

## OPINIÃO

## A horizontalização da gestão é mesmo uma tendência

Dalton Morishita (\*)

*A estrutura organizacional de uma empresa e o modo como a mesma escolhe gerenciar seus processos, pessoas e entrega de valor, é conhecido como gestão*

Até pouco tempo, a gestão hierarquizada, onde as decisões estratégicas eram impostas de cima para baixo, era a única maneira de existir enquanto organização. De uns anos para cá, surgiu o conceito de gestão horizontal, com departamentos, pessoas, processos mais independentes da liderança formal. Esse modelo conquistou as startups, passou a ser visto como uma possibilidade para pequenas empresas e começa a ganhar força até em estruturas mais sólidas e tradicionais.

É importante entendermos o que é uma gestão horizontal. Não se trata de uma empresa onde não existem chefes ou lideranças, muito menos significa que as pessoas ganham o mesmo salário. A ideia de gestão horizontal está intimamente ligada com a proposta de entregar autonomia para as decisões dos funcionários. A organização tem processos mais flexíveis e não existe um único jeito de fazer.

Existe a meta, o projeto e a jornada de entrega. Nesse modelo, as equipes são organismos vivos, que mudam constantemente, se realocam e se refazem de acordo com as competências de cada funcionário e, muitas vezes, se dividem por projetos e não por departamentos. Como cada indivíduo é uma célula independente, a horizontalização da gestão também acabou com o microgerenciamento das funções.

A liderança ou o gestor do projeto se reposiciona de acordo com o desafio que está sendo trabalhado. Se dentro do modelo tradicional o estagiário é a base da pirâmide organizacional, na gestão horizontal ele pode ser até líder de projeto. Isso não significa que ganhe mais, e sim que, naquela situação, ele conduz o cenário, as oportunidades e a entrega de funções, além de ser o responsável pela cobrança de entrega de outras pessoas do time.

Em algumas empresas, a gestão horizontal também é entendida como pesos equivalentes para a tomada de decisão. Todos os participantes

da equipe têm a mesma força de voto e são equivalentes aos líderes da organização. Nesse sentido, a proposta é que as escolhas importantes, que fogem da autonomia do indivíduo, sejam feitas de maneira democrática.

A gestão horizontal nasceu nas startups e está se tornando cada dia mais comum entre as grandes empresas, principalmente quando olhamos para essa tendência de gestão por projetos e formação de equipes fluidas e flexíveis. Apesar de assumir um ritmo muito mais lento, as mudanças já começaram a ser adotadas em alguns departamentos. Uma vez que grandes organizações, tradicionais e engessadas, começam a implementar esse modelo, o conceito ganha força e passa a ser entendido como uma tendência para o futuro do trabalho.

Quando o assunto é carreira, essa mudança vai abalar a vida e os sonhos de muita gente que planejava escalar a hierarquia. Certamente, os profissionais ainda terão espaço e oportunidades para crescer, mas as métricas e as competências que definem um bom funcionário irão se modificar tanto quanto a estrutura organizacional.

Para crescer na carreira dentro de sistemas horizontalizados, as pessoas precisarão de uma boa dose de proatividade, independência na tomada de decisão, motivação, trabalho em equipe e visão de dono. Cada indivíduo é responsável por empreender sua própria vida e projetos dentro das empresas. A noção de gestão de tempo e organização pessoal se tornarão requisitos indispensáveis.

Outra mudança que a gestão horizontal proporcionará para o planejamento de carreira é a capacidade dos profissionais escolherem entre desenvolver suas habilidades de gestão e liderança, ou então, especializar-se em suas funções operacionais. Dessa forma, veremos nas mais diversas áreas, a tão já valorizada formação da carreira em Y. Estamos cada dia mais próximos de vivenciar essa realidade.

Você está preparado para as transformações que vão acontecer no futuro do trabalho?

(\*) - Graduado em administração de empresas com especialização em Business pela Australian Professional Skills Institute, é headhunter na Trend Recruitment (www.trendrecruitment.com).

## Cotistas com menos de 60 anos têm última semana para sacar PIS/Pasep

Esta é a última semana para que todos os cotistas dos fundos dos programas PIS e Pasep saquem o benefício fora dos critérios previstos em lei

O prazo termina na sexta-feira (28). Após, saques voltarão a ser permitidos somente para os cotistas que atendam a um dos critérios habituais: pessoas com 60 anos ou mais, aposentados, herdeiros de cotistas, pessoas em situação de invalidez ou acometidos por doenças específicas.

Cerca de R\$ 17 bilhões já foram pagos aos trabalhadores que atuaram entre 1971 e 1988 na iniciativa privada ou no serviço público, desde o início do processo de flexibilização dos saques, em outubro de 2017, até agora. Do público potencial de 28,5 milhões de pessoas que havia em 2017, mais de 15,5 milhões de trabalhadores já receberam os recursos, ou seja, 55% do total.

As pessoas com menos de



Do público potencial de 28,5 milhões de pessoas que havia em 2017, mais de 15,5 milhões já receberam os recursos, ou seja, 55% do total.

60 anos representavam, em outubro de 2017, a maior parte dos cotistas do Fundo PIS/

Pasep, somando 16,3 milhões de trabalhadores. Até o último dia 16 cerca de 5,7 milhões

de cotistas nessa faixa etária ainda não haviam se dirigido às agências da Caixa ou do BB para buscar o benefício. Dos R\$ 17 bilhões já pagos aos cotistas, cerca de 8,5 R\$ bilhões foram entregues aos trabalhadores por meio de depósito automático na conta corrente, ou seja, sem a necessidade de ir à agência bancária.

Devido a questões de segurança e a divergências cadastrais, cerca de 5 milhões de cotistas com CPFs válidos não receberam os depósitos automáticos. Têm direito ao saque as pessoas que trabalharam com carteira assinada antes da Constituição de 1988. As cotas são os rendimentos anuais depositados nas contas de trabalhadores, instituídas entre 1971, ano da criação do PIS/Pasep, e 1988 (ABR).

## Petrobras quer número maior de mulheres em cargos de liderança

A Petrobras pretende aumentar em 40% a participação das mulheres em cargos de liderança na empresa, dentro de um plano de equidade de gêneros da estatal. A meta é chegar em 2025 com 25% de ocupação feminina, ante os 18% atuais. A informação foi confirmada ontem (24) pela estatal. A ampliação será feita com base na meritocracia, por meio de ações de promoção propostas.

Entre as ações previstas está criar um "programa de formação continuada de lideranças femininas e estimular que elas trabalhem também em áreas operacionais". Outras ações preveem iniciativas para a formação e a atração de talentos, com foco nas estudantes do sexo feminino do ensino médio, como palestras em escolas para promover as áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática.

Para as universitárias destas áreas e de outras carreiras de interesse da Petrobras, está prevista a concessão de bolsas de estudo. "A empresa quer também engajar os homens para a equidade de gênero e já conta com medidas como, por exemplo, a licença paternidade ampliada, de 20 dias, e campanhas sobre paternidade responsável", informou a estatal.

O Programa de Pró-Equidade consiste em "disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a igualdade entre mulheres e homens no mundo do trabalho" (ABR).

## Vida deve ter prioridade sobre economia, diz Papa

O papa Francisco afirmou ontem (24) que a "vida" deve ter prioridade em relação à "economia", durante sua visita a Riga, capital da Letônia, segunda etapa de seu giro pelos países bálticos. Após ter discursado na Lituânia contra o totalitarismo, o líder da Igreja Católica voltou a abordar o tema da liberdade, pouco antes de visitar um monumento em homenagem aos mortos na Guerra de Independência da Letônia (1918-1920).

"Ao fim deste encontro, iremos ao Monumento da Liberdade, onde estarão presentes crianças, jovens e famílias. Estes nos lembram que a maternidade da Letônia encontra eco na capacidade de promover estratégias que sejam verdadeiramente eficazes e focadas nos rostos concretos dessas famílias, desses idosos, dessas crianças, mais do que no primado da economia sobre a vida", disse, em discurso a autoridades letãs.

Além disso, Francisco elogiou a capacidade do país de



Papa Francisco no Monumento da Liberdade, em Riga, capital da Letônia.

"criar oportunidades de trabalho" e ressaltou que o índice de desenvolvimento humano também se mede pelo "poder de crescer e se multiplicar". "O desenvolvimento das comunidades não se mede unicamente pela capacidade de bens e recursos da qual se dispõe, mas pelo desejo que se existe de gerar vida e criar futuro", acrescentou.

A visita acontece no marco dos 100 anos do início da Guerra de Independência da Letônia, país onde a maioria da população é cristã (25% de luteranos, 21% de católicos e 11% de ortodoxos). O Papa se reuniu também com o presidente Raimonds Vejonis. Sua viagem aos países bálticos terminará hoje (25), na Estônia (ANSA).

## Roupa com saco de café brasileiro vence prêmio em Milão

Uma peça de vestuário criada a partir de um saco de café originário do Brasil foi premiada no concurso de moda sustentável Green Carpet Fashion Awards no domingo (23), em Milão, na Itália. O saco foi comprado no mercado de Navigli, onde objetos do tipo são vendidos geralmente para ser usados como barreiras para frear a cheia dos canais do bairro.

O saco foi revestido com um tecido e embelezado com cristais Swarovski por Gilberto Calzolari. Ele recebeu o prêmio "Franca Sozzani GCC Award for Best Emerging Designer", para os designers mais notáveis do ano. Calzolari nasceu e cresceu em Milão, onde trabalhou para marcas globais de luxo, antes de criar sua própria linha em 2015, com a qual terá a oportunidade



A peça sustentável foi criada pelo designer Gilberto Calzolari.

de desfilarem na Semana da Moda de Milão na temporada de fevereiro de 2019.

O Green Carpet Fashion Awards é uma premiação para casas de moda sustentável e realizou

sua cerimônia durante a Milan Fashion Week, no Teatro alla Scala. A organização ficou a cargo da Câmara Nacional da Moda Italiana (CNMI), em colaboração com a consultoria EcoAge (ANSA).

## Vietnã nomeia sua primeira presidente da República

A Assembleia Nacional do Vietnã nomeou Danh Thi Ngoc Thinh presidente provisória da República Socialista, após a morte na sexta-feira (21), em Hanói, do anterior chefe de Estado, Tran Dai Quang, segundo um comunicado oficial. Thinh, até o momento vice-presidente do país, se tornou a primeira vietnamita a chegar à chefia de Estado, embora seja de forma interina, pois se espera que a Assembleia Nacional eleja um novo presidente em sua sessão plenária de outubro ou, em no mais tardar, em maio de 2019.

A nova governante, de 59 anos, ocupou vice-presidência desde abril de 2016 depois de ter se destacado como vice-presidente da União das Mulheres Vietnamitas, associação muito influente no Vietnã, e



Danh Thi Ngoc assume a presidência do Vietnã interinamente.

como secretária-geral do Partido Comunista na província de Vinh Long, no sul do país. Thinh assume seu novo cargo, com funções representativas e pou-

co poder executivo, enquanto o regime comunista prepara o funeral de Estado de Quang para os dias 26 e 27, declarados de luto nacional.

Na quarta-feira os vietnamitas poderão se despedir de Quang na Casa Funerária Nacional de Hanói antes da cerimônia funerária de quinta-feira, quando será levado para sua província natal, Nin Binh, para ser enterrado. Durante os dois dias de luto as bandeiras nacionais serão hasteadas a meio mastro nos prédios oficiais e serão proibidos todos os eventos de entretenimento público.

Quang, de 61 anos, permaneceu ativo até sua morte por causa de uma doença viral contraída há um ano e sobre a qual as autoridades não revelaram mais detalhes (Agência EFE).

Empresas & Negócios  
netjen@netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Diretora Comercial: Lilian Mancuso (lilian@netjen.com.br)

## Editorias

**Economia/Política:** J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); **Ciência/Tecnologia:** Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); **Lazer/Cultura:** Laura Lobato De Baptisti (lauralobato11.ll@gmail.com); **Livros:** Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br); **TV:** Tony Auad (central-noticia@bol.com.br). **Revisão:** Sônia Souza.

**Webmaster/IT:** Ricardo Baboo; **Edição Eletrônica:** Ricardo Souza e Walter Almeida. **Impressão:** LTJ Gráfica Ltda. **Serviço informativo:** Agências Estado, Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Vergueiro, 2949 - 12º andar - cjs. 121 e 122 - Vila Mariana - Cep: 04101-300. Tel. 3043-4171 / 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br) - Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 - JUCESP, Nire: 35218211731 (6/6/2003) - Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

**Colaboradores:** Cicero Augusto, Eduardo Shinyashiki, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro, J. B. Oliveira, Leslie Amendolara, Mario Enzo Belio Junior.

RIO DE JANEIRO: **J.C. REPRESENTAÇÕES E PUBLICIDADES EIRELI**  
Av. Rio Branco, 173 / 602 e 603 - Centro - Rio de Janeiro - CEP 20040-007  
Tel. (21) 2262-7469 - CNPJ 30.868.129/0001-87