



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas  
Departamento de Administração

JOÃO PEDRO RAMOS FAUSTINO MARQUES

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E VIABILIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA HOLOCRÁTICA  
EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

Brasília – DF  
2021

JOÃO PEDRO RAMOS FAUSTINO MARQUES

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E VIABILIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA HOLOCRÁTICA  
EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco  
Antonio Coelho Junior

Brasília – DF  
2021

JOÃO PEDRO RAMOS FAUSTINO MARQUES

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E VIABILIDADE DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA HOLOCRÁTICA  
EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**João Pedro Ramos Faustino Marques**

Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior,  
Professor-Orientador

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador 1

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Érica Botelho  
Professor-Examinador 2

Brasília, 03 de novembro de 2021.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

RR175d Ramos Faustino Marques, João Pedro  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO  
DE UMA ESTRUTURA HOLOCRÁTICA EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO  
GOVERNAMENTAL / João Pedro Ramos Faustino Marques;  
orientador Francisco Antonio Coelho Junior. -- Brasília,  
2021.  
40 p.

Monografia (Graduação - Administração) -- Universidade de  
Brasília, 2021.

1. Holocracia. 2. Eficiência. 3. Autogestão. 4.  
Eficiência em autogestão. 5. Análise contábil. I. Antonio  
Coelho Junior, Francisco , orient. II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, volto as minhas palavras ao João Pedro do passado. Segundo o filósofo Pierre Bourdieu, “os circuitos de consagração social serão tanto mais eficazes quanto maior a distância social do objeto consagrado”. Dessa maneira, não cabe a mim parabenizá-lo pelos seus esforços, mas apenas agradecer pela dedicação e empenho nessa jornada. Sem isso eu não estaria desfrutando dessa conquista hoje.

Agradeço aos meus pais, Marcos Faustino e Rita de Cassia, por sempre me incentivarem a ser o melhor que posso ser.

Aos meus irmãos Marco Aurélio, André Luiz e José Guilherme, por sempre me apoiarem e servirem de inspiração.

À minha esposa Geanne Pereira, ao meu amigo Michael Gomes, e às minhas cunhadas Gabriela e Geovana Pereira. Vocês fizeram essa caminhada ser ainda mais única e especial. Obrigado pelos dias e memórias compartilhadas.

Ao meu Professor e Orientador, Dr. Francisco Antônio Coelho Junior, e ao GEPACO, por me darem todo o apoio acadêmico necessário para essa conquista.

## RESUMO

A literatura em administração vem sugerindo que determinados arranjos da estrutura organizacional são capazes de influenciar o desempenho. A eficiência e alcance de resultados dependeria, assim, do quanto a estrutura organizacional (formal e informal) é capaz de modelar padrões de desempenho de acordo com o que se espera em termos dos objetivos organizacionais. Isto posto, o presente trabalho teve como objetivo verificar, quantitativamente, a evolução da eficiência na gestão de recursos da Organização Não Governamental WWF-Brasil antes e durante o processo de mudança de estrutura organizacional, para um novo modelo holocrático baseado em autogestão. Esse modelo baseia-se na divisão da equipe por círculos, cada qual com seus objetivos, métricas de resultados e papéis específicos. Essa nova estrutura busca possibilitar à organização uma maior agilidade para responder às mudanças de ambiente como, por exemplo, a pandemia de COVID-19, iniciada, no Brasil, em março de 2020, e promover uma maior identificação do funcionário com as atividades por ele desenvolvidas. Quanto ao método, foram descritas e comparadas as demonstrações contábeis dos anos 2013 a 2020, para se estabelecer os padrões financeiros da Organização, e verificar se houve ganho ou perda de eficiência a partir da implementação da nova estrutura organizacional. Como complemento à avaliação financeira, buscou-se apoio em outro estudo feito na mesma Organização, por meio de dados secundários, com a finalidade de verificar a percepção dos funcionários acerca da nova gestão de desempenho decorrente da mudança estrutural. Os resultados demonstram a percepção dos funcionários sobre a nova estrutura e quais foram suas reações percebidas em relação à demanda de trabalho, motivação e pressão por entrega de resultados. Limitações de pesquisa, bem como uma proposta de agenda, foram apresentadas ao término deste trabalho.

**Palavras-chave:** Eficiência. Holocracia. Autogestão.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Despesas com pessoal	31
<b>Gráfico 2</b> - Valores de execução	32
<b>Gráfico 3</b> – Coeficiente de eficiência	34

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Valores de despesas com pessoal em milhares de reais	30
<b>Tabela 2</b> - Valores de despesas com execução em milhares de reais	31
<b>Tabela 3</b> - Valores do coeficiente de eficiência	33



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC – Acre

AM – Amazonas

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COVID – Corona Virus Disease

DRE – Demonstração de Resultados dos Exercícios

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

MS – Mato Grosso do Sul

ONG – Organização Não Governamental

PDF – Portable Document Format

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SP – São Paulo

WWF – World Wildlife Fund

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1 Holocracia	16
2.2 Tomada de decisão	17
2.3 Mudança organizacional	20
2.3 Desempenho e eficiência	22
<b>3 MÉTODO</b>	24
3.1 Tipo, delineamento e descrição geral da pesquisa	24
3.2 Caracterização da organização estudada	27
3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
3.3.1) Nota explicativa para Despesas gerais e administrativas	29
3.3.2) Nota explicativa para Custos com programas e projetos	29
3.3.3) Nota explicativa para Despesas com pessoal	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	30
4.1 Aplicação da metodologia proposta	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	38
<b>REFERÊNCIAS</b>	40

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 fez com que as organizações de trabalho tivessem que se readaptar continuamente ao novo cenário imposto. Muitas transformações foram vivenciadas, e isto em um mundo já acelerado, o que ocasionou grandes problemas para as organizações (como a necessidade de se adaptar ao novo modelo de home office, por exemplo). Ambientes externos, com mudanças constantes e diversas, em um mundo extremamente conectado, com troca de informações quase instantâneas, e o rápido surgimento de organizações concorrentes, deram, cada vez mais, importância às pessoas que compõem o quadro de colaboradores das empresas, valorizando as suas necessidades. Para suprir estes fatores, e tornar a gestão mais dinâmica, sistêmica e adaptativa, Robertson (2007) propõe um novo modelo de governança para organizações chamado de Holocracia (ou *Holacracy* em inglês).

Holocracia, segundo o autor, transcende aquilo que se conhece de uma simples estrutura organizacional tradicional. Trata-se de se reagrupar em torno de um nível mais profundo de significado e capacidade, para que seja possível navegar com mais perspicácia nesse mundo que é cada vez mais complexo e incerto. Tudo isso é baseado na busca pela melhor expressão do potencial.

A Holocracia é, na verdade, uma maneira de se relacionar e se organizar, que permite dar um grande salto ou uma troca para um nível totalmente novo de organização e cultura, tão fundamental quanto o salto ocorrido quando saímos dos antigos modelos feudais para os atuais modelos democráticos (ROBERTSON, 2007).

Dizer que uma organização utiliza uma estrutura baseada em Holocracia significa que ela é dividida em círculos, cada qual com seus próprios objetivos, processos e métricas. Este novo arranjo da estrutura poderá impactar no tipo de desempenho apresentado, e nos resultados organizacionais como um todo, uma vez que pressupõe o trabalho desenvolvido em redes, ou círculos.

Os círculos são compostos por times auto-organizados de pessoas, que têm total autonomia para decidir quais papéis são necessários e como eles devem se

relacionar. A estrutura holocrática e seus componentes serão apresentados de maneira mais detalhada no Capítulo sobre referencial teórico.

Neste trabalho, busca-se verificar se a aplicação desta estrutura é viável em uma organização não governamental (ONG), a WWF-Brasil. Para essa verificação serão utilizados os resultados contábeis da WWF, que iniciou o processo de mudança em 2017, mas que já tem boa parte da conversão feita. Atualmente, ressalta-se, estão terminando de estruturar os últimos círculos e definindo processos macro, como gestão de desempenho e plano de carreira na organização.

Pretende-se, aqui, comparar o desempenho contábil da WWF ao longo dos últimos anos, bem como, por meio de dados secundários, descrever a percepção da gestão do desempenho junto a trabalhadores da WWF à luz da transformação da estrutura organizacional vivenciada. Pergunta-se: qual é a viabilidade da aplicação de uma estrutura holocrática, baseada em autogestão, à luz de resultados contábeis dos últimos anos e da percepção da gestão de desempenho decorrente de tal transformação da estrutura organizacional da WWF Brasil?

## **1.1 Objetivo Geral**

Verificar a viabilidade da aplicação de uma estrutura holocrática baseada em autogestão à luz de resultados contábeis dos últimos anos e da percepção da gestão de desempenho decorrente de tal transformação da estrutura organizacional da WWF Brasil.

## **1.2 Objetivos específicos**

- 1) Definir indicadores contábeis para mensurar os impactos ocorridos em uma ONG ambiental após a adoção de um modelo Holocrático de autogestão.
- 2) Comparar, pela periodicidade anual, indicadores contábeis para mensurar os impactos ocorridos em uma ONG ambiental após a adoção de um modelo Holocrático de autogestão.

- 3) Descrever a percepção da gestão atual de desempenho na WWF à luz da percepção dos trabalhadores; e
- 4) Discutir a viabilidade da aplicação da estrutura Holocrática ao cotidiano das empresas brasileiras.

### **1.3 Justificativas**

O desafio de se fazer a escolha do modelo de estrutura organizacional correto, enquanto promotora de boas práticas de governança, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Com o avanço da tecnologia e o desenvolvimento de novos modelos, novos modelos de estrutura têm surgido buscando resolver problemas cada vez mais comuns em um mundo rápido e globalizado. A partir disso, este estudo busca verificar a viabilidade da aplicação de uma estrutura holocrática baseada em autogestão.

Por ser um modelo de gestão proposto há pouco tempo, há uma falta de conhecimento sobre o seu funcionamento e de material científico que auxilie no embasamento de processos de gestão da organização. Temas como gestão de desempenho, gestão de carreiras e salários e até mesmo a gestão de eficiência, como a analisada nesse estudo, são desafios a serem superados, e este estudo justifica-se por sugerir um início de sistematização de informações a fim de estabelecer uma metodologia de análise de eficiência em organizações sem fins lucrativos que adotem este modelo.

Este estudo visa também relacionar os resultados obtidos pela organização durante a mudança com a percepção dos funcionários acerca da nova estrutura, trazendo assim uma análise prática da relação entre resultado e satisfação dos funcionários. Essa análise possibilita compreender qual a tendência de comportamento dos funcionários em um cenário onde há uma organização preocupada com os resultados, mas com uma cultura de cuidados com os funcionários, já que, segundo o WWF-Brasil, cuidar de seus funcionários significa também cuidar do meio ambiente.

Em consequência, busca-se, aqui, obter insumos para que os gestores do WWF continuem o processo de implementação da holocracia, demonstrando

influências sobre o desempenho contábil ao longo dos anos. Ressalta-se que a análise aqui proposta contemplou 2 períodos, pré e durante a mudança de estrutura organizacional. Estes dois períodos permitiram reconhecer como era o padrão de funcionamento da organização no período que antecedeu a mudança, quais foram os benefícios e malefícios e como eles refletiram no resultado contábil durante o processo e se os mesmos se estenderam para o período pós mudança. Com isso, busca-se identificar a viabilidade da implementação do modelo Holocrático, já em funcionamento, em uma organização não-governamental.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo são apresentados os termos-chave para a compreensão da pesquisa executada. Busca-se definir conceitos como ‘Holocracia’ e ‘Autogestão’, pois precisa-se primeiro entender como é o funcionamento da nova estrutura para, então, entender quais foram e porque ocorreram os resultados que foram medidos. Além disso, para embasamento do método de pesquisa, busca-se compreender os significados de eficiência, para poder-se definir as métricas que serão utilizadas para comparação entre os resultados pré e pós mudança. Por ser um tema relativamente novo e pouco implementado no Brasil, ainda existe pouco material disponível sobre Holocracia. Após pesquisas nos Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), não se encontrou muita produção, sendo necessário consultar fontes internacionais para seguir com a definição do termo.

### 2.1 Holocracia

Hierarquias *top-down* têm sido utilizadas como estruturas organizacionais por várias companhias no último século. Porém, a maneira como cooperamos uns com os outros em nossas empresas mudou muito desde o começo da revolução de informação e telecomunicação<sup>1</sup> (VAN DE KAMP, 2014, tradução nossa). Em resposta a essas mudanças, Brian J. Robertson sugere uma nova estrutura organizacional: a Holocracia.

Holocracia é um novo jeito de estruturar e gerir uma organização, que substitui a convencional estrutura hierárquica de gestão. Ao invés de operar em um modelo *top-down*, o poder é distribuído por toda a organização, dando aos indivíduos e aos times liberdade, enquanto se mantém alinhado ao propósito da organização (HOLACRACY, 2020, tradução nossa).

---

<sup>1</sup>No original: Top-down hierarchies have been used as the organizational structure by many companies in the past century. But the way we cooperate with each other in our businesses has changed a lot since the start of the information and telecommunication revolution.

Uma organização holocrática consiste em uma hierarquia de círculos auto-organizados nos quais os funcionários energizam diversos papéis. Cada papel tem um propósito definido com a descrição clara e concisa do trabalho a ser feito e das responsabilidades e autoridades necessárias para se cumprir o dever. E por meio deste o processo de tomada de decisão é distribuído por toda a organização e aos funcionários é dada a oportunidade de trabalhar nas suas tensões diretamente naquele nível da organização em que ele está inserido (VAN DE KAMP, 2014).

A Holocracia baseia-se no princípio de que todos na organização são iguais e têm a mesma condição para tomar decisões, cumprir suas atividades e trabalhar em melhorias nos níveis a que lhes compete. Esse conceito, dentro do universo da Holocracia, é chamado de autogestão.

O axioma fundamental e, para falar mais adequadamente, constitutivo da autogestão é o da igualdade das pessoas. Se os homens fossem desiguais de fato e de direito, não haveria dificuldade em admitir que uns comandassem outros (GUILLERM; BOURDET, 1976). A autogestão é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a manipulação sem intermediário e em todos os níveis, de todos os “seus negócios” por todos os homens (*ibid.*, p.31). Para a Holocracia, as pessoas são iguais. Todas são capazes e participam das tomadas de decisão da organização.

## **2.2 Tomada de decisão**

As empresas estão cada vez mais atribuindo espaço para novas formas de gestão, um exemplo disso é a autogestão que vimos no item anterior, devido a constantes mudanças em seu ambiente de negócios. Entretanto, para que esse tipo de gestão funcione é preciso um sistema de comunicação de qualidade e eficiência para que as informações de conhecimento e tomadas de decisão tenham uma rápida circulação e efetividade, para isso, é de grande relevância o suporte de tecnologias para êxitos na execução.



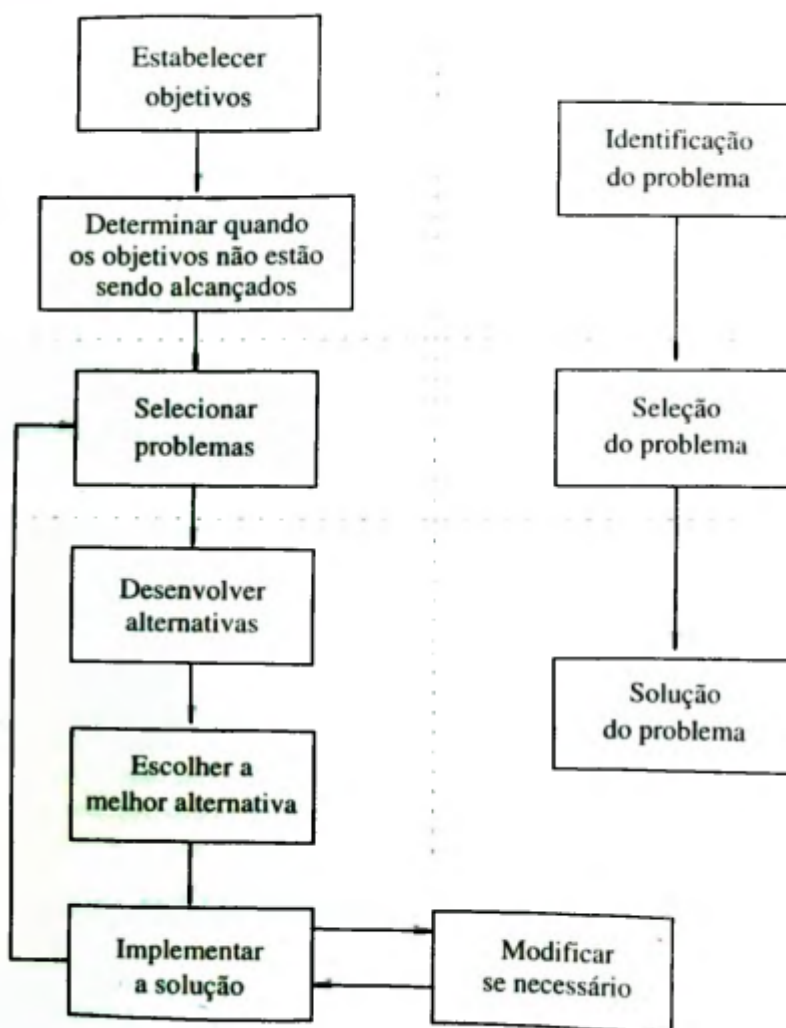
A tomada de decisão, entendida como processo pelo qual são escolhidas algumas alternativas para ações a serem realizadas, é considerada por alguns autores como a conversão de informações em ação (OLIVEIRA, 2004). Para Motta (2004), a decisão é fortemente influenciada pela intuição dos decisores.

Para o processo de tomada de decisão torna-se importante a disponibilidade de dados, informação, conhecimento e tecnologia, levando em consideração o papel e cargo de cada indivíduo na empresa e sua capacidade de resolver dificuldades na tomada de decisão, independente se for centralizada, para alavancar a qualidade das decisões organizacionais, é recomendado uma reflexão na melhoria da comunicação e no envolvimento das pessoas na tomada de decisão (GUTIERREZ, 1999).

Nos sistemas informacionais, como nas organizações abertas de modo geral, o processo decisório tem origem na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e análise de dados e informações sobre estes problemas/oportunidades e na conversão dessa informação em ação. Baseando-se na análise global desses elementos, o administrador obtém informação. A informação é a ferramenta do administrador (DRUCKER, 1954).

Os passos do processo de tomada de decisão, segundo Tull e Hamwkin (1980), são:

Figura 1 - Passos no processo de tomada de decisão



Fonte: TULL; HAWKINS, 1980, p.5.

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “(...) é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório” (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6).

Para Maximiano (2009), decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada (MAXIMIANO, 2009, p.58).

O processo decisório é algo que a organização tende a lidar em seu cotidiano, logo a tecnologia da informação torna-se um capital de relevância, visto que se adequada, diminui a incerteza causada pelo ambiente. Assim, têm sido buscados métodos eficazes de tratamento da informação que está nos âmbitos macro e micro organizacional, buscando tecnologias para tornar as decisões seguras, mesmo que não tenham tanto impacto. Ademais, além de sistemas tecnológicos é preciso levar em consideração a vontade humana dentro do dia a dia informal da empresa. Sentimentos e emoções são influenciadores de tomadas de decisões o que deixa o processo ainda mais subjetivo.

### **2.3 Mudança organizacional**

Com as rápidas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas que estão ocorrendo atualmente as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. Para Naisbitt e Aburdene (1986) há uma iminência evidente de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Segundo os autores, nessa nova era a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e mais valorizado, por conta de sua falta; a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, e o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano.

Quinn Mills (1991) acredita que a maior barreira para a mudança das organizações seja justamente a superação do modelo hierárquico, baseado no comando e controle. O autor propõe o modelo de *clusters*, onde grupos de pessoas organizadas de forma natural, de formação multidisciplinar, unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para clientes e para resultados.

A mudança organizacional, segundo Harari (1991), deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. Em termos gerais as organizações que pensam no futuro, terão como estratégia principal a qualidade de seus produtos e serviços, internamente possuirá menor número de níveis

hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações exigirão maior nível de capacidade, em contrapartida dependerão mais do nível de motivação de sua força de trabalho, para que funcionários com incentivos tenham mais resultados positivos.

Adotar um processo de mudança exige tomada de decisões estratégicas visando todo o ambiente cotidiano organizacional, interno e externo. Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Por outro lado, para Pettigrew (1987) os fatores capazes de induzir a mudanças organizacionais são basicamente extraorganizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica no âmbito macroeconômico.

No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a desmotivação organizacional, as mudanças de estrutura e o ambiente em que se está inserido, público alvo, falta de tecnologias da informação e características da própria empresa.

Apesar de ser uma condição inevitável para qualquer organização, as mudanças organizacionais têm diferentes tipos de reações dentre os autores envolvidos. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Implicando assim em diversos motivos como adaptação do funcionário com as novas funções, se for o caso, alteração do poder de hierarquia da empresa, ou até mesmo questões individuais como alteração da forma de encarar seu trabalho.

A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode se dar nos âmbitos: individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (exemplo: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Chaves, Marques e Dias (2005) explicam que a resistência é um importante meio de preservação, o qual permite a continuidade de personalidades, instituições, civilizações e culturas, ou seja, já pode ser vista como uma fonte crítica de criatividade baseando-se na natureza conservadora.

Em resumo, a visão geral da evolução das organizações, além da literatura apresentada, nos mostra que mudanças são necessárias e inevitáveis para a sobrevivência da empresa. A resistência pode ser vista como algo positivo ou negativo, dependendo da forma como as mudanças são gerenciadas. O grau de envolvimento dos indivíduos que fazem parte diretamente e que terão que lidar com os impactos da mudança, são fatores-chaves para o sucesso ou fracasso das iniciativas de renovações. Funcionários mais motivados e incentivados a transições dentro da organização tendem a ver com mais otimismo as mudanças, contribuindo ainda mais para a equipe e progredindo com mais qualidade em seu trabalho.

### **2.3 Desempenho e eficiência**

Um dos motivos principais para se considerar uma mudança na estrutura da organização é a busca de eficiência. A estimativa da eficiência com a qual uma empresa opera pode ajudar na decisão de melhoria no desempenho atual ou definir novas tecnologias para o aumento da produção organizacional. A eficiência como indicador de desempenho é utilizada para fins estratégicos (comparação com outras empresas), táticos (a gestão controla o desempenho da empresa dispondo de resultados técnicos e econômicos obtidos), planejamento comparando diferentes resultados de assuntos relacionados à administração interna da empresa, como satisfação dos funcionários, lideranças, estrutura).

Nos variados significados do termo “desempenho”, segundo Palvarini (2010), a abordagem mais abrangente traz o desempenho como sendo esforços realizados com o objetivo de alcançar resultados estimados. Em que, tais esforços e resultados são estabelecidos por cada organização. Logo, desempenho equivale a esforços e resultados e/ou desempenho é esforços que levam a resultados.

Para Coelho Junior (2011) desempenho pode ser definido também como comportamentos desenvolvidos no ambiente laboral e está remetido ao

“empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados” (COELHO JUNIOR, 2011, p. 2).

Segundo Fried, Lovell e Schmidt (1993), o desempenho de uma empresa é a função do estado da tecnologia e o grau de eficiência de seu uso, ou seja, a melhor forma de se atingir determinado objetivo utilizando menor recurso possível. Segundo Robalo (1995), o conceito de eficiência é relativo e não absoluto: uma empresa é mais eficiente que outra ou outras, um método é mais eficiente que outro. Em geral, não é possível definir uma empresa ou um método como eficiente em termos absolutos – podem existir ou vir a existir alternativas mais eficientes.

Para Drucker (1997), eficiência é fazer certo um processo qualquer. Complementando essa ideia, podemos dizer que dentro do universo da administração: eficiência é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros, onde se utiliza pouco recurso para sua execução.

Para Gomes (1979),

De forma geral, podemos pensar no conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados. Para isso, os recursos devem ser empregados de forma racional, critério presente na base das organizações administrativas e parte integrante do paradigma dominante na teoria organizacional (GOMES, 2009, p. 19, apud COELHO, 1979, p. 3).

De acordo com Peña (2008) e Rodrigues (2017), o conceito de eficiência está relacionado à combinação ótima entre recursos e produtos, ou seja, a eficiência tem o objetivo de maximizar a produção, enquanto minimiza os recursos aplicados. Nesse sentido, a eficiência visa assegurar a otimização da utilização dos recursos e, portanto, relaciona-se com os meios e não com os fins, minimizando, dessa forma, a relação insumos – produtos (PEÑA, 2008).

Em conclusão, utiliza-se, neste trabalho, os conceitos de eficiência que apresentam como princípio dois aspectos: o primeiro diz respeito ao modo de atuação do funcionário, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para alcançar os melhores resultados; o segundo ao modo de estruturar

a organização, também com o mesmo objetivo de conseguir os melhores resultados com menor custo possível. Desempenho organizacional será operacionalizado por meio de demonstrações contábeis pré e durante a implementação do novo modelo de gestão, tentando-se identificar se a nova estrutura holocrática influenciou (positiva ou negativamente) estes resultados. Não se busca, aqui, uma relação preditiva, apenas verificar-se se houve algum efeito identificado junto a este critério de desempenho da WWF ao longo dos últimos anos.

### **3 MÉTODO**

Nesta Seção, apresentam-se os instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados. Serão apresentados o tipo, delineamento e uma descrição geral da pesquisa.

Além disso, serão exibidos uma visão geral da organização estudada e os procedimentos de construção do indicador contábil, com o embasamento teórico necessário, utilizado para a medição dos níveis de eficiência da organização. Esse indicador será utilizado para verificar se houve ganho ou perda de eficiência, auxiliando na compreensão da viabilidade da aplicação de uma estrutura organizacional holocrática em uma organização não-governamental.

Ainda, apresentam-se as informações que balizaram o levantamento dos dados secundários relacionados à percepção da gestão de desempenho por parte dos trabalhadores da WWF.

#### **3.1 Tipo, delineamento e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa feita foi do tipo exploratória com caráter quantitativo. Segundo Gil (1989), pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver e esclarecer conceitos e ideias buscando formular problemas e hipóteses que sirvam de base para pesquisas futuras. Este tipo de pesquisa é comumente utilizado quando o tema escolhido ainda foi pouco explorado, o que torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, possibilitando pesquisas mais profundas e sistematizadas.

Foram utilizados dados secundários, retirados de relatórios fornecidos pela organização estudada. Estes relatórios são coletados anualmente e disponibilizados publicamente no WWF-Brasil. Foram analisadas as demonstrações contábeis da organização no período de 2013 a 2020. Por se tratar de uma organização não-governamental, essas demonstrações contábeis passam por um processo de auditoria independente. Como a Organização estudada faz a gestão de recursos provenientes de doações, faz-se necessário a auditoria externa para validar as



informações apresentadas e garantir a confiabilidade e transparência da atual situação financeira da empresa.

Quanto ao delineamento, Gil (1989) afirma que

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1989, p. 70).

Desta maneira, o delineamento desta pesquisa é do tipo Documental, pois, ainda de acordo com Gil (1989),

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1989, p. 73).

Em uma etapa inicial da definição da metodologia, percebeu-se, primeiramente, a necessidade de se realizar entrevistas semiestruturada para compreender o perfil dos dados a serem coletados e analisados. Foram realizadas 3 entrevistas com atores chaves no processo de estruturação da gestão financeira dos recursos dos projetos. Estas entrevistas foram a base para compreender quais seriam os dados a serem utilizados para a mensuração de eficiência.

Foi apontado, em entrevista, que a principal forma de medição de resultados é o valor bruto executado. O WWF-Brasil trabalha em um regime de execução de recursos destinados à projetos de preservação e restauração ambiental. Quando um contrato de doação de recursos é aprovado, existem objetivos técnicos (área fim) estabelecidos e um valor é acordado para a realização deste objetivo.

Seguindo este raciocínio percebe-se a linearidade entre os valores financeiros de projetos e os resultados de restauração e preservação da organização. Resumidamente, quanto maior o valor gasto com projetos, maior os resultados ambientais do WWF-Brasil. Levando em consideração essa informação, é justificável, para o WWF-Brasil, medir os resultados em valor bruto de execução.

Conforme visto anteriormente, para este estudo foram utilizados relatórios produzidos pela Organização em questão. Estas fontes de dados se enquadram no descrito pelo autor como documentos que receberam tratamento analítico, mas que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Estes dados foram organizados de maneira histórica, ao longo dos últimos anos, divididos em duas categorias. Cada categoria será utilizada para um objetivo:

2013 e 2018: Período em que a organização ainda utilizava um sistema hierárquico tradicional (pré - mudança).

2019 a 2020: Período de transição da antiga estrutura para a Holocracia (mudança).

O período pré-mudança (2013 a 2018) foi estudado visando estabelecer o comportamento padrão na antiga estrutura, definindo quais eram os resultados financeiros, o padrão de crescimento dos valores anuais e como eram os gastos com o quadro de funcionários, buscando entender qual era a relação entre estes itens.

O período de mudança (2019 a 2020) foi estudado para compreender quais foram os impactos decorrentes dessa nova realidade, considerando que os processos e equipes ainda estavam sendo transformados. Esta parte do estudo não visa afirmar se o sistema é eficiente ou não e nem se é vantajoso para a organização. Esta análise busca, inicialmente, verificar se a nova estrutura é plausível, buscando minimamente manter os padrões de atividades ocorridos anteriormente. Não se pretende fazer modelos preditivos, mas apenas sinalizar possíveis influências dado à complexidade do objetivo desta pesquisa.

Buscando compreender quais foram as percepções dos funcionários acerca do novo modelo de gestão, foram considerados os resultados de Pereira (2021), que buscou entender as percepções dos funcionários do WWF-Brasil acerca da nova gestão de desempenho da nova estrutura. Por se tratarem do mesmo objeto de estudo e em períodos complementares, os resultados das pesquisas contribuem para a mesma análise: os impactos da aplicação de uma estrutura organizacional holocrática. Todos os procedimentos de construção da medida de percepção de gestão do desempenho, com base na realidade organizacional da WWF, podem ser encontrados em Pereira (2021).

Para os fins desta pesquisa, também foram considerados os impactos causados pelo Coronavírus (COVID-19), classificado como “pandemia” pela OMS na data de 11 de março de 2021. Entende-se que as ações tomadas pelo WWF-Brasil, visando diminuir os riscos e garantir a saúde e bem-estar dos seus funcionários, podem ter impactado nos resultados desta pesquisa.

### **3.2 Caracterização da Organização Estudada**

Segundo o site oficial da WWF-Brasil, a Rede WWF, fundada em 1961, trabalha para dar suporte à natureza buscando beneficiar as pessoas e a vida selvagem. Atuando em mais de 100 países, a Rede WWF iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1971, quando começou a dar apoio aos primeiros estudos feitos sobre um desconhecido primata ameaçado de extinção do Rio de Janeiro. Esse trabalho viria a se tornar um dos mais bem sucedidos do gênero no mundo, dando início ao que ficou conhecido como Programa de Conservação do Mico-Leão-Dourado. Este projeto foi reconhecido e vem sendo executado há 30 anos pelo WWF em parceria com outras organizações (WWF, 2020).

Com a crescente atuação técnico-financeira da Rede WWF no Brasil, e o financiamento de diversos projetos desenvolvidos por instituições e pesquisadores brasileiros, tornou-se necessária a criação de um escritório no país. Foi quando, em 1990, o Dr. Cléber Alho tornou-se responsável pelo escritório aberto no país. A unidade era mantida pelo WWF-Estados Unidos que administrava, em nome da Rede, todos os projetos apoiados pelo WWF no Brasil (WWF, 2020).

Aos poucos, percebeu-se que um país com as dimensões, ameaças e diversidade biológica do Brasil precisava de uma entidade nacional própria, que pudesse se autogerir, para contribuir de maneira mais efetiva aos objetivos da Rede. Então, em 30 de agosto de 1996, foi criado oficialmente o WWF-Brasil, organização brasileira autônoma e sem fins lucrativos de conservação da natureza vinculado à Rede WWF.

Hoje, o WWF-Brasil executa projetos em todo o país por meio de parcerias com empresas, organizações não-governamentais, órgãos dos governos federal, estaduais e municipais, desenvolvendo atividades de pesquisa e diagnóstico;

proteção de espécies e de ecossistemas ameaçados; desenvolvimento de modelos alternativos de conservação e uso dos recursos naturais; capacitação e desenvolvimento de entidades parceiras; disseminação de resultados por meio de educação ambiental, políticas ambientais e comunicação; e campanhas de mobilização social.

Além da sede em Brasília, atua ainda em regime de teletrabalho em mais quatro capitais do país: São Paulo (SP), Rio Branco (AC), Manaus (AM) e Campo Grande (MS). Com uma estrutura constituída por 137 funcionários atuando em 67 projetos na Amazônia, Cerrado, Pantanal, Mata Atlântica e Caatinga, além dos ecossistemas marinhos da costa brasileira.

A estrutura organizacional está formada por círculos, assim como o sistema de holocracia. Esses círculos são como ‘papéis’, que possuem autonomia/autoridade de decisões e definição de políticas organizacionais e de ação, e podem se dividir dentro de si (chamados de "Círculos Externos" e "Círculos Internos"). Além disso, os funcionários têm liberdade de escolher em quais círculos desejam energizar papéis.

Considerando essa estrutura de autogestão e holocracia, foi criada a ‘Pandocracia’, que é um conjunto de meta-acordos que regulam o modelo de autogestão no WWF-Brasil. Os meta-acordos são acordos elementares que definem como outros acordos podem ser feitos, modificados ou desfeitos, e é por meio destas definições que toda a autoridade e responsabilidade é distribuída pela organização.

### **3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para se alcançar os objetivos deste estudo, foi necessário, primeiramente, realizar a coleta dos relatórios de demonstração de resultados dos exercícios (DRE) dos anos 2013 a 2020 do WWF-Brasil. Por iniciativa da própria Organização, estes documentos estão disponíveis para consulta pública na aba “Transparência” do site oficial. O site informa ainda que todas as contas da organização são auditadas uma vez ao ano, buscando garantir responsabilidade e transparência na execução de suas atividades.

No período da coleta dos relatórios, agosto de 2021, a DRE de 2021 ainda não estava finalizada, pois o ano ainda não havia se encerrado. Os arquivos foram baixados em formato *Portable Document Format* (PDF) e os dados necessários sistematizados em planilha Excel, pelo autor deste trabalho, visando facilitar a manipulação e análise dos mesmos.

Segundo Robalo (1995), eficiência é obter o mesmo resultado com uma menor quantidade de insumos, ou um maior resultado com a mesma quantidade de insumos. Dessa forma, optou-se por utilizar duas principais informações das demonstrações contábeis coletadas para medir a eficiência dos gastos. O campo “Despesas com pessoal” foram os gastos considerados como insumos. O WWF atua como executor de recursos, desta maneira, os gastos com a mão de obra são os principais inputs do processo. Os campos “Custos de programas e projetos” e “Despesas gerais e administrativas” são os gastos considerados como outputs/resultados.

Como o WWF é uma organização sem fins lucrativos, não se encontrou interpretação relevante em verificar eficiência nos termos de superávit ou déficit da organização. Dessa maneira, a medida de eficiência é dada considerando os gastos administrativos e de projetos, pois existe uma relação diretamente proporcional entre a quantidade de recursos e o número de projetos de conservação e restauração. Dessa maneira, a eficiência foi medida pela seguinte fórmula:

$$\frac{\textit{Despesas gerais e administrativas + custos de programas e projetos}}{\textit{Despesas com pessoal}}$$

A descrição de cada item da DRE utilizado para esse cálculo se encontra nas notas explicativas contidas nas próprias demonstrações. São elas:

### 3.3.1) Nota explicativa para Despesas gerais e administrativas

Estão contidas nesse campo as despesas relacionadas à serviços de terceiros, despesas gerais, depreciação e amortização, manutenção e conservação dos bens, aluguel, água e luz, promoção e marketing, despesas com comunicação.

### 3.3.2) Nota explicativa para Custos com programas e projetos

Estão contidas nesse campo as despesas relacionadas à consultoria e serviços prestados, contratos de parcerias técnicas, passagens aéreas e hospedagens, publicações técnicas, transportes, alimentação, contratos de apoio técnico, entre outros.

### 3.3.3) Nota explicativa para Despesas com pessoal

Estão contidas nesse campo as despesas relacionadas à salários e ordenados, INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), provisão de férias e encargos, provisão para 13º salários e encargos, auxílio-alimentação, assistência média e odontológica, entre outros.

Foram realizadas análises estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios padrões) para interpretação dos resultados. Os mesmos encontram-se apresentados no Capítulo a seguir.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Primeiramente, buscando alcançar o objetivo de verificação de viabilidade de aplicação de uma estrutura holocrática em uma organização não-governamental, foi necessário definir, então, quais seriam os parâmetros utilizados para mensurar os resultados da organização. Foram, então, acessados e coletados, os dados dos relatórios de demonstração dos resultados dos exercícios (DRE) de 2013 a 2020.

Como instrumento de mensuração dos resultados, o WWF-Brasil utiliza dados de execução bruta. Isso significa que é considerado apenas o valor total gasto para alcançar os resultados de cada projeto.

Durante a realização da entrevista semiestruturada, feitas com ator chave na gestão de recursos humanos e financeiros, não foram identificadas maneiras formais de se mensurar a eficiência da utilização do recurso. É importante ressaltar que tal dificuldade se dá pois todo o processo pelo qual a organização está passando é algo novo não só para o time do WWF-Brasil, mas para as organizações no geral que utilizam essa estrutura.

Ainda não existe uma metodologia escrita de como se mensurar resultados e eficiência nesse novo modelo de estrutura organizacional. A falta de conteúdo científico sobre o tema foi um empecilho tanto para a realização desta pesquisa quanto para a estruturação da gestão de qualidade da organização. Na entrevista foi informado, também, que foram contratadas consultorias para auxiliar na construção de macro processos de gestão como, por exemplo, a gestão de desempenho, gestão de cargos e salários e plano de carreira. Nem todos os processos encontram-se, até este momento, mapeados e finalizados.

A partir disso, foi necessário definir um instrumento próprio para mensuração da eficiência da aplicação de recursos. Conforme mencionado anteriormente, para Robalo (1995), eficiência é obter o mesmo resultado com uma menor quantidade de insumos ou um maior resultado com a mesma quantidade de insumos. Pode-se utilizar essa definição para aplicação de um parâmetro matemático de relação entre itens chave das demonstrações contábeis. Os itens selecionados para esse cálculo foram:

1. Despesas com pessoal
2. Custos de programas e projetos
3. Despesas gerais e administrativas

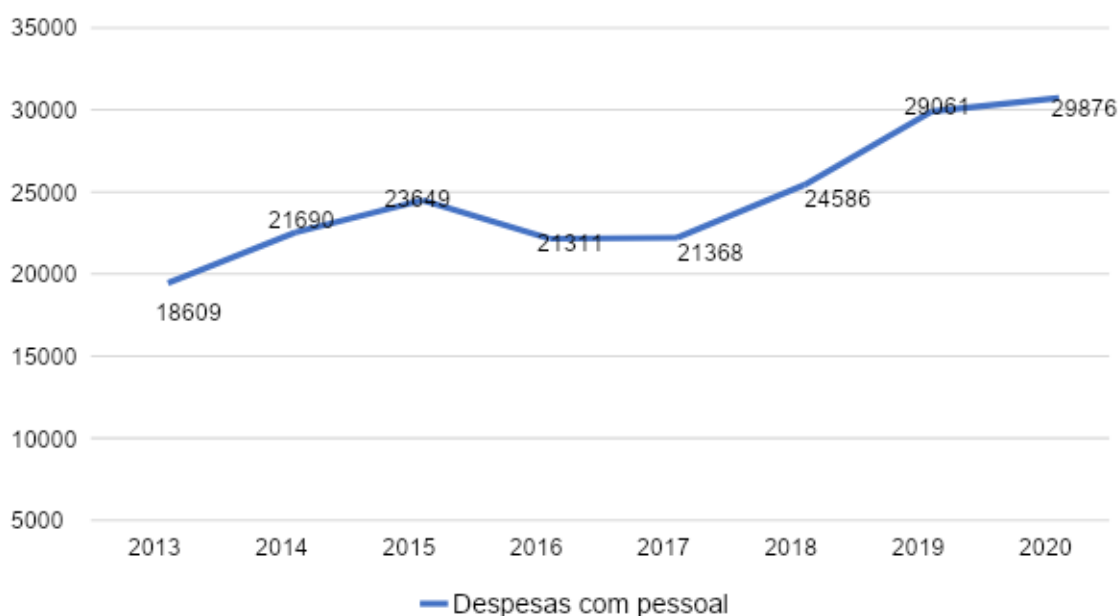
As descrições de quais gastos estão incluídos em cada categoria podem ser encontradas nas notas explicativas de cada demonstração contábil e foram disponibilizados nos itens 3.5.1, 3.5.2 e 3.5.3 deste estudo.

## 1) Despesas com pessoal

**Tabela 1** - Valores de despesas com pessoal em milhares de reais

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Despesas com pessoal</b>	18609	21690	23649	21311	21368	24586	29061	29876

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1** - Despesas com pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 nos dá, em milhares de reais, os valores anuais das despesas com pessoal. Pode-se perceber um aumento de aproximadamente 62% no período total com despesas de pessoal. Isso pode indicar um aumento do quadro de funcionários, e por isso, espera-se verificar também um aumento no valor executado.

## 2) Custos de programas e projetos e despesas gerais e administrativas

Os valores de Custos de programas e projetos e Despesas gerais e administrativas serão utilizados para calcular os gastos empregados para alcançar



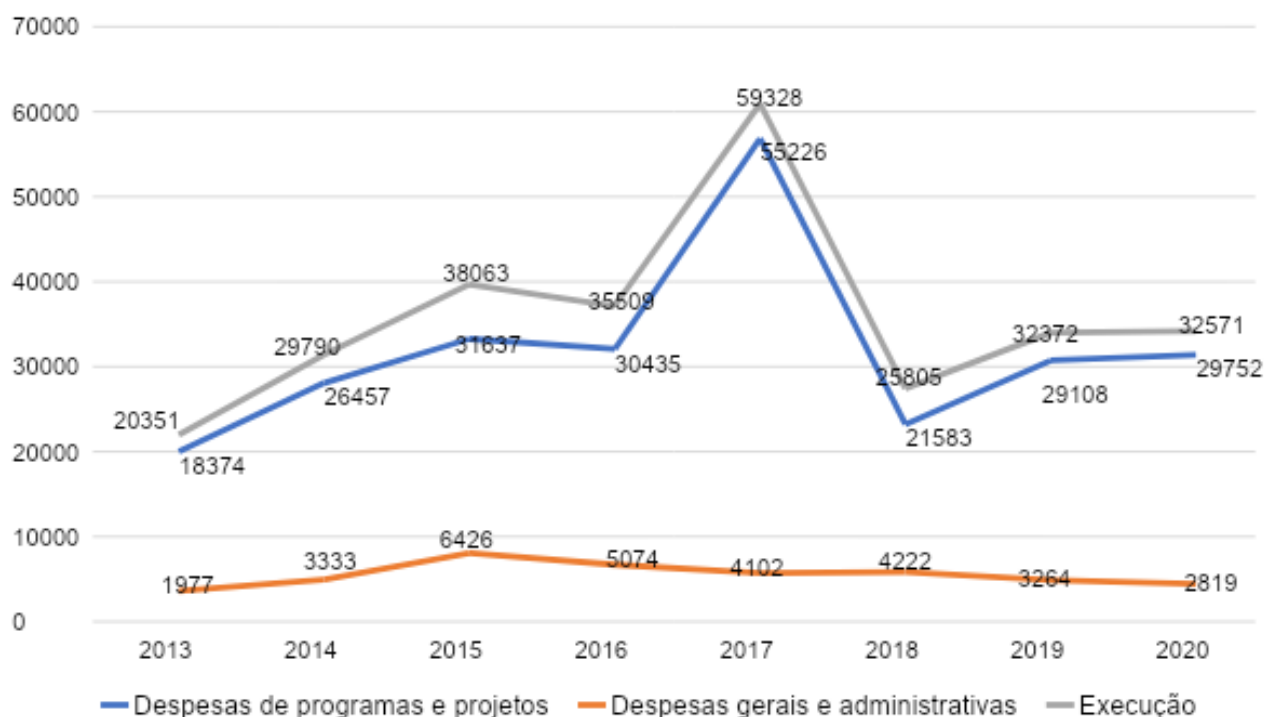
os objetivos técnicos do WWF-Brasil. Estes valores foram também retirados das DREs e sistematizadas conforme abaixo:

**Tabela 2** - Valores de despesas com execução em milhares de reais

Ano de referência	(A) Despesas de programas e projetos	(B) Despesas gerais e administrativas	(A)+(B) Despesas com execução
2013	18374	1977	20351
2014	26457	3333	29790
2015	31637	4626	38063
2016	30435	5074	35509
2017	55226	4102	59328
2018	21583	4222	25805
2019	29108	3264	32372
2020	29752	2819	32571

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2** - Valores de execução



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados mostram um crescimento de aproximadamente 62% nos valores de execução no período total. Há um pico em 2017 que destoa do padrão de

crescimento. Esse valor, conforme explicitado na nota explicativa, aconteceu devido à dois projetos específicos no ano que foram executados por meio de contratos de parcerias técnicas, totalizando um valor aproximado de R\$37,2 milhões. Considerando que a execução total neste ano foi de aproximadamente R\$ 59,3 milhões, verificamos que o valor dos outros projetos e gastos administrativos totalizaram R\$ 22,1 milhões.

Um ponto importante a se notar é que o crescimento dos valores de execução foi equivalente ao crescimento das despesas com pessoal. Esse comportamento indica que há um equilíbrio entre demanda de trabalho e recurso humano disponível.

Além disso, nota-se que nos anos 2019 e 2020 houve uma estabilidade nos valores de execução. Conforme dito anteriormente, este é o período de transição para a nova estrutura. Para avaliar o motivo dessa estabilização é necessário um estudo mais à fundo no perfil dos projetos vigentes e no processo de mudança da estrutura organizacional.

#### 4.1 Aplicação da metodologia proposta

Nesta Seção, faz-se a aplicação do coeficiente de eficiência proposto na metodologia deste trabalho (item 3.3). Conforme dito anteriormente, o cálculo de eficiência utilizado para verificar a viabilidade da aplicação da estrutura holocrática em uma organização não governamental será:

$$\frac{\textit{Despesas gerais e administrativas + custos de programas e projetos}}{\textit{Despesas com pessoal}}$$

Os valores aplicados à esta fórmula são descritos na Tabela 3.

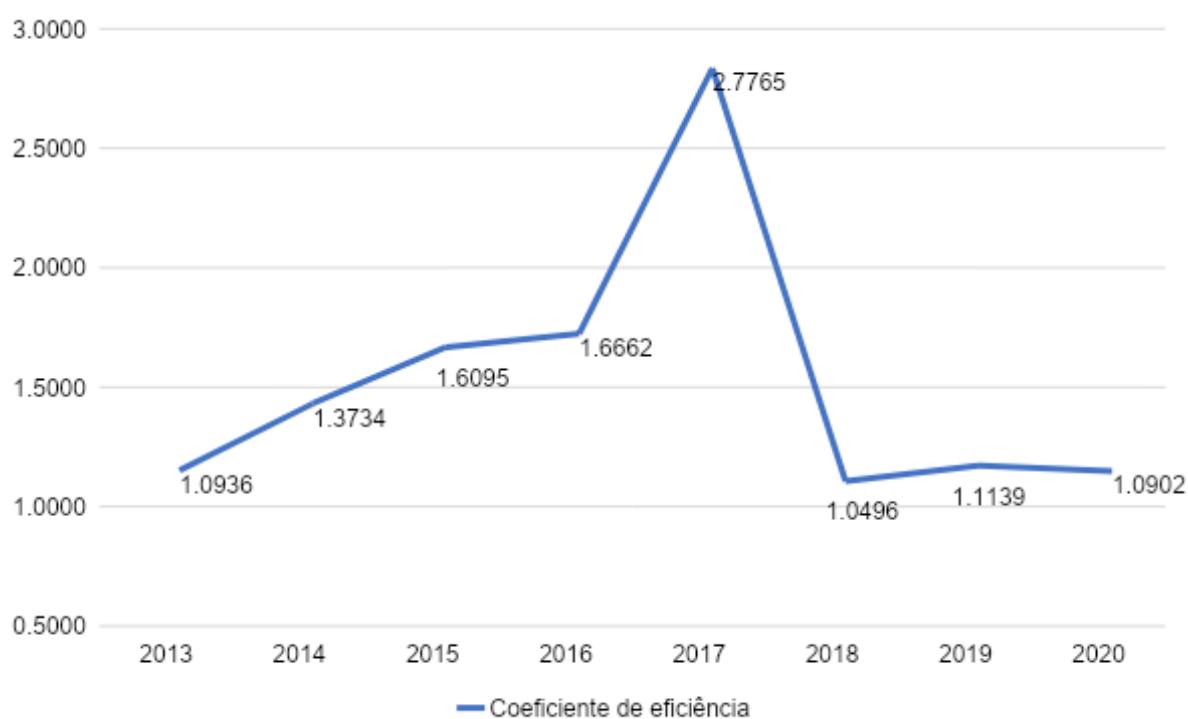
**Tabela 3** - Valores do coeficiente de eficiência

Ano	(A)Despesas com pessoal	(B)Execução	Coeficiente de eficiência (B/A)
-----	-------------------------	-------------	---------------------------------

<b>2013</b>	18609	20351	1,0936
<b>2014</b>	21690	29790	1,3734
<b>2015</b>	23649	38063	1,6095
<b>2016</b>	21311	35509	1,6662
<b>2017</b>	21368	59328	2,7765
<b>2018</b>	24586	25805	1,0496
<b>2019</b>	29061	32372	1,1139
<b>2020</b>	29876	32571	1,0902

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3 – Coeficiente de eficiência**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, percebe-se uma variação muito grande do índice no ano de 2017. Conforme explicado anteriormente, esse aumento anormal dos valores foi causado pela execução de dois projetos específicos que foram aplicados exclusivamente por meio de contratos de parcerias técnicas.

Esse tipo de contrato, conforme explicado durante a entrevista, é referente à um acordo estabelecido entre o WWF-Brasil e um parceiro, onde o WWF-Brasil concorda em realizar o repasse de recursos para o parceiro executar atividades técnicas, de campo, não necessitando que haja uma equipe técnica do WWF-Brasil atuando em campo. Toda a verificação do acordo estipulado é feita por meio de entrega de produtos e relatórios financeiros, onde o parceiro deve comprovar os resultados acordados.

Além disso, percebe-se que havia uma tendência de crescimento nos anos 2013 a 2017, com um crescimento médio de 0,1909 no índice de eficiência (não considerando o valor de 2017 devido à exceção ocorrida nos projetos específicos). Porém, em 2018, houve uma queda para valores menores do que 2013. Esse comportamento ocorreu, pois continuou havendo um crescimento nos valores de despesas com pessoal mas houve, também, uma queda significativa nos valores destinados à execução de projetos e gastos administrativos, que só voltaram a crescer nos anos seguintes. Conforme visto anteriormente na definição dada por Robalo (1995), eficiência é maximizar os valores de *outputs* reduzindo ou mantendo os valores de input. No caso de 2018, houve um aumento de input com uma diminuição de *output*.

Em 2019, os valores com execução voltaram a crescer, porém com ganho de eficiência ainda menor do que o vivenciado de 2013 a 2016. É importante ressaltar que nesse período iniciou-se o processo de mudança da estrutura organizacional e, em 2020, iniciou-se a pandemia de COVID-19. Segundo os dados analisados, não é possível afirmar que houve um crescimento dos valores de eficiência, porém, por se tratar de um período conturbado, devido às dificuldades naturais de uma mudança de estrutura e às dificuldades extras promovidas pelo home office forçado pela pandemia, entende-se que a estrutura já mostra resultados por impedir que houvesse redução da eficiência em meio à tantos obstáculos.

Para se verificar a viabilidade da aplicação dessa estrutura holocrática em uma organização não governamental não basta apenas analisar números e resultados. A percepção e reação dos funcionários às mudanças é uma variável a se considerar, pois, segundo Coelho Junior (2009), desempenho pode ser verificado de acordo com os produtos e resultados alcançados por um indivíduo, bem como os

processos envolvidos e o esforço realizado na conclusão de suas atividades. Então, para se validar a viabilidade da estrutura holocrática é necessário entender a aceitação da mudança por parte dos colaboradores, pois funcionários com menor satisfação terão um desempenho reduzido por despendem menos esforços nas realizações de suas atividades. Um horizonte temporal maior, especialmente quando a pandemia da COVID-19 finalizar, será necessário para fins de complementação dos resultados de pesquisa aqui apresentados.

Em uma pesquisa realizada no WWF-Brasil acerca da percepção dos funcionários acerca da nova gestão de desempenho dentro do modelo holocrático da organização, Pereira (2021) verifica, no geral, que há um bom índice de aceitação da nova estrutura organizacional. Os trabalhadores parecem ter se adaptado à nova estrutura, conforme pode se verificar na Tabela 4.

**Tabela 4** - Dados coletados por Pereira (2021)

Item	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1 – Sei como é a nova estrutura do WWF- Brasil.	6,25	0,92	0,15
2 – Estou satisfeito com a nova estrutura do WWF – Brasil.	5,56	1,24	0,22
22 - Me sinto mais motivado(a) a desempenhar melhor com nova estrutura em círculos no WWF – Brasil.	5,56	1,44	0,26
23 – Me sinto pressionado(a) a desempenhar melhor a partir da implementação da nova estrutura em círculos do WWF – Brasil.	4,69	1,89	0,40

Fonte: Pereira (2021)

Os resultados da Tabela 2 nos sugerem que o comportamento dos funcionários, quando questionados sobre a sua satisfação em relação à nova estrutura do WWF-Brasil, parece ser favorável à nova estrutura. A escala, conforme demonstrado no Apêndice B, varia de 1 a 7 e teve como média 5,56 com desvio padrão 1,24 e coeficiente de variação 0,22.

Além disso, os itens 22 e 23 nos mostram que existe uma heterogeneidade na percepção de como a estrutura influencia o trabalho. O item 22 questiona sobre a motivação (força interna do colaborador) em ter uma melhor produtividade. Com uma média de 5,56 e um desvio padrão de 1,44, este item nos mostra que há uma boa receptividade da estrutura e isso faz com que os funcionários queiram produzir mais. Porém, em contraste a esse fato, o item 23 fala sobre a percepção de pressão por resultados. Tendo como média 4,69 e desvio padrão 1,89, este item mostra que também há a percepção de que os funcionários estão sendo mais cobrados a produzir mais.

Essa heterogeneidade de percepções mostra que pode haver uma discordância entre o benefício da estrutura holocrática. Pereira (2021, p. 57) conclui que a organização passa por dificuldades relacionadas à falta de treinamento e adaptação dos funcionários aos novos processos. Ainda segundo a autora, "parece faltar clareza no entendimento de conceitos de "autogestão" e "holocracia" e de como realizar os processos" (PEREIRA, 2021, p.57).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar a viabilidade da aplicação de uma estrutura holocrática baseada em autogestão à luz de resultados contábeis dos últimos anos e da percepção da gestão de desempenho decorrente de tal transformação da estrutura organizacional da WWF Brasil. Para tal, utilizaram-se dados secundários da WWF-Brasil, que deram base para a proposição de um índice contábil de eficiência, bem como dados da pesquisa de Pereira (2021), acerca da percepção da gestão de desempenho na WWF. Acredita-se, então, que este objetivo geral foi plenamente atingido.

Este trabalho buscou construir uma relação quantitativa entre os resultados contábeis da Organização ao longo dos últimos anos, para compreender como tem sido sua eficiência em termos de adequação à nova estrutura organizacional holocrática. Estabeleceram-se períodos para comparação entre o que era feito e atingido antes e o que passou a ser a realidade da Organização durante a mudança.

Verificou-se que houve, em 2018, uma redução dos valores de eficiência, porém a nova estrutura, mesmo em fase de implementação, foi suficiente para manter o nível de despesas com gasto pessoal e despesas com execução que haviam sido praticados.

Em 2020, iniciou-se um cenário pandêmico no mundo, o qual trouxe dificuldades extras para o processo que vinha sendo construído. Os funcionários foram colocados em *home office* e os desafios da distância começaram a ser percebidos. Porém, apesar dos contratemplos, verificou-se que a nova estrutura auxiliou para que não houvesse redução nos resultados da Organização. Conforme proposto pelo autor do termo, a holocracia trata-se de se reagrupar em torno de um nível mais profundo de significado e capacidade, para que seja possível navegar com mais perspicácia nesse mundo que é cada vez mais complexo e incerto (ROBERTSON, 2007, tradução nossa). Pode ser até que o novo arranjo holocrático favoreceu à rápida implementação do *home office* na WWF durante a pandemia.

A ferramenta proposta para mensuração da eficiência da utilização dos recursos é algo que pode ser aplicado à realidade do WWF-Brasil, porém precisa de

refinamentos para que seu uso seja realmente eficaz. Ela é suficientemente funcional para esta pesquisa, de caráter exploratório, pois buscou-se, primeiramente, validar a aplicação da estrutura e verificar se era minimamente funcional a ponto de não diminuir os resultados da Organização e gerar conflitos com os funcionários. Questões de caráter qualitativo e quantitativo podem ser agregadas a este indicador para trazê-lo mais próximo da realidade da Organização, como perfil das exigências dos doadores de recursos, quantidade de funcionários alocados no projeto, variação do quadro de funcionários (visando calcular o retorno do investimento por funcionário), dentre outros.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se o fato de que muitos outros fatores podem ter contribuído para os indicadores de eficiência aqui definidos. Pode ser que a eficiência verificada não tenha sido devido à transformação da estrutura organizacional na WWF, mas sim em virtude de tantos outros elementos capazes de influenciar neste aspecto. Novos estudos, portanto, com desenho metodológico preditivo, poderão ser desenvolvidos à luz dos resultados descritivos desta pesquisa.

Ainda, como sugestão para o avanço de pesquisas acadêmicas sobre a eficiência em estruturas holocráticas como um todo, sugere-se, primeiramente, buscar entender pontos em comum entre organizações que adotaram esse modelo. Conforme demonstrado no referencial teórico deste trabalho, a força das estruturas holocráticas está na distribuição do poder de decisão (HOLACRACY, 2020). Faz-se necessário compreender a relação entre a distribuição do poder de decisão e a variação dos resultados obtidos.

O caso analisado neste trabalho foi específico de uma Organização sem fins lucrativos, portanto, não foram analisados os impactos nos ativos, passivos e patrimônio líquido da Organização. Como sugestão, analisar como essa estrutura reflete na distribuição dos valores de uma empresa que visa lucros pode trazer contribuições significativas para o avanço dos estudos deste tema. Novos estudos que considerem os efeitos deste novo arranjo da estrutura organizacional holocrática também deverão ser desenvolvidos, incorporando novas variáveis, como cultura organizacional, impactos sobre o desenho do trabalho e sobre os estilos de liderança identificados em decorrência desta nova estrutura.



## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANGELONI, M. Elementos intervenientes na tomada de decisão em: GUTIERREZ, G. L. Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. UFSC, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Vozes, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.

CHAVES, R. e: MARQUES, A. L.; DIAS, A. 1. Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD,2005.

COELHO, Edmundo Campos. **A retórica da racionalidade e o mito da estrutura**. IUPERJ, 1979.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. 2009. 311 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CONTANDRIOPOULOS, A. P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J.-L. BOYLE, P. Saber preparar uma pesquisa. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIJK, Teun A. van. **El discurso como interaccion social**. Barcelona, Gedisa Ed, 2005.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995.

FRIED, H.; LOVELL, C. A. K.; SCHIMIDT, S. **Measurement of productive efficiency: techniques and applications**. New York: Oxford University Press, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HARARI, O. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**. New York, v. 80, n. 8, p. 46, ago 1991.

HATCHUEL, Armand. Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. **European Management Review**, v. 2, n. 1, p. 36-47, 2005.

HOLACRACY. **Explore Holacracy**. Disponível em: <<https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>>. Acesso em: 05 nov 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P. R. M. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MILLS, D. Quinn. **Ribirth of the corporation**. New York: Wiley, 1991.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society**. New York: Warner Books, 1986.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. **A linguagem e seu funcionamento**. As formas do discurso. Editora Brasiliense, 1983.

\_\_\_\_\_. **Discurso, imaginário social e conhecimento**. In: Em aberto, Brasília, ano 14, n.61, jan/mar, 1994.

\_\_\_\_\_. GUIMARÃES, Eduardo; TARALLO, Fernando. **Vozes e contrastes: discurso na cidade e no campo**. São Paulo, Ed.Cortez, 1989.

PEÑA, Carlos Rosano. Um modelo de avaliação da eficiência da administração pública através do método análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 83-106, 2008.

PEREIRA, G. S. **A percepção dos funcionários da organização não governamental WWF-Brasil acerca da nova gestão de desempenho**, 2021. 68 f., Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

PETTIGREW, A. M. **Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change**: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426, 1987.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERTSON, Brian J. Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, v. 7, n. 3, p. 1-13, 2007.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2. ed. Brasília: Thesaurus, 1995.

TULL, Donald S.; HAWKINS, Del. I. **Marketing Research, measurement and method**. 2nd. ed. New York; MacMillan Publishing; London: Collier MacMillan Publishers, 1980.

VAN DE KAMP, P. **Holacracy** -A Radical Approach to Organizational Design - Elements of the Software Development Process -Influences on Project Success and Failure. University of Amsterdam, p. 13-26, 2014.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WWF – World Wide Fund for Nature. **About WWF**, c2020. About WWF. Disponível em: <[https://wwf.panda.org/discover/about\\_wwf/](https://wwf.panda.org/discover/about_wwf/)>. Acesso em 21 de nov 2020.

WF-Brasil. **Nossa história**. Organização Não Governamental WWF-Brasil. 2021. Disponível em: [https://www.wwf.org.br/wwf\\_brasil/historia\\_wwf\\_brasil/](https://www.wwf.org.br/wwf_brasil/historia_wwf_brasil/) . Acessado em: 15 mar 2021.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage, 2003.