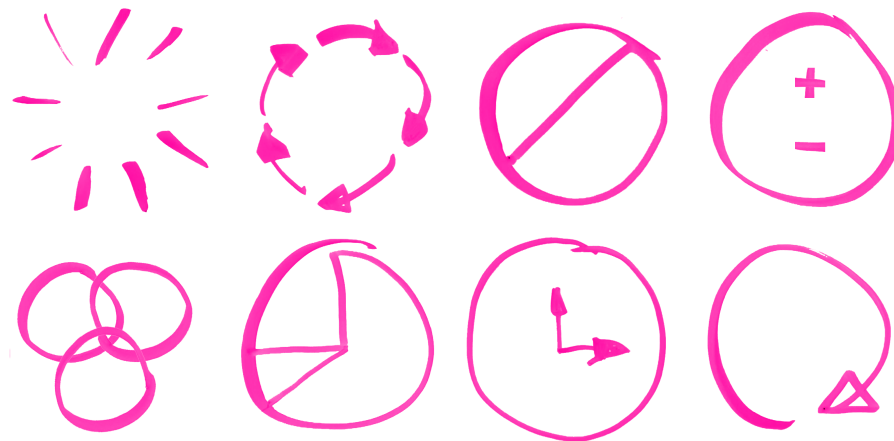




Powered by loomio.org & enspiral.com.

Padrões para Organizações Descentralizadas



Licença: [CC0 1.0 Universal](#)

Este livreto está licenciado como domínio público, sem direitos reservados. Faça dele o que bem entender! Se contribuiu para sua criação fique à vontade para adicionar seus contatos na lista de créditos. Veja: github.com/rdbartlett/patterns para diferentes versões.

Credits

Contributor	Contribution
Richard D. Bartlett richdecibels.com rich@loomio.org	Writing first draft in English
Natalia Lombardo nati@loomio.org	Co-designed first draft with Rich.
Lucas Tauil de Freitas lucas@enspiral.com +5511 999271726 +6421 02705503 WhatsApp	Translation for Portuguese (Brasil)
Sandra Chemin sandra.chemin@enspiral.com +5511 999311531 +6421 02705504 WhatsApp	Revision & editing in English + Portuguese

Turnê de workshops 2017

Este ano estamos em turnê encontrando grupos que experimentam com estruturas de gestão não hierárquicas: empresas, cooperativas, start-ups, ONGs, redes de ativistas, consultores, grupos envolvidos com democracia direta, etc. Oferecemos workshops para compartilhar o que aprendemos no caminho.

Enspiral: mais gente trabalhando no que importa

A Enspiral é uma rede global auto gerida de empreendedores, empresas e times horizontais. Apoiamos uns aos outros para realizar **trabalhos significativos**: novos modelos de educação, governança, sistemas alimentares, empreendimentos conscientes, coisas que importam.

Somos idealistas pragmáticos na jornada de aprendizado de como usar nossas **diferenças como recursos comuns**. Como indivíduos, focamos em diferentes projetos e usamos linguagens próprias para descrever quem somos e o que fazemos.

Nossos valores priorizam o bem comum antes do benefício próprio. Estamos explorando estruturas organizacionais que encorajam **relações de respeito e igualdade** ao invés de hierarquia, comando e controle.

Loomio: tecnologia para organizações descentralizadas

O Loomio é um software de código aberto (open source) para **democracia digital em pequena escala**. Há gente no mundo inteiro em grupos de 3 a 300 integrantes usando-o para **deliberar** e **tomar decisões** para se organizar. **Cooperativas** escrevem suas constituições, **empresas** decidem seus orçamentos anuais e estratégia, **Conselhos** tomam decisões entre reuniões, **ativistas** coordenam projetos comunitários, **filantropos** aprovam aplicação de fundos e **representantes do governo** e especialistas deliberam com **cidadãos** sobre novas políticas públicas.

O Loomio foi construído por uma cooperativa pertencente aos trabalhadores em Aotearoa Nova Zelândia, com reconhecimento global pelo nosso compromisso com **negócios éticos** e **gestão não-hierárquica**.

Experimente o software: loomio.org

Leia o manual da cooperativa: loomio.coop

[Sandra Chemin](#) fundou a primeira agência digital do Brasil em uma época onde internet existia apenas dentro da universidade. Depois de vender sua agência, comandou a operação de internet da Ogilvy na América Latina.

Sandra é consultora em gestão, membro da [Enspiral](#), rede global de empreendedores e startups pioneira em novos modelos de trabalho e embaixadora da [Edmund Hillary Fellowship](#), programa que criou o único visto do mundo para atrair empreendedores e incubar projetos de impacto global a partir da Nova Zelândia. Palestrante, contou sua história em duas apresentações do TEDx - [A forma com que olhamos o mundo abre novas perspectivas](#) e [O futuro do trabalho é o presente que você cria](#).

Seu mais novo projeto chama futureyou, programa que ajuda empresas e pessoas a navegarem o futuro do trabalho.

Lucas Tauil de Freitas é um facilitador que parte da escuta profunda para apoiar grupos a identificar padrões e tecer práticas de colaboração e pertencimento. Membro do Human Methods Lab, uma das iniciativas da [Enspiral](#) (<http://Enspiral.com>), atua na mobilização da diversidade como forma de fortalecer o trabalho em grupo. Lucas também é navegador e jornalista, escreve uma coluna na revista Vida Simples, à bordo do Santa Paz velejou da Inglaterra a Nova Zelândia por sete anos com a família.

Facilitadores

Richard Bartlett é um dos fundadores do [Loomio](#), plataforma de tomada de decisão coletiva usada por milhares de grupos ao redor do mundo. Ele também é Catalista da [Enspiral](#), rede de empresas pioneira em novos formatos de trabalho desde 2010. Ele é apaixonado por governança colaborativa, liderança distribuída e modelos cooperativos de propriedade. Ele escreve frequentemente em richdecibels.com.

Natália Lombardo é co-proprietária do Loomio, startup criada num modelo de cooperativa para oferecer ferramentas para tomada de decisão coletiva. Ela ajuda times a se auto-organizar, através de valores compartilhados e cultura colaborativa. Ela traz experiência com desenvolvimento de comunidades e permacultura. Nascida na Argentina e morando na Nova Zelândia, ela é uma tradutora de idiomas e culturas.

Oito Padrões para Organizações Descentralizadas

Em nossa experiência no Loomio e na Enspiral, trabalhamos com dezenas de grupos que **experimentam organizações de forma descentralizada** e percebemos que cada grupo enfrentava desafios semelhantes e que **compartilhar experiências** entre estes grupos os ajudava a **innovar mais rápido**.

Este ano trabalhamos com centenas de grupos, compartilhando estes **padrões**: cada um deles é um **desafio** comum para estes times que trabalham de forma descentralizada e alguns são respostas práticas.

Esses padrões foram desenhados para serem rearranjados e adaptados para a sua realidade local. Compartilhamos os oito mais comuns aqui.

1. Crie intencionalmente uma cultura participativa

Desafio:

Você quer distribuir liderança e abolir a hierarquia, mas tem **hábitos hierárquicos**, por exemplo, ao dizer às pessoas o que fazer, ou buscando por respostas nos outros. Estamos **condicionados** por nossa **cultura**: quando há racismo e sexismo em seu ambiente, eles podem se arraigar em seus hábitos.

Resposta:

Podemos **desaprender hierarquias** juntos. Podemos **co-criar a cultura** que encoraja cada um de nós a desenvolver nossas maiores qualidades e nos tornarmos mais generosos, respeitosos, confiantes e corajosos.

Como produzir cultura? **Fermentação!** Para preparar um pão você precisa de **fermento com ingredientes frescos** em um lugar escuro por algum tempo. Para fermentar uma nova cultura no seu grupo, a sua massa fermentada é uma pessoa ou um time que **personifica algumas das qualidades** que se quer desenvolver. Os ingredientes frescos são pessoas novas com desejo de crescimento com um foco específico. Combinamos estes ingredientes em um **retiro**: seguro, quieto, isolado do mundo exterior por alguns dias.

Resultados:

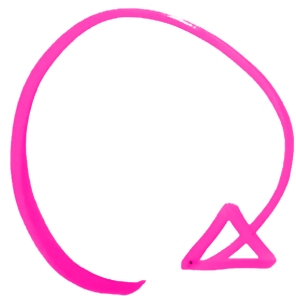
Aprendemos sobre os **sonhos e medos** uns dos outros, construindo profundas **relações de confiança e pertencimento**: o recurso mais importante para seus desafios futuros.

Recursos

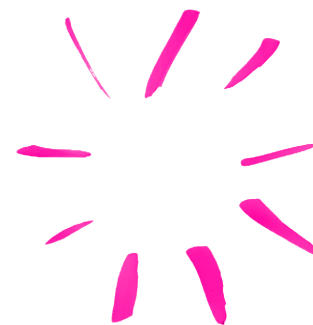
- Use o Loomio para tomada de decisões: loomio.org
- Loomio School (conteúdo de treinamento para apoiá-lo no uso da ferramenta): loomio.school
- Manual da Cooperativa Loomio (guias e políticas da nossa organização sem chefes): loomio.coop
- Manual da Enspiral: handbook.enspiral.com
- Blog da Enspiral: blog.enspiral.com
- Wiki de Retrospectivas (processos para reflexão estruturada): retrospectivewiki.org
- Wiki do livro Reinventando Organizações: reinventingorganizationswiki.com

Entre em contato conosco, adoramos receber feedback:

nati@loomio.org rich@loomio.org
lucas@enspiral.com sandra.chemin@enspiral.com



Use esta página para suas notas.



Use esta página para suas notas.

2. Distribua sistematicamente o cuidado e suporte entre pares

Cuidado inclui práticas da **hospitalidade**: preparar uma sala confortável com comida, iluminação, decoração, bebidas, ferramentas de colaboração e, claro, arrumar tudo depois do encontro. Também inclui **trabalho emocional**, como perceber tensão entre colegas e apoiá-los em resolvê-la.

Desafio:

A cultura hierárquica nos treina a não **dividir o trabalho de cuidar e suportar nossos pares por igual**. Na maior parte dos grupos, uma ou duas pessoas, em geral mulheres, fazem todo o trabalho de cuidar e apoiar as pessoas. Quando estas pessoas ficam sobrecarregadas ou se frustram, elas param de fazer este trabalho e o grupo perde o chão.

Resposta:

Dar visibilidade para todos os trabalhos, para que eles possam ser distribuídos por igual. Por exemplo, no Loomio temos uma prática de jardinagem de pessoas (**stewardship**), um sistema de apoio entre pares. Todos apóiam um colega e são apoiados por outro. Cada par se encontra uma vez por mês e o jardineiro pergunta: "Como posso apoiá-lo?". A resposta a dupla encontra junto. Mais informações:

<https://loomio.coop/stewarding.html>

Resultados:

Constrói **relações de confiança** profundas; dissolve **conflitos**; continuamente **melhora a inteligência emocional** de todos no grupo. Mais distribuição equivale a **mais resiliência**.

8. Crie novos padrões juntos

Desafio

Se você não para para refletir, não aprende

Resposta

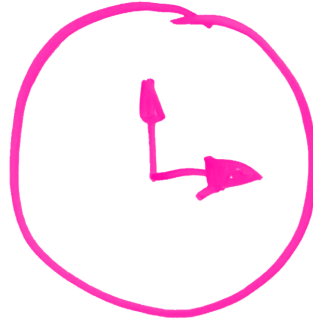
Se você vai tentar apenas uma prática, esta é a melhor escolha.

Escolha um ritmo que funciona para o seu time, digamos semanal. No fim de cada semana pare de trabalhar e faça uma retrospectiva. **O que funcionou?** Perceba e dê continuidade. **O que falhou?** Discuta. **Acorde uma mudança** a ser experimentada na semana seguinte para ter mais resultados.

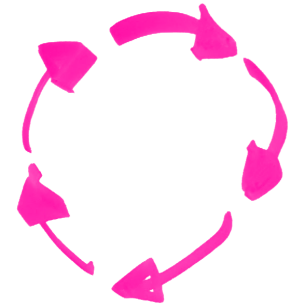
Compartilhamos vários padrões de colaboração. Este é o nosso jeito de compartilhar as coisas que aprendemos. Nós descobrimos esses padrões a partir de vários experimentos, invenções, combinação de idéias, processos que nos permitiram nos apropriar delas e ajustá-las às condições locais. Este livreto não é uma receita para ser copiada e colada, é um guia para uma forma de pensar. A retrospectiva é quando você aprende seus próprios padrões de colaboração e cria junto com seu time padrões novos.

Confira o wiki de Retrospectivas com idéias sobre como criar um processo de reflexão estruturada: retrospectivewiki.org

- **Diário:** reuniões relâmpago. Todos respondem, "O que você fez ontem? O que está fazendo hoje? Há algum obstáculo em que podemos ajudá-lo?" Troca rápida de informações, prestação de contas e apoio.



- **Semanal:** sprints, períodos regulares de trabalho, do tipo, às segundas-feiras decidimos qual o trabalho que será realizado esta semana. Nas sextas compartilhamos o progresso e fazemos uma retrospectiva em busca de melhorias para tentar na semana seguinte.
- **Trimestral:** objetivos. A cada três meses temos um dia de planejamento para acordar em três ou quatro objetivos mensuráveis para alinhar o trabalho do time. Uma vez que tomamos a decisão, cada um tem liberdade de escolher o trabalho que acredita seja mais relevante para chegar aos resultados escolhidos.
- **Semestral:** retiros. A cada seis meses saímos por três ou quatro dias. Isso aprofunda nossas relações e cria espaço para o tipo de conversas que não ocorrem no escritório. Um tempo para sonhar com nossa visão comum e para lidar com tensões complexas.



3. Estabelecer normas e limites explícitos

Normas = **como fazemos** coisas entre nós. Limites = **o que não fazemos** entre nós. Muitos grupos não mencionam isto e contam com o bom senso.

Desafio:

Conflitos escalam quando as pessoas assumem premissas silenciosas, que não são faladas. Todos temos um bom senso diferente. Quando alguém ultrapassa um limite invisível, gastamos muita energia para fazer este limite explícito, antes mesmo de chegarmos à questão do comportamento.

Resposta:

Converse sobre as normas: **como queremos estar juntos?** Por exemplo: abertos, honestos, autênticos, gentis, inquisitivos...

Converse sobre seus limites: **que comportamento queremos excluir?** Por exemplo, piadas sexistas ou feedbacks agressivos.

Resultados:

Comprometimento — a clareza ajuda as pessoas a avaliar se elas querem ou não participar do grupo. As expectativas também ficam claras. Estabelece-se um processo para questionar comportamentos destrutivos e um processo para atualizar nossos acordos. Confira os papéis e responsabilidades nos acordos pessoais que usamos na Enspiral: handbook.enspiral.com/agreements/people.html

7. Use ritmo para equilibrar liberdade e foco

Desafio

Hierarquias são criadas para lidar com o fluxo de comunicação e tomada de decisão. Quando ela é removida, precisa ser substituída por algo.

Se não se decide por uma estrutura, o grupo sofre com excesso de informação, com todos opinando em tudo o tempo todo e com exclusão: decisões tomadas sem as perspectivas apropriadas.

Resposta

Ritmo ajuda a equilibrar **velocidade** com **participação**. As pessoas podem confiar umas nas outras e saber que sua perspectiva vai ser considerada na hora certa, de forma que não precisem participar de todas as decisões.

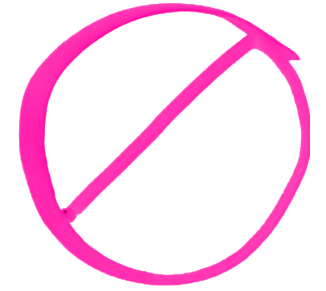
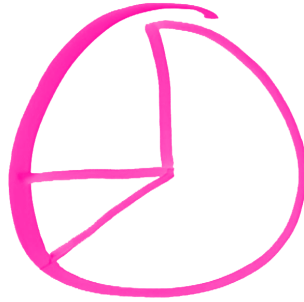
Criamos diferentes espaços de comunicação para diferentes ritmos. O trabalho do dia é discutido **toda manhã**, se o tema é a direção de nossa estratégia de longo prazo temos um tempo dedicado a isso **todo mês**.

Exemplos:

Confira alguns dos ritmos de trabalho que usamos no Loomio. Ele pode ser adaptado ao seu contexto, no seu caso pode fazer sentido organizar ritmos em torno das estações do ano ou de ciclos lunares:

Resultados:

Ao longo do tempo aprendemos as qualidades únicas das comunicações em tempo real e assíncrona. Reuniões são ideais para estabelecer laços, co-criar e lidar com temas complexos e sensíveis. O Loomio cria mais espaço para a deliberação: há mais tempo para considerar opções, escutar mais pessoas e manter um registro do processo decisório.



4. Converse continuamente sobre poder

Desafio:

Poder, influência, status, cargo, capital social, acesso... Não importa o nome usado, nunca vimos um grupo onde a distribuição fosse equilibrada entre os participantes. A igualdade é um rumo na bússola para o qual navegamos, não um destino ao qual já chegamos.

Resposta:

Grupos florescem quando qualquer um pode falar de diferenças de poder em segurança. Desequilíbrio pode ser ruim, por exemplo, com privilégios herdados, coerção e manipulação, a panelinha. Um pouquinho de desequilíbrio pode ser bom: confiança conquistada, reputação, tempo de casa.

Transparência reduz a toxicidade. Converse com as pessoas: **Como anda o poder?** Quem tem? Como se conquista?

Alguns papéis atraem poder, como gerência, facilitação, porta-voz, coordenação e direção. Rotação aumenta o acesso: crie giro, organize turnos, abra mão de posições de poder, encoraje outros a assumir.

No time do Loomio por exemplo os coordenadores são eleitos pelo time para mandatos específicos; intencionalmente apoiamos pessoas com menos experiência a assumir novos papéis. Confira: loomio.coop/coordination.html

Os melhores veteranos usam seu status para celebrar, reconhecer e encorajar pessoas com menos visibilidade.

6. Tome decisões assíncronas

Desafio:

Quando dizemos: vamos ser inclusivos, queremos dizer, vamos passar **muito tempo em reuniões**. A maior parte dos grupos colaborativos tomam decisões em reuniões ou teleconferências. Você pode pensar nisso como comunicação em tempo real ou sincronizada: é preciso ajustar as agendas das pessoas para viabilizar a reunião, então quando elas chegam, todos têm de prestar atenção a tudo ao mesmo tempo. É muito custoso e exclui a participação de quem não pode estar presente. O resultado em geral são decisões apressadas.

Resposta:

Com um pouco de esforço é possível desenvolver o hábito de **tomada de decisão assíncrona**. As pessoas podem participar em seu próprio tempo, contribuir apenas com os assuntos relevantes para elas. Para isso serve o **Loomio**: mais inclusão e inteligência coletiva, menos tempo em reuniões.

Num conselho, por exemplo, nos encontramos mensalmente e criamos de antemão uma agenda com os tópicos de discussão no Loomio. Alguns dias antes da reunião, o secretário corre uma pesquisa para checar se todos estão satisfeitos com a agenda e se todos tiveram a oportunidade de ler os relatórios. Chegamos ao encontro preparados e com foco. Vamos tomar algumas decisões pessoalmente. Entretanto, para questões que requerem opinião, ou se sentimos que um pouco mais de tempo para pesar nossas opções parece uma boa ideia, um dos diretores leva a decisão para o Loomio. Também usamos o software para aprovar a ata da reunião passada.

5b. Introdução de novas ferramentas

Desafio:

Introduzir uma nova ferramenta de comunicação em geral piora o problema. A maior parte dos grupos não sabe como introduzir bem novas tecnologias.

Resposta:

Este método ajuda a reduzir os riscos:

1. **Entre em acordo sobre qual é o problema** - Qual assunto você quer resolver? Outros membros do time concordam que este é um problema?
2. **Teste de protótipos por voluntários** - Uma pessoa ou pequeno time pesquisa opções e traz uma recomendação para o grupo maior.
3. **Apoiar as pessoas a aprender** - Uma vez que uma ferramenta tenha sido selecionada para avaliação, abra espaço para que as pessoas aprendam juntas como usá-la.
4. **Lembretes constróem hábito** - Um novo hábito pode tomar semanas até que se estabeleça. Lembrarmos uns aos outros com gentileza ajuda: "oi, combinamos de usar o Loomio para este tipo de decisão..."
5. **Avalie + repita** - O mais importante é estabelecer prazos, por exemplo, vamos experimentar esta ferramenta por dois meses e então avaliá-la juntos. Ela resolveu o problema? Precisamos de mais treinamento ou de uma ferramenta diferente?



Use esta página para suas notas.

5. Faça acordos claros sobre o uso de tecnologia

Desafio:

Muitos times estão insatisfeitos com sua tecnologia de comunicação. Há excesso de informação: muitos dados, mas nunca se encontra o que se quer. Metade do time usa esta ferramenta, a outra aquela. Ferramentas em excesso, não sabemos como atrair a atenção de todos, nunca consigo encontrar o documento que preciso.

Resposta:

Entre em acordo sobre que ferramenta usar para cada tarefa. Um bom exemplo é um trio de ferramentas de comunicação:

- **Tempo real:** chat, como Messenger, Slack ou Whatsapp. Informal, rápido, organizado em torno do tempo: sobre o agora.
- **Assíncrona:** como e mail, fórum ou Loomio. Mais formal, organizado em torno de um **tópico**, tem um assunto + contexto + convite. Pode levar dias ou semanas. Torna-se um arquivo útil do histórico da conversa ou decisão, permite comentários refletidos ao invés de um diálogo espontâneo e desorganizado.
- **Estático:** como wikis, Google Docs, manuais ou perguntas frequentes. Bastante formal, com um processo formal para atualizar conteúdo.

Dependendo da tarefa você vai precisar de diferentes ferramentas. O importante é chegar a um acordo comum de qual ferramenta utilizar para cada uma delas. Com um entendimento comum das ferramentas elas se encaixam com elegância. Quando as pessoas têm idéias diferentes fica uma bagunça.

É ótimo ter um documento do tipo: "Como usamos nossas ferramentas de comunicação", como parte do pacote de boas vindas para novos integrantes.

