrutura plana, com poucos ou nenhuns níveis de poder; pela importância da partilha de informação entre departamentos; e pela possibilidade de que os colaboradores trabalhem num ambiente de aprendizagem contínua, é possível fazer uma ligação ao caso da Mindera, que apresenta estas características, corroborando a teoria do autor. Ainda o mesmo autor, defende que empresas horizontais podem ser mais ágeis, inovadoras e responsivas do que empresas tradicionais, o que é verificado na empresa objeto de estudo.

A facilidade de os colaboradores da Mindera trocarem de projetos e de departamentos justifica a comparação feita entre as práticas da empresa e uma holocracia, pois nesta última, é dito por Weirauch et al. (2023) que as descrições das funções são alteradas e ajustadas recorrentemente pelos próprios colaboradores e que as funções podem ser atribuídas ou escolhidas, dependendo da ambição e aspiração das pessoas, o que acontece na Mindera, como foi possível verificar anteriormente.

Ao nível dos desafios da empresa com esta filosofia de gestão (*self-organization*), foi identificada a adaptação às práticas de gestão, por terem uma configuração diferente e quase contrária aos modelos tradicionais e mais usuais. Este acontecimento vai de encontro com os resultados do estudo de Schell e Bischof (2022) (referido no capítulo 1), que identificou 4 comportamentos diferentes na adaptação pós implementação da holocracia, destacando-se a negação, em que os colaboradores continuaram a utilizar as práticas do sistema anterior.

Através do estudo de caso da Mindera foram identificadas características e competências que os colaboradores devem ter para trabalhar na empresa, que se assemelham às referidas por Bernstein et al. (2016) e Kopp (2019) aquando da integração numa empresa holacrática ou num sistema de *self-management*, destacando-se a autonomia, a organização, a flexibilidade e a proatividade, uma vez que não existem colaboradores com papéis de chefia.

Um dos principais aspetos da Mindera, tendo sido este recorrentemente referido ao longo do estudo de caso, é a liberdade concedida aos colaboradores para tomar decisões com base nas suas responsabilidades, que vem a corroborar a caracterização de uma empresa holacrática e/ou *self-managing*.

6. Análise crítica dos resultados

A forma em como as empresas são geridas está a passar por uma transição que obriga a que as organizações se adaptem, tanto às mudanças constantes da economia e do mercado, quanto aos comportamentos dos colaboradores (Weirauch et al., 2023).

Um sistema de gestão que descentraliza o poder e concede autonomia e liberdade aos colaboradores de uma empresa para tomar decisões origina algumas questões quanto à sua viabilidade e eficácia. Por um lado, de que forma é que as pessoas estão preparadas e se conseguem adaptar a este modelo. Por outro, qual a probabilidade dos colaboradores tentarem contornar um sistema que lhes dá tamanha liberdade.

A literatura existente no que concerne a esta temática, sugere que a holocracia, enquanto sistema de *self-management*, é vista como uma solução para o problema de adaptação aos acontecimentos inesperados por parte das empresas e como uma alternativa aos modelos convencionais de gestão. No entanto, sugere ainda que pode não ser a melhor alternativa para empresas com uma envolvente macroeconómica estável.

O caso de estudo da Mindera vem corroborar a literatura, quanto à eficácia de um sistema de *self-management* para lidar de forma ágil com fatores que não são controláveis pelas organizações, num mundo em que, a inovação, a tecnologia e exigência do mercado estão, cada vez mais, a crescer de forma acelerada. O rápido crescimento da Mindera, desde a sua criação, é a prova de que o modelo de gestão adotado é eficiente e que apresenta benefícios e uma diferenciação positiva (por exemplo, por parte do mercado de trabalho).

Os desafios que a Mindera apresenta, identificados através deste estudo, traduzem a fase de viragem vivida pelo ecossistema empresarial e organizacional. As pessoas e as empresas estão ainda bastante conectadas com a

forma de pensar tradicional e com o respetivo tipo de estrutura organizacional. No entanto, as novas gerações e a fase pós-pandémica vivida vieram enfatizar a tendência de disseminação de sistemas de *self-management* e estruturas organizacionais horizontais, tanto por novas empresas, quanto por empresas já estabelecidas.

7. Contributo para a literatura

Na análise dos resultados obtidos neste estudo, através da revisão da literatura presente no capítulo 1 e o estudo de caso apresentado neste capítulo, é possível verificar a existência de resultados que contribuem para a literatura e complementam a mesma.

Como o intuito de responder às questões de investigação propostas, o estudo de caso da Mindera reforça a explicação do funcionamento de uma empresa com uma cultura de *self-organization*, ditando práticas de gestão adotadas pela empresa e filosofia inerente. Na resposta à questão “*Como é que funcionam as empresas com um sistema de self-management/self-organization?*”, sobressaem os seguintes aspetos:

- Descentralização do poder de tomada de decisão;
- Elevado grau de confiança nos colaboradores;
- Estrutura organizacional *flat*;
- Colaboradores com um elevado grau de responsabilidade;
- Preocupação na rápida adaptação e resposta às mudanças; e
- Método de trabalho autónomo e proativo dos colaboradores.

Adicionalmente, o estudo encontra alguns desafios existentes em empresas que descentralizam o poder e que fazem uma distribuição equitativa do mesmo, sendo estes a:

- percepção de progressão pelos colaboradores;
- seleção de candidatos; e
- substituição temporária de colaboradores.

Para além dos aspetos acima descritos, este estudo evidencia as diferenças entre as empresas tradicionais que têm por base uma estrutura organizacional hierárquica e empresas que descentralizam o poder, apontando ainda as suas vantagens, o que responde à segunda questão de investigação *“Porque é que uma estrutura organizacional flat pode ser mais vantajosa do que uma estrutura organizacional hierárquica?”*. Os resultados, acerca das vantagens encontradas, dão destaque a aspetos como:

- uma maior facilidade em responder às rápidas mudanças do panorama organizacional;
- um maior sentimento de pertença por parte dos colaboradores;
- uma maior simplificação dos processos (ex.: a não necessidade de validação de decisões);
- o alinhamento de expectativas entre os colaboradores e a empresa; e
- a rápida resolução da insatisfação por parte dos colaboradores, devido à liberdade para mudar de projeto e/ou área.

Capítulo 4

Conclusão

O capítulo 4 tem como finalidade ditar as principais conclusões deste estudo de investigação, assim como nomear as limitações encontradas ao longo do mesmo. Em adição, serão feitas sugestões para futuras investigações.

1. Principais conclusões

Sendo este estudo de cariz descritivo e exploratório, foi feita uma recolha de características e práticas comuns em empresas que utilizam um sistema de *self-management* e uma estrutura organizacional *flat*. Mais concretamente, através do estudo de caso realizado à Mindera, foram retiradas inúmeras informações de valor que contribuem para o conhecimento e entendimento desta temática. O presente estudo permitiu elaborar uma caracterização das empresas que utilizam um sistema de gestão que, contrariamente a uma hierarquia, descentraliza o poder, permitindo ainda o conhecimento mais detalhado das vantagens e desafios de empresas deste tipo.

Há, cada vez mais, uma busca por soluções para lidar com as mudanças no ambiente macroeconómico das empresas e por colmatar falhas existentes nos modelos organizacionais tradicionais. A holocracia, sendo um sistema de *self-management*, vai de encontro com essa necessidade e, dessa forma, já existe um

número considerável de empresas, por todo o mundo, que utiliza esta prática (Bernstein et al., 2016).

A realização do estudo de caso deixou claro a eficácia ao qual o sistema de self-management se propõe, evidenciando que práticas de gestão da Mindera apresentam inúmeras vantagens, como a agilidade na adaptação a acontecimentos inesperados, o foco nos colaboradores, a liberdade para que as pessoas possam trabalhar da forma como preferem e no que preferem, a ausência de estatutos e cargos de liderança (o que pode ser visto, também, como uma desvantagem), o poder de tomada de decisão conferido a todos os colaboradores da empresa, entre outros. Para além destes resultados, foram identificados os desafios de uma cultura de *self-organization* e de uma estrutura organizacional com poder descentralizado.

O presente estudo cumpriu com as metas propostas pela metodologia, tendo respondido às questões de investigação, tendo sido produzidos dados e informação que podem ser relevantes para a literatura sobre a temática em questão.

2. Limitações

Dado que os sistemas de *self-management*, a holocracia e estruturas organizacionais que descentralizam o poder são temáticas relativamente recentes e pouco utilizadas em comparação com os modelos de gestão tradicionais, não existe ainda muita literatura disponível acerca destes temas. Existe pouca literatura, principalmente de estudos empíricos, que apresentem estudos de caso. Dessa forma, este estudo procura reduzir essa lacuna na literatura, de forma consciente da sua pequena dimensão.

3. Sugestões para investigações futuras

Ao longo do presente estudo, surgiram aspetos que não estão ainda abordados na literatura, devido, também, a terem resultado deste trabalho. Como proposta para futuras investigações, poderia haver uma tentativa de explicar de que forma é que pode ser ultrapassado o desafio da não perceção de progressão numa empresa em que os colaboradores não têm cargos de poder associados, nem uma estrutura a ser “escalada”.

Adicionalmente, seria de grande interesse realizar um estudo que explicasse de que forma é que os colaboradores de empresas deste tipo são vistos perante o mercado de trabalho e como é que demonstram a sua progressão.

Bibliografia

- Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285–1299. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0395>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7), 38–49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. In *Accounting, Organizations and Society* (Vol. 33, Issues 4–5, pp. 517–550). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 4). <https://www.jstor.org/stable/258557>
- Ferreira, P. (2021). *A story about salaries at Mindera* . Medium. <https://medium.com/mindera/a-story-about-salaries-at-mindera-part-3-ef41f5fca0d5>
- Gomes, O., & Pereira, S. (2019). On the economic consequences of automation and robotics. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 36(2), 134–153. <https://doi.org/10.1108/jeas-04-2018-0049>

- Horney, N., Pasmore, B., & O'shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- Kopp, S. (2019). *Hola-what?! Here's what you need to know about our organizational structure*. Mercedes-Benz.Io. <https://www.mercedes-benz.io/2019/06/13/hola-what-a-quick-introduction-to-our-rather-unsual-organizational-structure/>
- Kumar, S. V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2018-0161>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 37, pp. 35–58). JAI Press. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Liebert, F. (2020). Holacracy as a new approach to new product development in IT industry – case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2020(145), 279–296. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.145.21>
- Miles, M. B. , Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: a method research book* (3rd ed.). SAGE.
- Mindera. (2023). *How everything started*. <https://mindera.com/about>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization : What the Organization of the Future Actually Looks Like and How It Delivers Value to Customers*. Oxford University Press.

- Robertson, B. J. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy* (1st ed., Vol. 1).
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy - The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy* (Penguin Books).
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Spencer, J., & Muchnick, M. (2015). Should we undo the Flat Organization: Accommodating needy millennial generation workers. *European Journal of Economics, Law and Politics*, 02(02). <https://doi.org/10.19044/elj.v2no2a2>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. In *International Journal of Organizational Analysis* (Vol. 30, Issue 7, pp. 196–217). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Vicente, P. (2016). *From the pyramids to the plains*. Medium. <https://medium.com/mindera/from-the-pyramids-to-the-plains-fc44bf2b6be3>
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed., Vol. 5). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). Guilford Publications.

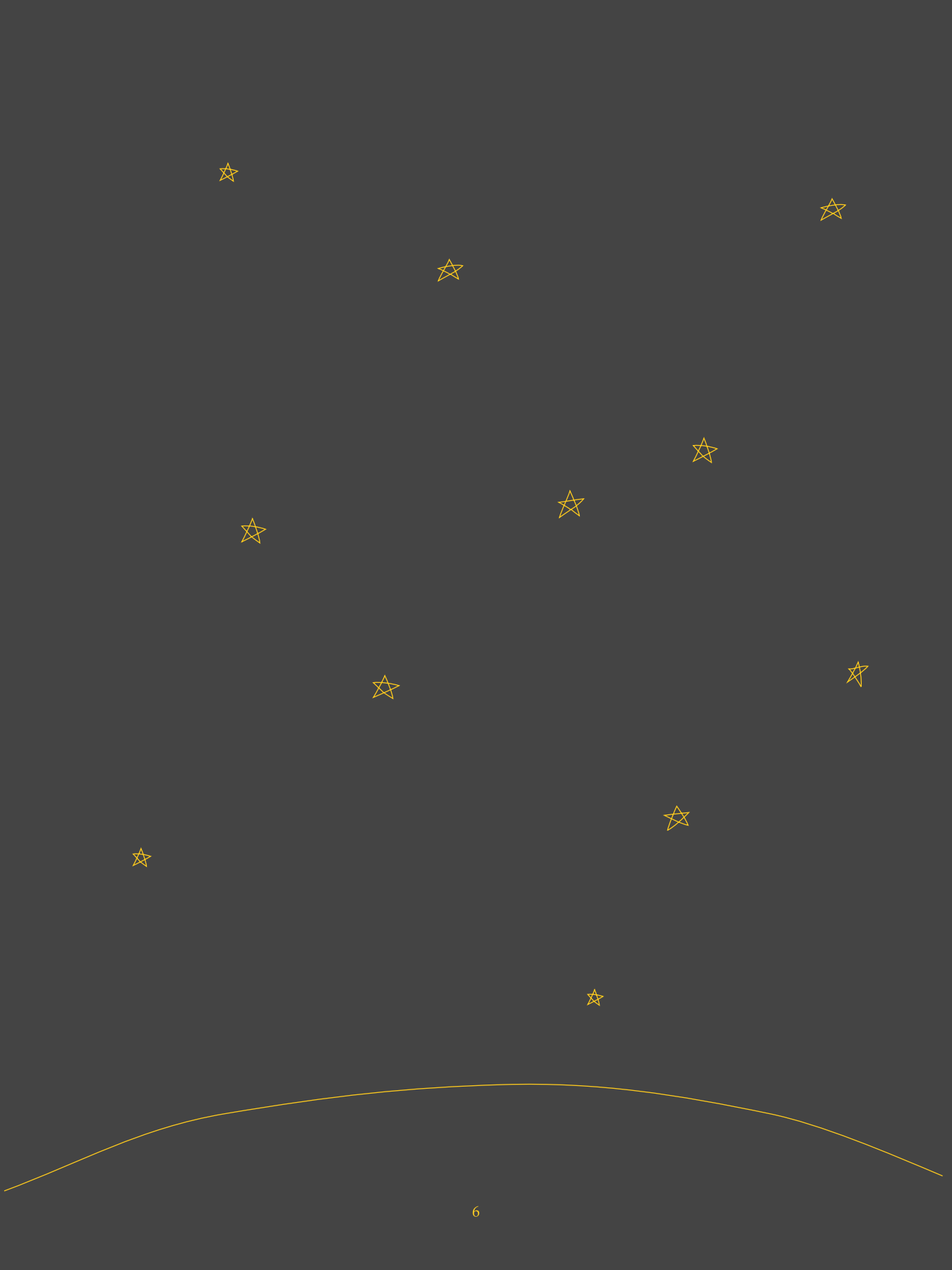
Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Anexos

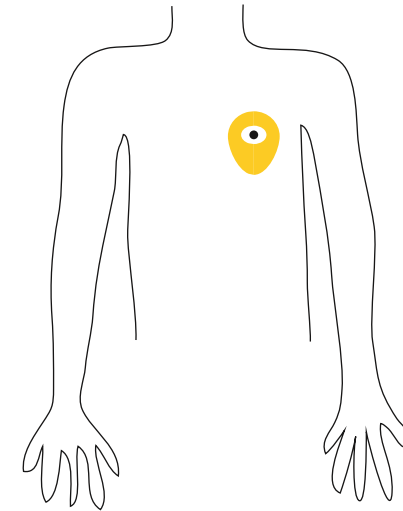
MINDERA HANDBOOK



MINDERA



3rd Edition
October 2018



Mindera was born to be in people's hearts. We care, we listen, we make stuff happen. If you are used to another way of working, you are in for an interesting ride, take your time to let it all sink in.

5

"Every great dream begins with a dreamer. Always remember, you have within you the strength, the patience, and the passion to reach for the stars to change the world."

Harriet Tubman

7

What you will find here:

Principles

Collaborate

Produce amazing work

Take care of each other

Speak up

1. WE ARE HUMANS

We act like humans, we talk like humans, and we think like humans. And we call out anyone who does the opposite.

2. WE WORK TOGETHER

We insist on working collaboratively. No rockstars. No departments. The whole team owns the whole project, together.

3. WE CHANGE

Nothing is sacred. From our habits, to our rituals, to our environment. Change is a natural part of human life, and we prefer to embrace it.

4.FAQ

You've got questions. We've got
some answers.



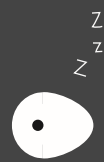
WE SAY
"HELLO"



WE TALK TO
EACH OTHER



WE SMILE



WE TAKE
NAPS

1.

WE ARE HUMANS

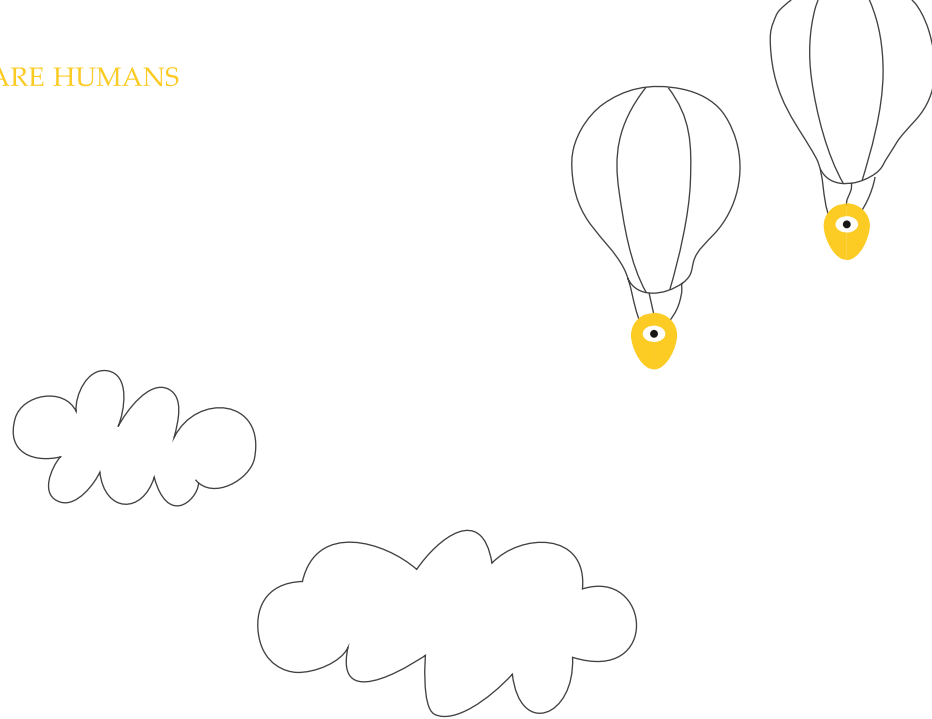
We act like humans, we talk like humans, and we think like humans. And we call out anyone who does the opposite.

YOU ARE NOT HERE BY ACCIDENT

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

WE HIRE DIFFERENTLY

Most companies operate under the premise that employees should be replaceable like parts of an assembly line. We choose our people more carefully. We bring them in if we think they're a good fit, regardless of whether we have work for them right away. What that means: You are more than your title. Bring yourself (rough edges



ot your “developer” or “designer” costume.

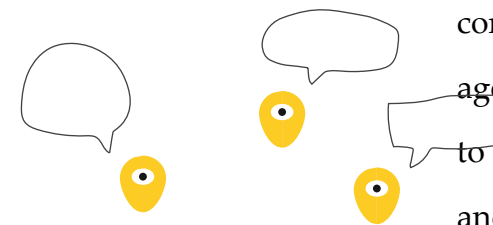
WORK TOGETHER

Our network shaped structure calls for it by necessity. We expect everyone to step up and own part of the project. It’s kind of like playing basketball: When someone passes you the ball, you’re in charge of what to do with it next.

the rub: With freedom comes a ton of ownership and responsibility. Life is easy when someone is telling you what to do. It’s also boring, and it prevents you from being invested in what you’re doing. Since you control your own destiny here, you’ll likely be more emotional about your work. We believe that’s better than the alternative. Can you imagine coming to work each day and not caring? We can’t.

TALK LIKE A HUMAN

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



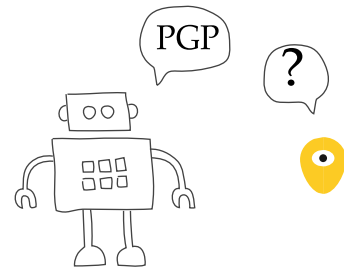
GET AUTONOMOUS

You have an incredible amount of freedom and autonomy at Mindera. That goes for everyone. It’s up to you to figure out how to approach a problem. No one is going to make you do it their way. We know that sounds awesome, but here’s

- Instead of saying “action item,” say “to do.”
- Instead of saying “empowering users,” just go home and try again in the morning.

1. WE ARE HUMANS

- “That’s not my job.” If you ever hear someone say this, start flipping desks. It’s all your job.
- “Who cares?” Well, we do.



TO AVOID ROBOT SPEAK, FOLLOW THESE THREE SIMPLE RULES:

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

1. Pretend you’re talking to your mom. Your mom doesn’t know what “ PGP ” or “ release planning ” mean. And it’s not because she’s not a smart lady. She’s just not entrenched in industry jargon.
2. Don’t be afraid to ask. Sometimes you need to stop and ask the room to define what exactly “responsive design” or “polymorphism ” means to them.

THINGS YOU SHOULDN’T SAY

- “It is what it is.” No, it’s not. It is what you make it.

3. Get on the same page.

Sometimes the words don’t matter as long as everyone’s speaking the same language. Try to acknowledge when words are getting in the way and do something about it.

YOU’RE MORE THAN YOUR TITLE

Humans are unpredictable. :) We don’t put our energy into questions like “Whose name goes on the award tires on a car. Workplaces that try to control human nature become miserable fast. People who talk about themselves in terms of their title freak us out: “I’m a developer, so I do things like this.” No. You’re a person first and a developer second. Show your true colors.

EVERYONE IS CREATIVE

But nobody is a creative. Creativity is a quality, not a title. So don’t ever say “I’m not creative.” We will find the creativity inside you and drag it out, kicking and screaming

We don’t put our energy into questions like “Whose name goes on the award tires on a car. Workplaces that try to control human nature become miserable fast. People who talk about themselves in terms of their title freak us out: “I’m a developer, so I do things like this.” No. You’re a person first and a developer second. Show your true colors.

NOBODY’S GONNA HOLD YOUR HAND

This is a busy place, and you'll often be on your own to figure things out. Don't be afraid to ask for help, but don't rely on others to hold your hand. You might be tempted to say something such as "It would be nice if someone would organize the [server, kitchen, furniture]". At Mindera, you are that someone. If you want to

update, change, or fix something, go for it. Seriously. Every awesome thing you see is like that because someone like you decided to do it.

HUMANS ARE NOT "RESOURCES"

Human resources. What an awful phrase. We don't have an HR department. New hires are interviewed by people who do

similar roles at mindera and, when possible, who will also be working in the same team. Get ready to care a lot about the people you work with.

truth #2 Humans have voices. Yours is as valuable as anyone else's. Use it. Singing out loud is encouraged.

truth #3 Humans are unique.

¹⁵Do you love popular Pop Music?

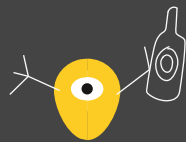
HUMAN TRUTHS

Do you prefer your desk covered

truth #1 Humans are not perfect. Don't be afraid to fail. And when need to hide it. Be yourself. you do, you might as well fail That's how you'll fit in here. spectacularly. This is how we grow and learn.



WE LEARN FROM
EACH OTHER



WE HAVE FUN



WE DO A
GREAT JOB



WE LOVE
TO PLAY

2.

WE WORK TOGETHER

We insist on working collaboratively.
No rockstars. No departments. The whole
team owns the whole project, together.

wrong place. Those who show up and tell other people what to do don't last long.

WE AREN'T BIG ON HIERARCHY

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

DECISIONS

For something to move forward, decisions need to be made. Anyone can make any decision after seeking advice from everyone that will be meaningfully impacted, as well as from people with expertise in the matter.

When you want to make a decision, pause and ask: Am I the best person to make this decision? (That is, the person most closely linked to the decision, or the person with most energy, skill, and experience to make it?). If not, ask the person you think is

better placed to take the initiative. If he/she doesn't want to, you might be best placed after all.

If you are the right person to make a decision, identify those from whom you should seek advice. Approach them and explain what you are doing. ("I'm playing by the advice process. Here is an opportunity I see. This is

the decision I propose to take. Can you give me your advice?"). You can also share who else you are asking for advice. Once you've received advice and made your decision, inform those you consulted (and anyone else who should know).¹

Also, don't be too quick to judge someone else's decisions/choices.

There was surely valid reasons to make that decision, which doesn't mean it cannot be change. Learn and iterate.

TAKE CARE OF YOUR CREW

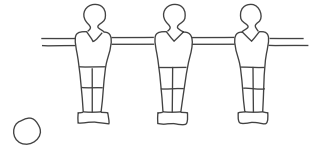
Much of the work we do is technical. But there's another skill we all need to have: the interpersonal kind. It isn't optional. Some people like to

¹⁸pretend that the technical work is all that matters. They're wrong. This isn't Rambo²; there are no teams of one here. We know that sometimes it can be difficult to work with others. Our solution is simple: Get to know everyone. No one is just a developer or a systems engineer.

They are people with many

¹ Adapted from : http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making

dimensions. Understand who they are and it'll be much easier. You are part of a team, and the health and harmony of your team is part of your job.



PLAY IS IMPORTANT

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

WE CREATE TECHNOLOGY FOR PEOPLE, NOT AT THEM

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

SHOW, DON'T TELL

It's important that we live by these words as well. A better way to put it might be: Don't talk about it, do it.

BE RESPECTFUL, BUT DON'T BE DELICATE

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

mind. Just be honest and respectful. to send an email to the person sitting one row away.

19

WE WANT TO FEEL LIKE A SMALL COMPANY WE ALL TALK TO EACH OTHER

Every decision about how to structure a company has some upsides and some downsides. When you encounter something by that's a little frustrating about how we work, remember that it's likely the result of something else about this place that you love. We want to keep our company feeling small, which allows us to sit in small room and know each other. Sometimes things break or get dirty. We don't have a maintenance department, so it's up to you.

When you encounter something by smart people from every discipline. Talk to them. Learn from them.

DON'T MAKE OUR COMPANY FEEL LIKE WE ARE 10.000 PEOPLE

Try not to over-formalize communication. There's no need

We have an open floor plan and you can access every door and room. You're surrounded by smart people from every discipline. Talk to them. Learn from them.



2.WE WORK TOGETHER

TAKE CARE OF THE SPACE

We love our space. We've fantastic offices and we treat them like our second home – take care of it accordingly.

AESTHETICS IMPORTANT

If you make something that doesn't look good or isn't usable, you're going to get called out on it. Don't worry – this is how we get better. We are strict about this, and soon you will be too. Our code should be clean. Our designs should be amazing. Details are everything. Find one and make it awesome.

ALL ARE WELCOME

We've designed our space for us, not to impress our guests or clients. Anyone is allowed anywhere, anytime. Make yourself at home. If someone drops by, they're going to see us working. That means it might be a bit messy. But that's the real us.



ARE THE KITCHEN

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

How to deal with your mess:

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

WE ARE ALL LEARNERS, WE ARE ALL TEACHERS

This has nothing to do with seniority. We all snatch the pebble from each other's hand. The idea of learner becoming teacher and teacher becoming

learner is one of the greatest aspects games when it comes to these of what we do. We share and learn relationships, but we should from each other, daily. And while always work with our clients, we don't expect you to hold not for them, and definitely anyone's hand, we encourage you not against them. They need to be a mentor as much as possible. us and we need them. In fact, You will most probably learn it's best to avoid using the something too.

word "client" whenever possible, and instead use their

WE ARE PROFESSIONALS

real names. It'll remind you But we hate professionalism. that we're all just human Professional means handling your beings trying to do good work. business with respect.

Professionalism is when you're so **TAKE YOUR CLIENT** buttoned-up that you stop being **BEYOND THEIR COMFORT** yourself. It sands all the edges off **ZONE** your personality.

A few things we frequently hear:

OUR CLIENTS ARE PART OF THE TEAM

Just like we pay our dentist, our clients pay us to do the things they can't do by themselves. Let's do them well. It won't always be fun and

- "We didn't expect that at all."
 - "That seems a bit risky."
- No one gets in trouble for pushing the limit. It's your job. It's the reason people look at our work and say "That's the kind of work I want to do."

WRITE ON THE WALLS

Open spaces mean real-time conversations and solutions. That's why we turned our walls into whiteboards. We sketch out our thoughts as they occur and



we share them with the crew. We prefer to work this way: openly and transparently.

WEAR A HELMET

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

WE ARE A QUIET BUNCH

Let's not forget that we're digital natives here, and many of us are stuck nose-deep in code or are simply quiet folks. Once

AVOID MEETINGS

AT ALL COST

Meetings are the scourge of the modern workplace. A two-hour meeting with six people doesn't waste two hours. It

wastes twelve hours. If all else fails and you absolutely must have a meeting, clearly state the purpose up front. If you can't

think of one, you probably don't. Companies assign a number for need to have it. And if you ever – how much time you're allowed to EVER – find yourself in a meeting spend on side projects. We know about a meeting, lace up those if it matters to you, you'll make it sneakers and start running. We happen.

believe in making stuff, not talking about making stuff.

OUR BLOG

We have a blog. It can become your new best friend. Write,

INTERNAL PROJECTS

Some of our favorite things we comment and get involved. make weren't client work at all. Remember we are all One of us had an idea, and they learners and teachers. made it real - Statful. Some

someone's settled in and working, they often don't break their gaze to greet you as you pass by. They're not being rude, they're just focused. If you need some quiet time, don't feel guilty about finding a hideout or popping on some headphones. Sometimes, you need quiet not for your own peace of mind, but because we have a guest who doesn't want to walk into a meeting and have to shout over the sounds of Marco Paulo's "Taras e Manias".

WEEKENDS

Our space belongs to all of us. You're welcome to come by on the weekend, maybe for a visit or to

pick something from the office.
Just be responsible. Lock the
doors and windows. Turn off the
lights. Take care of the
environment, ok?



WE EMBRACE
CHANGE

3.

WE CHANGE

Nothing is sacred. From our habits to our rituals to our environment. Change is a natural part of human life, and we prefer to embrace it.

3.WE CHANGE



NO COOKIE CUTTERS

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

GET OUT OF YOUR SEAT

It's unhealthy to stay seated in the same position for eight hours. It's also terrible for productivity. You aren't chained to your desk. Move around. Grab some coffee. Play drums or guitar. Meditate. Call your

parents. Make a sandwich. Play foosball. Go for a walk. Draw on the walls. Climb a tree. Do yoga. Hit the gym. Get a haircut. Buy some new shoes.

Sing a song. Get a snack. Do your laundry. Go birdwatching. Dance. Try Board Games.

Write a poem. Learn to juggle.
Draw a picture.

SHOW & TELL

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

26

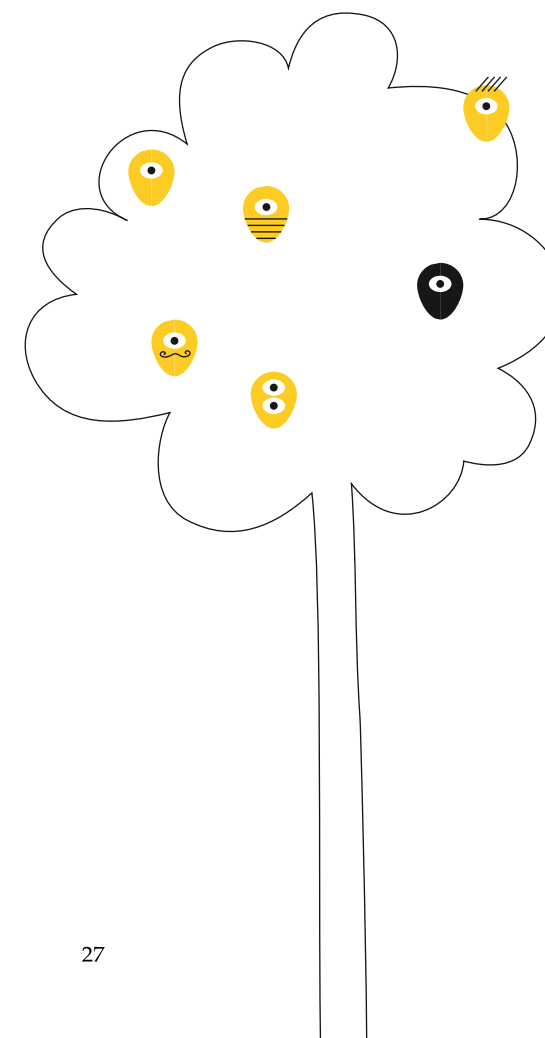
TEAR DOWN THE WALLS

If you don't like something, change it. That goes for anything. Seriously. Our office space grows iteratively and it will definitely change over time, so if you

want be a part of that evolution get your voice heard and roll out your sleeves.

SOCIALIZING

We're friends and coworkers here. We believe that it's much easier to work with someone once you get to know them on a personal level. We have many social rituals and they top the list of our favorite things



27

about Mindera. Every tradition at Mindera else.
was started by someone like you. Snow trip. It's
Adventure Park trip. Surf trip. Poker nobod
tournament. The foosball games. Game night. y's
Show & Tell. Each one exists because fault,
someone just decided to do it.

Start your own!

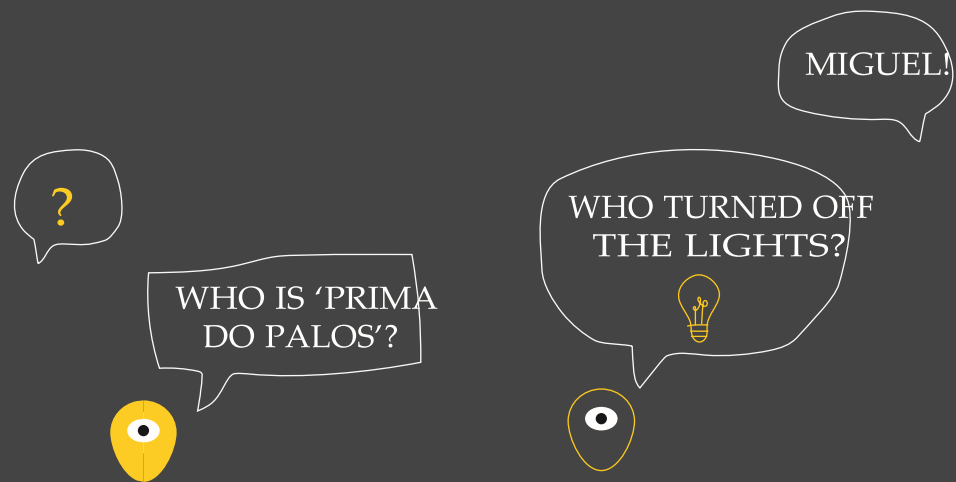
AN ONGOING EXPERIMENT

This
place is
constantl
y
changing
. And
change is
somethin
g we
humans
resist
more
than
anything

it's just
a
biologi
cal
remna
nt
from
our
cavem
an
days.
Yet as
much
as we
resist
chang
e, it's

also
how
we
grow
and
impro
ve. It's
the
sign of
a
health
y
organi
sation.
With
new
blood
comes
new
thinkin
g – and
so, we

continue
the
ongoing
experime
nt that is
Mindera.



4.

FAQ

You've got questions.
We've got some answers.

FREQUENTLY ASKED QUESTIONS



CAN I WRITE ON THE WALLS?

Most of 'em. Just make sure there is a shiny sticker where you are going to write and the marker is "white board" safe.

CAN I ERASE THAT WRITING ON THE WALL?

If it says "DON'T ERASE," leave it be. If it's a scrum board, ask the team first. Other stuff, just go ahead!

WHO IS 'PRIMA DO PALOS'?

It's just our way of showing affection. Slackbot also helps with this.



IT SEEMS LIKE EVERYONE IS READING EACH OTHER'S MINDS. HOW DO I DO THAT?

We use Slackbot a lot. You'll see.

WHY DON'T WE HAVE A CHIEF INNOVATION OFFICER?

You already fill that role. If you're not innovating, you're not doing your job.

DO I NEED TO CLEAN THE KITCHEN?

We aren't savages. People clean after themselves, and this seems to work quite well. Just make sure you leave everything clean and tidy after using the space. If you see dirty dishes and you have 5 minutes in your hands, just do it. Maybe someone was busy or forgot, and next time that can also happen to you!

WHY'S IT CALLED MINDERA?

Other names were already taken, and this one had a nice sound to it. No, seriously.

WHAT'S FAIR GAME TO EAT IN THE KITCHEN?

We get snacks delivered every few days. If you want to keep some personal food in the kitchen grab a marker and write your name all over it. Unmarked snacks = fair game.

DO DOLPHINS SLEEP?

Yes, they are mammals and they sleep just like the rest of us, but they have to be conscious to breath. This means that they cannot

go into a full deep sleep, because then they would suffocate. Dolphins have "solved" that by letting one half of their brain sleep at a time.¹

Z
Z
Z



CAN I BRING MY CAT/DOG/PARROT WHATEVER?

Maybe for a few hours.

DID SOMEONE SAY BEER?

Yes.

DO I NEED TO SIT AT MY DESK?

Not at all. You're free to move about as your please. This is why we have laptops. You will probably find a monitor everywhere as well.

CAN I TAKE A NAP?

Sure, whatever helps you get the work done.

CAN I DECORATE MY DESK WITH MEMES?

Yes. You are a unique snowflake and we encourage you to express yourself.

CAN I COME IN ON THE WEEKEND?

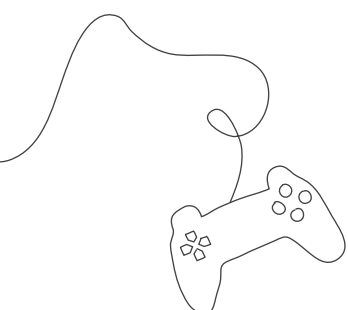
Yep. Just make sure to lock up and switch off the lights when you leave.

HOW DO I SWITCH OFF THE OFFICE LIGHTS?

Ask in slackbot, someone will answer.

IS IT COOL IF I PUT ON HEADPHONES?

Indeed.



4.FAQ

¹ In www.dolphinear.com/data/dolphins.htm



WHO AM I?

You are the universe experiencing itself.

CAN I GET A PACKAGE DELIVERED HERE?

Sure. Remember to add your name to the address :)

CAN I WRITE SOMETHING FOR THE BLOG?

Yes. We encourage everyone to contribute.

WHERE CAN I GET A GOOD SANDWICH?

Ask the person to your left.

**IS THIS WHOLE THING JUST A
SOCIOLOGICAL EXPERIMENT?**

There is no short answer for this, but yes.

MY BOYFRIEND/COUSIN/MOM/ DAD/LANDLORD

IS COMING TO TOWN. CAN I BRING THEM BY?

Didn't you read the section on how everyone is welcome?

IS THIS REAL LIFE?

Is this just fantasy?

**HOW DO I KNOW IF SOMEONE WANTS TO PLAY
VIDEO GAMES WITH ME?**

Ask 'em.

WHO IS SLACKBOT?


Wut?

IF ALL ELSE FAILS:

42, work hard and be nice to people. The rest will sort itself out.

MINDERA BUCKET LIST

WANT TO REALLY FEEL LIKE YOU'RE
A PART OF OUR BAND OF MISFITS?
HERE'S A GOOD WAY TO GET STARTED.

- Win a Foosball game
- Wear the mustache if you lose big time
- Hack someone's laptop. Don't get caught
- Post in our Blog
- Make someone laugh
- Spill something on your desk
careful with the laptop
- Introduce yourself at #minders
- Ask someone how they are feeling
- +add more 
- _____
- _____

Who Am I?

Do dolphins sleep?

Is this
real life?



Apêndices

Apêndice 1

Entrevista 1 - Mindera

Data: 27/03/2023

Duração: 1 hora

Nome do entrevistado: Daniel Andrade

1. Há quanto tempo trabalha na Mindera?

Resposta: Eu estou na Mindera há quase 5 anos. Vai fazer 5 anos que cá estou em novembro.

2. Qual é que é o papel do Daniel na organização?

Resposta: Comecei a trabalhar na Mindera como IT *Recruiter*. Neste momento estou num papel mais de orquestração e estratégia de recrutamento. O meu dia-a-dia é organizar as equipas de recrutamento, tomar decisões em conjunto com elas (com as diversas equipas) e tentar perceber os melhores sítios para a Mindera crescer.

3. Qual é a área de atuação da empresa?

Resposta: Nós somos uma *software house*, ou seja, uma empresa software e não temos uma área específica de atuação, ou seja, podemos considerar que somos uma área de serviços, mas dentro dos serviços nós tanto trabalhamos com *fintech*, *e-commerce*, *fashion tech*, *gaming*, por isso um pouco de tudo.

4. Qual é a história da Mindera?

Resposta: A Mindera surge em 2014. 5 amigos decidiram sair das empresas onde estavam e em conjunto decidiram que estava na altura de criarem uma empresa só nossa, onde não existe uma hierarquia, onde as pessoas possam trabalhar verdadeiramente em self-organization e assim fizeram. Montaram uma empresa os 5, meteram mais 1 ou 2 pessoas no início e isto foi crescendo gradualmente, com alguns clientes que se juntaram a pedir os serviços da Mindera, ou seja, de desenvolvimento de software e aos bocadinhos a empresa foi crescendo, mantendo sempre a estrutura flat. O mote da Mindera é *“We build products we are proud of with people we love”* e esse é sempre o objetivo, ou seja, conseguimos criar produtos de qualidade utilizando tecnologias modernas, e ao mesmo tempo fazer isso com pessoas que gostamos. Pronto, a empresa começou na altura em 2014 com as pessoas que eu te disse, neste momento somos 1100 mais ou menos e quando eu entrei na Mindera éramos cerca de 270, à volta disso, por isso houve uma taxa de crescimento significativa.

5. Hoje a Mindera está só em Portugal ou está em mais países?

Resposta: A Mindera praticamente nunca existiu só em Portugal, ou seja, 4 são portugueses e o outro é inglês. Nós quando abrimos em Portugal, logo a seguir abrimos um escritório no Reino Unido, depois abrimos nos Estados Unidos (estes foram os primeiros 3 escritórios). Logo a seguir na Índia, depois fomos para a Roménia, depois Brasil e agora estamos a abrir em Espanha e em Marrocos.

6. Já trabalhou numa empresa com uma organização tradicional (hierarquia)? Se sim, quais são as maiores diferenças em gerir pessoas entre uma empresa de estrutura tradicional e uma self-managing organization?

Resposta: Há uma grande diferença. Sim, eu já trabalhei numa empresa como uma organização diferente. Eu geri pessoas antes de estar na Mindera, era manager e tentava gerir todo o ramo do porto, ou seja 20 e qualquer coisa pessoas sobre a minha alçada.

É muito diferente no sentido em que quando tu estás numa estrutura com uma hierarquia definida muitas vezes sentes que as pessoas tomam decisões sem terem que justificar. Não é que as decisões não sejam justificadas ou não sejam pensadas, mas muitos vezes as pessoas que estão abaixo sentem isso, que a decisão foi tomada do nada “de onde é que isto veio”, que não lhes explicaram e muitas vezes não é pedida a opinião às pessoas que não estão a tomar essas decisões.

Quando tu estás numa estrutura *flat* as decisões têm de ser tomadas na mesma, ou seja, há coisas que têm de se definir na mesma.

A grande diferença para mim é que nós aqui temos sempre em consideração quem é que vai ser impactado pelas decisões, ou seja, se uma decisão que me impacta só a mim, eu posso tomar essa decisão sozinho. Não tenho de justificar, não é preciso explicar a outras pessoas, simplesmente tomo essa decisão. Se vai impactar a minha equipa eu falo com eles exponho a situação, o que nós podemos fazer, a equipa opina, discutimos, tomamos a decisão, avançamos ou não. Se for algo que afeta um pedaço maior da empresa, temos que falar e juntar essas pessoas que vão ser impactadas, se for a empresa toda temos que juntar pessoas que são da empresa toda e conversar com as pessoas e expor o porquê e o que as pessoas têm para dizer ou pelo menos colocar o tema num grupo suficientemente grande para que as pessoas que estejam interessadas se possam juntar à discussão, porque pode não ser do interesse de toda a gente, mas tens de dar oportunidade às pessoas de o fazer, para que a decisão tomada seja sempre uma decisão que toda a gente esteja ok com ela, ou seja, se nós discutirmos uma solução e a maioria decidir que é algo contra aquilo que eu achava que era a

solução correta, mesmo eu não lavando a minha avante eu estou confortável com isso porque foi uma decisão tomada em democracia. É a democracia, a democracia decidiu, está tudo bem. Eu tive a oportunidade de expor a minha ideia, o resto do grupo decidiu de outra forma e está tudo bem. Essa é a maior diferença entre uma empresa de estrutura tradicional e a Mindera. Claro que existem outras pequenas diferenças, acho que a nível de agilidade e o facto de trabalharmos em *self-organization* e não haver uma estrutura realmente definida, faz com que tu possas ser mais responsável pelo teu trabalho. Por exemplo, a equipa de *facilities* (garantem o bom funcionamento da empresa): O meu teclado avariou na minha empresa anterior e eu tive de pedir a uma pessoa que teve de pedir a outra e assim em diante e tive que trazer um teclado de casa porque só recebi um teclado novo 1 mês depois. Aqui na Mindera, aconteceu-me uma vez de o meu computador avariar, estamos a falar de um MacBook de 3 mil euros, e não de um teclado de 100 euros. Fui ter com uma pessoa, disse que o PC estava avariado e logo decidiram que o computador tinha de ir para arranjar e no mesmo dia deram um de substituição. No dia seguinte disseram-me que o PC não tinha arranjo e nesse mesmo dia deram-me um novo e essa pessoa que tomou a decisão não teve de pedir a validação ou autorização de ninguém, a decisão foi tomada por ele. Ele sabe que eu preciso de um computador para trabalhar, eu preciso de um computador para trabalhar, ou seja, o trabalho dele é garantir que as pessoas tem o material necessário para trabalhar.

E é este tipo de coisas que nós fazemos aqui, a forma como nós trabalhamos aqui é assim, é mais ágil a tomada de decisões porque cada um é responsável pelo seu trabalho e nós acreditamos em "*trust over control*", ou seja, acreditar que todas as pessoas aqui estão a dar o seu melhor todos os dias e tu não tens que as controlar, só tens de confiar nelas. Claro que todos nós cometemos erros, toda a

gente os faz, mas se tu confiases que as pessoas não estão a cometê-los de propósito, as coisas correm bem.

7. Quando alguém comete um erro, o que acontece, visto que não há chefia para repreender?

Resposta: O que acontece é teres a tua equipa a dizer “devias ter feito assim ou assado”, mas isso não é algo que aconteça muitas vezes. Eu, pelo menos, nunca vi ninguém a tomar uma decisão sozinho que impactasse outras pessoas e a calhar mal. Já aconteceu algumas vezes foi alguém novo que quis fazer as coisas de maneira diferente, a equipa concordar e aquilo correr mal, mas aí é seguir em frente, fazer um retrospecto, tentamos perceber o que correu mal, discutir potenciais *outcomes* diferentes que podiam ter ocorrido, tentar perceber o que podíamos ter feito de diferente, para da próxima vez agirmos de forma diferente. E é isso, aprendemos com erro.

E mesmo quando tu cometes um erro sozinha, normalmente as pessoas vão falar contigo, ninguém te vai dar propriamente na cabeça, vão te fazer uma crítica construtiva e explicar o que é que na perspetiva deles podia ter sido feito de forma diferente.

8. Visto que é tão necessário que haja confiança nas pessoas que trabalham na Mindera, como é que é feito o recrutamento e como conseguem garantir que selecionam a pessoa certa?

Resposta: Pronto, esse é um dos nossos desafios. Tu precisas de um tipo específico de pessoa para trabalhar neste modelo. Como podes imaginar nós temos muita liberdade, mas muita responsabilidade também. Nós precisamos de pessoas autónomas, pessoas responsáveis, pessoas que não precisem basicamente que tu lhes digas o que fazer, mas ao mesmo tempo pessoas que não se queiram aproveitar do sistema, porque é muito fácil aproveitar-se do sistema.

Nós temos um processo de recrutamento bastante extenso, nós começamos com uma pequena chamada com a equipa de recrutamento durante meia hora, depois uma entrevista *tech* de 2 horas com os nossos *techs*, que também avalia a parte cultural, depois também há outra entrevista de 1 hora, para ficar a conhecer a pessoa. Depois dessa pessoa ter passado essas 3 fases, contratamos a pessoa. Posso dizer que a nossa taxa de conversão é mesmo muito baixa, ou seja, à volta de 1,5% das pessoas que se candidatam à Mindera, entra.

9. Uma vez que quem trabalha na Mindera tem de ser bastante autónomo e independente, vocês só contratam pessoas com experiência? Se não, como funciona com alguém que ainda não tem experiência?

Resposta: Não há problemas em as pessoas fazerem perguntas, o problema é quando as pessoas não fazem perguntas e estão à espera de que tu lhes digas o que fazer. O problema é tu não saberes o que fazer e deixares-te estar e precisares de alguém que vá ter contigo. As pessoas devem pedir ajuda sempre que precisam, devem perguntar quando não sabem. Eu costumo dizer que não existem perguntas estúpidas, que só existem respostas estúpidas. Nós adoramos pessoas que façam perguntas.

10. É costume haver formações iniciais ou um *onboarding*, de modo que as pessoas consigam incorporar esta maneira de pensar e de trabalhar?

Resposta: Sim, quando alguém entra passa pelo processo de *onboarding* com alguém da equipa e está com ela no primeiro dia, os primeiros dias na verdade é dar a conhecer outras pessoas etc... Depois há uns quantos workshops, um deles é um workshop de *self-organization* onde é explicado como trabalhar neste modelo.

11. Na Mindera, vocês caracterizam-se como uma empresa holacrática?

Resposta: Nunca pensei nisto como uma holocracia, mas sim, acaba por ser uma holocracia em que temos núcleos e subnúcleos, mas sim, cada núcleo é feito por funções e não por uma hierarquia.

12. A nível do papel dos colaboradores, como é feita essa distribuição?

Resposta: As pessoas são contratadas para fazer uma função, para preencher a necessidade que a Mindera tem naquele momento, mas nós damos sempre a liberdade da pessoa fazer aquilo que ela quiser.

Existe essas funções que são as necessárias no momento, mas ao longo do tempo que vais estando cá, vais-te apercebendo de outras coisas para as quais podes contribuir e é esperado que tu contribuas para essas coisas quando aches que faz sentido o teu contributo e o teu papel vai evoluindo de acordo. Tu vais largando algumas responsabilidades para outras pessoas e vais agarrando outras. Vais quase criar o teu próprio papel na empresa, ou seja, às vezes é difícil se alguém, por exemplo, sai para uma licença de maternidade, é difícil substituir essa pessoa, nem que seja apenas por aquele período, porque essa pessoa criou um papel único dela. Encontrou o seu nicho, foi largando algumas responsabilidades para outras pessoas e foi agarrando outras oportunidades, encontrando assim o seu próprio nicho.

Quando tu entras na Mindera tu vens com umas funções, mas vais largando algumas e agarrando outras e vais criando o teu próprio papel. Há sempre uma evolução, a não ser que tu apenas queiras fazer aquilo para a qual foste contratado e está tudo bem com isso.

13. Se tiverem que desenhar uma estrutura da empresa, como fariam esse desenho? Seria em círculos?

Resposta: Sim, provavelmente com círculos, onde alguns círculos se podem cruzar. Aliás, eu diria uma rede neuronal, em que cada pessoa é um círculo que vai se ligando a círculos de outras pessoas. Somos uma rede de pessoas que se conectam umas às outras de alguma forma e que têm mais ou menos ligações uns com os outros. Era dessa forma que eu descreveria a estrutura da empresa.

14. A título de exemplo, quando alguém recebe uma proposta para integrar a Mindera e faz uma contraproposta com um valor de salário mais elevado, como é que isto se sucede?

Resposta: Nós não temos orçamento para salários. Vou-te explicar como é que funcionam os salários aqui: quando alguém entra na Mindera, ela passa por aquelas entrevistas todas que eu te falei. No final desse processo quem fez as entrevistas vai tentar comparar essa pessoa com outras pessoas da empresa e com os salários delas. Depois fazemos a oferta baseada nesses salários. O objetivo é sempre manter a justiça dentro da Mindera, ou seja, por muito que nós queiramos muito contratar uma pessoa, se a contraproposta que ela fez for demasiado dispa do que são os salários aqui, não vamos conseguir fazer essa oferta, mesmo que tenhamos dinheiro para isso, porque vai ser injusto para as pessoas que se comparam a nível de papel na empresa. O que às vezes acontece é irmos ver os salários dessas pessoas e percebermos que a diferença entre a pessoa que fez a proposta e essas pessoas não é muita e ajustarmos (aumentar) o salário delas para poder oferecer o que a pessoa está a pedir e dessa forma, prevenir que as pessoas que já têm papéis semelhantes na empresa não se sintam injustiçadas. Mantemos a justiça dessa forma: trazemos a pessoa para a empresa, mas aumentamos as outras.

Da mesma forma que o contrário acontece: se a expectativa salarial de uma pessoa for abaixo do que nós achamos justo pagar, vamos pagar o valor que achamos justo e não o que essa pessoa esperava ganhar, para garantir que quando ela entrar se sinta equilibrada com as pessoas que é comparada a nível de funções.

Por isso é que por vezes é difícil dar um range salarial quando nos pedem, porque precisamos primeiro de conhecer a pessoa, saber quem ela é e perceber quais as suas capacidades técnicas para perceber com quem é que a comparamos dentro da empresa para podermos dar uma oferta que faça sentido. Ou seja, as funções podem ser semelhantes, mas cada uma das pessoas agarra responsabilidades diferentes e isso é que torna a pessoa única.

Apêndice 2

Entrevista 2 - Mindera

Data: 31/03/2023

Duração: 45 minutos

Nome do entrevistado: Luís Simões

1. Há quanto tempo trabalha na Mindera?

Resposta: Há quase 8 anos, mais ou menos 1 ano e meio depois da fundação dada Mindera.

2. Pode explicar qual é o seu papel na organização, o dia-a-dia, o seu objetivo dentro da empresa?

Resposta: Nós temos, na organização, duas partes muito distintas. Uma delas é muito focada nos clientes, uns que fazem desenvolvimento, temos programadores que desenvolvem soluções dos nossos clientes a longo prazo, para isso acontecer nós gerimos a equipa de ocupações interna mundialmente, que trata tudo o que é quase o *backoffice* disso tudo acontecer mais na organização da empresa, quer seja parte de negócio, quer seja parte legal, quer seja de *facilities*, portanto isso tudo é feito com configurações diferentes, mas por outras pessoas em equipas diferentes. Portanto, quando essa equipa começou, esse *backoffice*, nós éramos só 3 e eu fazia parte dela, e à medida que as coisas foram crescendo sempre quis desempenhar um papel de *facility*, o que eu faço muito é olhar para a perspetiva da organização e ver o grande impacto que ela tem na cultura, no passo que se calhar numa organização normal eu não tenho título e não preciso,

mas faço várias coisas, organização, *development*, também tento olhar muito para essa perspetiva, de termos coisas que vão ter impacto na cultura, de opinião global, gosto muito de olhar para a parte *learning and development*, as coisas que posso fazer, sugerir, até mais na parte de *soft skills*, ou seja, as competências que as pessoas precisam para trabalhar numa empresa de *self-organization*, lidar com mais autonomia, ter mais responsabilidades, tens que ser tu a resolver os conflitos, tens que ser tu a ser proativo para que as coisas aconteçam, tens que ser tu a dar feedback às pessoas. Portanto há que ter esse papel, tens que estar também muito ligado ao início operacional de novas localizações, do processo operacional especialmente até na parte da cultura como é que vai ser a cultura dessa nova organização, embora lá está, nós temos um *mindset* que é importante, depois cada localização acaba por ter a sua própria cultura e cada grupo de pessoas pertence à sua própria cultura, e nós próprios queremos que seja assim, que haja um *mindset* que seja comum mas que depois as diferentes localizações possam ter culturas próprias.

3. De forma resumida, o que é a Mindera e como é que surge esta empresa?

Resposta: A Mindera surge muito com esta perspetiva, por um lado por pessoas que sempre foram apaixonadas por soluções tecnológicas e por conseguir criar soluções tecnológicas, mas também de várias pessoas que já trabalhavam juntas e que por um lado sempre quiseram ter um sítio onde gostassem de estar. Se nós sempre gostarmos de estar aqui vamos conseguir produzir melhor também, é quase uma consequência direta. Depois também surgiu porque, nós conseguimos perceber, eu já trabalhava com formadores noutra empresa antes, conseguimos perceber que há algumas coisas tradicionais nas organizações que para nós não fazia muito sentido, coisas como avaliação da performance, coisas como lá está, cargos de chefia intermédio, têm poderes sobre as decisões das pessoas e da equipa, ou seja o que nós notávamos é que, claro que

essas coisas estão lá por um motivo, mas os problemas que surgiam destas estruturas, para nós não faziam tanto sentido, por exemplo para nós tinham mais um impacto negativo do que o impacto positivo que elas têm, portanto, nós preferimos trabalhar doutra forma, por exemplo, preferimos criar organização para se basear na confiança e não no controlo, o interprete da perspectiva, desde o dia 1, as pessoas juntam-se e nós não temos que ter sistemas de controlo tão apertados, muito pelo contrário, partimos do pressuposto que as pessoas trabalham, o que é que elas fazem da vida, porque tudo isso nós sabemos que as pessoas querem fazer, querem crescer, querem aprender, querem fazer um bom trabalho e depois para além disso trabalhamos em equipas e por isso imagino que surjam situações individuais em que isso não esteja a acontecer e a equipa resolve esse próprio problema. Portanto é um bocado aquilo que nós dizemos muitas vezes que é tratar os adultos como adultos. Nós somos todos adultos e por isso, se nós todos somos capazes de lidar com essas coisas nas nossas vidas, porque que também não somos capazes de lidar com elas no trabalho, e a prova provada é que somos capazes, senão a Mindera também não tinha crescido ao longo destes anos todos para dentro das pessoas, em diferentes localizações do mundo com diferentes culturas, com diferentes formas de trabalhar.

4. Acha que esta filosofia de gestão funciona para qualquer tipo de negócio, ou acha que está mais relacionada a empresas mais tecnológicas?

Resposta: Eu diria que sim, que o contexto que faz sentido não tem a ver com a perspectiva da lógica do negócio, acho que tem a ver com o *mindset* das pessoas que começam a organização. Tens que estar disposto a ter um organização em que tu não tens tanto controlo de tudo, tens que estar disposto em ter uma organização que se calhar estás disposto a dar algum as pessoas, não ter aquele estatuto de o dono da empresa e depois por aí adiante já não acontece com essa pessoas e também já não vai acontecer com outros, inclusive eu conheço

bastantes quadros de organizações que não são desta área por isso não tenho qualquer dúvida, desde que haja um *mindset* correto, que ela funcione em qualquer área e mais acho que pode funcionar para qualquer pessoa, acho que nem todos estamos preparados, não estou a dizer que todas as pessoas adoram trabalhar aqui, acho que há um grupo de pessoas que preferem trabalhar numa organização deste género, mas acho que a condição para trabalhar uma organização destas é ser humano. Acho que é a única condição assim principal.

5. Pode explicar como é que a Mindera funciona ao nível de estrutura organizacional e o que é isto do *self-organization* dentro da empresa, ou seja, qual é a filosofia de gestão da empresa?

Resposta: Muitas vezes as pessoas pensam que o *self-organization* é uma anarquia, ou seja, que as pessoas fazem o que querem. Mas não, nós trabalhamos em comunidade, trabalhamos em equipa, existe uma estrutura de trabalho, as pessoas têm papéis específicos que elas estão a desempenhar, agora, esses papéis não são ataxados a nenhum cargo de poder, por exemplo, eu posso estar a fazer diferente papéis em diferentes equipas e nalguns com mais responsabilidades e noutros com menos. O facto de eu ter a responsabilidade não quer dizer que as pessoas agora vão ouvir aquilo que eu digo, fazem o que eu digo, não, a responsabilidade é porque eu naquele tema decidi que quero estar mais envolvido e tenho mais conhecimento ou mesmo legalmente tomar algumas decisões relativamente a um certo processo. O meu papel é facilitar o desenvolvimento da equipa. Portanto, é essa perspetiva de que as pessoas têm um trabalho, há uma estrutura que nos ajuda a perceber quem é que está a fazer o quê, mas ninguém tem poder hierárquico sobre outras pessoas. As coisas são discutidas e temos aquilo que chamamos de *advise process* para tomar decisões que consiste no seguinte: se eu quero tomar uma decisão e todos podem tomar decisões, tenho que perceber se eu estou a envolver as pessoas que vão ser

impactadas e se eu estou a envolver as pessoas que têm mais conhecimento no assunto do que eu, ou seja, são só estas duas coisas que eu tenho de garantir para tomar a melhor decisão que eu consigo.

6. Já trabalhou numa empresa com uma organização tradicional (hierarquia)? Se sim, quais são as maiores diferenças em gerir pessoas entre uma empresa de estrutura tradicional e uma self-organization?

Resposta: Acho que uma das grandes diferenças é a perspetiva de tomada de decisão. Como disse há pouco, quando é preciso tomar uma decisão em conjunto as pessoas que são importantes para a decisão participam e ouves o que elas têm a dizer. O que eu senti quando trabalhei numa organização mais hierárquica e mais piramidal era que eu tinha uma ideia, uma sugestão e para apresentar a minha ideia pediam-me para fazer um *business case*, eu fazia e quando entregava subia por um percurso que eu já não sabia o que é que acontecia. A certa altura recebia de volta com a informação se fazia sentido ou não seguir com aquela ideia. Não me sentia parte da transformação, sentia que não fazia parte da decisão. Essa é uma das diferenças.

Outra coisa que eu acho que tem um impacto muito grande eram os comportamentos que eram gerados por causa das chefias intermédias, ou seja, acho que surgia muito a perspetiva de haver muito poder concentrado nessas pessoas e por isso as relações que aconteciam dentro das equipas tinham um grande impacto. Essa foi, para mim, uma das grandes coisas que aconteciam quando passei para uma empresa que não tinha isso era a tensão e a discussão que surgiam nos momentos de avaliação de performance que nós na Mindera não temos e que eu claramente sentia que não era produtiva e que era quase um jogo de culpa e de injustiça, quando devia ser algo que nos devia ajudar a crescer, mas não era isso o que acontecia.

7. No final do ano é feita distribuição de lucros pelos colaboradores? Se sim, de que forma?

Resposta: Sim, nós temos distribuição de lucros e fazemos essa distribuição de igual forma para todas as pessoas. É exatamente o mesmo valor para todas as pessoas.

8. Quais são os maiores desafios de uma empresa com estas práticas de gestão?

Resposta: Eu acho que a nossa educação não nos prepara para trabalhar numa empresa deste género. Na maior parte das vezes nós temos que reaprender comportamentos que temos. Muitas vezes ainda estamos à espera que haja um manager que venha dizer qual é que é o nosso próximo passo ou às vezes tomar uma decisão é algo difícil e dar feedback às pessoas. Muitas das coisas que acontecem aqui tens mesmo de ser tu a ir atrás, por exemplo, se eu quiser mudar de projeto eu é que tenho que perceber com quem é que eu tenho de aprender, o que é que eu tenho de aprender, com quem é que eu tenho de falar, perceber se no meu cliente é o melhor momento. Ou seja, se eu for atrás todo o processo vai ser muito mais rápido do que se estivesse a depender de outras pessoas. Agora, nem todos nós temos essa ferramenta bem oleada para conseguirmos lidar com essas situações.

Outra situação é que, por vezes, as pessoas podem não conseguir lidar com a questão de como é que são vistas no mundo, porque como não há promoções e subidas de cargos, podem pensar: “se eu um dia sair da Mindera, como eu não tenho x título, como é que eu vou ser visto no mercado?”. Esse é ainda um desafio que nós temos.

Muitas vezes é difícil para as pessoas da Mindera sentir que estão a progredir, por não haver promoções, embora estejam a progredir e até seja mais fácil trabalhar em novos projetos, porque se uma pessoa que quiser fazer um projeto de outra área da empresa, basta falar com as pessoas e perceber como é que pode fazer acontecer e rapidamente essa pessoa começa a fazer. Noutras empresas em que eu estive, se querias trabalhar noutra área, tinhas de te candidatar. Mas ao mesmo tempo, a percepção de crescimento, por não existir essa validação externa de outra pessoa, é mais difícil.

9. Qual é o perfil de uma pessoa que trabalha na Mindera? Quais são as principais competências e características de um Minder?

Resposta: Nós tentamos não ter um perfil muito definido e não ter apenas um tipo de pessoas. Eu acho que qualquer pessoa pode trabalhar na Mindera, no entanto, acho que não estamos todos preparados neste momento para trabalhar numa empresa deste género. O que nós tentamos evitar é pessoas que estão à procura de uma coisa diferente da nossa forma de agir. Se as pessoas estiverem à procura de status, de privilégios, de lá está, ter uma posição de poder, não vai fazer sentido nem para elas nem para nós. Eu diria que comportamentos que normalmente fazem mais sentido para nós é as pessoas terem capacidade e a humildade, de mesmo se já tiverem muita experiência, quererem continuar a aprender e ensinar pessoas, que tenham proatividade e se sintam autônomas com as tarefas que têm de realizar, que tenham muita empatia pelas pessoas, porque lá está, vão ter de tomar muitas decisões que envolvem outras pessoas, por isso, pôr-se no lugar do outro é uma capacidade fundamental e como isto não é aquela coisa muito estruturada, as pessoas têm de estar dispostas a que o mundo da Mindera mude muito, ou seja, tem de ser uma pessoa flexível. E o que tentamos evitar é precisamente isso, que

as pessoas estejam desconfortáveis porque não têm estas características.

10. Qual é o regime ao nível de teletrabalho, na Mindera?

Resposta: Funciona casos a casos. Temos um bocadinho de tudo, ou seja, pessoas a trabalhar remotamente, pessoas a trabalhar só no escritório e outras que tanto vão ao escritório quanto fazem teletrabalho. De uma forma generalizada são as pessoas que decidem. Depois há momentos em que as equipas podem conversar entre elas, por exemplo, para responder às necessidades de um cliente pode ser melhor a equipa estar toda no escritório em certos dias, mas há conversas e é decidido em consenso. Mas nunca é uma decisão da empresa que dita ser de x forma, vai mesmo depender da vontade de cada um juntamente com a necessidade da equipa. Tem também a ver com a experiência de cada pessoa.