

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Renan Chaves dos Santos**

**Thiago Dias Rosa**

**GESTÃO FORA DA CAIXA: A HORIZONTALIDADE E  
DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

**Taubaté-SP  
2017**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Renan Chaves dos Santos**

**Thiago Dias Rosa**

**GESTÃO FORA DA CAIXA: A HORIZONTALIDADE E  
DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Graduação apresentado para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Engenharia de Produção Mecânica do  
Departamento de Engenharia da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Engenharia de  
Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Júlio Malva Filho

**Taubaté-SP  
2017**

**Ficha Catalográfica elaborada pelo SIBi – Sistema Integrado  
de Bibliotecas / UNITAU - Biblioteca das Engenharias**

S237g Santos, Renan Chaves dos  
Gestão fora da caixa: a horizontalidade e democratização  
da informação. / Renan Chaves dos Santos, Thiago Dias  
Rosa. - 2017.  
49f. : il; 30 cm.  
Monografia (Graduação em Engenharia de Produção  
Mecânica) – Universidade de Taubaté. Departamento de  
Engenharia Mecânica e Elétrica, 2017  
Orientador: Prof. Me. Julio Malva Filho, Departamento  
de Engenharia Mecânica e Elétrica.  
1. Horizontalidade. 2. Comunicação. 3. Informação. 4.  
Democratização da comunicação. 5. Gestão plana. I. Título.

**Renan Chaves dos Santos  
Thiago Dias Rosa**

**GESTÃO FORA DA CAIXA: A HORIZONTALIDADE E  
DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Graduação apresentado para  
obtenção do Título de Bacharel em  
Engenharia de Produção Mecânica do  
Departamento de Engenharia da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Engenharia de  
Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Júlio Malva Filho

**Data:** 20/11/2017

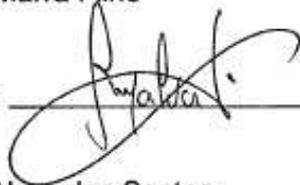
**Resultado:** 8,8 (oito e oito)

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Júlio Malva Filho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_



Prof. Ivair Alves dos Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_



*Dedicamos este trabalho à Nossos pais Altevir e Doralice, e Ricardo e Silvia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos os professores do curso, que foram tão importantes no decorrer da nossa formação acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho. Em especial o professor Júlio Malva Filho, nosso orientador, e o professor Ivaír dos Santos, que também teve extrema importância no decorrer deste trabalho.

Agradecemos também aos nossos pais e a toda nossa família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que chegássemos até aqui, investindo em nossos estudos e nos suportando em tudo o que foi preciso.

Agradecemos aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante, por todas as conversas, conselhos e risadas trocados entre nós nesta etapa de nossas vidas.

*“A sabedoria mundana ensina que é melhor para a reputação falhar convencionalmente do que suceder de forma não convencional.”*

*John Maynard Keynes*

## RESUMO

O interesse pelo presente estudo iniciou-se dentro do chão de fábrica, e estendeu-se para dentro das salas da universidade, partindo do anseio em compreender as dificuldades, conflitos e consequências de um fluxo de comunicação verticalizado em detrimento a uma comunicação mais abrangente e de forma horizontalizada. Partindo da premissa de que o funcionário e o mercado contemporâneo já não são os mesmos de décadas atrás, e também considerando que suas expectativas e realidades são cada vez mais distintas, as organizações vêm sendo forçadas a constantes adaptações, pois alguns métodos acabam por se tornar antiquados. Entende-se como informação vertical aquela que se embasa no antigo paradigma de uma administração com vários níveis hierárquicos e com uma perspectiva autoritária, autocrática, onde a participação de funcionários de níveis mais baixos é limitada. Por outro lado, a proposta de uma comunicação que visa à horizontalidade, também chamada de gestão plana, baseia-se na democratização da informação, estabelecendo uma via de informação aberta entre gerência e funcionário, possibilitando uma troca de informações que, devido ao atendimento em todas as esferas, tornam-se cruciais para o crescimento da empresa, pois ao aproximar os extremos da pirâmide hierárquica, evidencia-se que ambos os lados têm muito a agregar um ao outro. Diante disso, o estudo busca apresentar as mudanças geradas nessa que é cada vez mais uma tendência nas maiores organizações do mundo, que buscam se destacar em um mercado altamente competitivo, que exige que as mínimas tomadas de decisões sejam fundamentais para que se possa alcançar o sucesso.

**Palavras chave:** Horizontalidade; Empresas Horizontais; Empresas Verticais; Tomada de decisão; Comunicação; Informação; Democratização da Comunicação; Fluxo de Informações; Gestão Plana.

## ABSTRACT

Interest in the present study began within the factory floor and extended into the university halls, starting from the yearning to appear as difficulties, conflicts and consequences of a vertical communication flow in detriment to a more comprehensive communication and horizontally. Starting from the premise that the employee and the contemporary market are no longer the same as those of decades ago, and also considering that their expectations and realities are increasingly distinct, such as the organizations that are being forced to constant adaptations, some methods end up become old-fashioned. It is understood as vertical information that is based on the old paradigm of an administration with several hierarchical levels and with an authoritarian, autocratic perspective, where a participation of lower and limited levels of employees. On the other hand, a proposal for a communication, a management request, a database, a database, an information database, all as spheres, become crucial for the growth of the company, for the most approximate from the extremes of the hierarchical pyramid, it is evident that both sides have much to add to each other. Given this, the study seeks to present as changes generated in this that is increasingly a trend of the world's largest cities, who seek to excel in a highly competitive market, which requires as minimum derivative takes are fundamental to achieve success.

**Keywords:** Horizontality; Horizontal Companies; Vertical Companies; Decision making; Communication; Information; Democratization of Communication; Information Flow; Flat Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 – Relação entre força de trabalho de gestores/ remuneração;

Figura 1.2 – Relação de crescimento entre gerência e outras ocupações;

Figura 1.3 – Relação entre estruturas com comunicação vertical e horizontal.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1.1 – Ranking das empresas mais valiosas do mundo;

Tabela 1.2 – Comparação entre gestão vertical e gestão horizontal.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Formulação do Problema .....	12
1.2. Objetivo .....	12
1.2.1. Objetivo Geral.....	12
1.2.2. Objetivos Específicos .....	13
1.3. Justificativa.....	13
1.4. Estrutura do Trabalho.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Desconstrução de Paradigmas .....	15
2.2. Estruturas Organizacionais: Formal x Informal .....	16
2.3. Burocracia .....	18
2.4. Comunicação interna de qualidade .....	23
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. Gestão Horizontal aplicada em empresas privadas e ONG's .....	28
3.2. Gestão Horizontal aplicada na administração pública de cidades .....	34
3.3. O outro lado da moeda – A autonomia.....	37
3.4. Tendência entre Gigantes .....	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	43
5. CONCLUSÕES .....	44
6. REFERÊNCIAS.....	45

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Formulação do Problema**

Alguns eventos que ocorrem ao longo da história têm o poder de mudar completamente o mundo da forma que conhecemos até então. É fato que a grande Revolução Industrial nos Séculos XVIII e XIX é um exemplo disso, sendo considerado um divisor de águas que impacta diretamente os dias atuais, mudando o rumo da história, tornando a produção artesanal e manual em produção industrial, com a inserção do trabalhador nas fábricas e nas mais variadas atividades.

Com a mudança na forma de trabalhar, mudou-se também a forma de se organizar. Foi então que a necessidade de métodos e teorias organizacionais surgiu, e com elas algumas figuras como Henry Fayol (1841 – 1925), Max Weber (1864 – 1920), Frederick Taylor (1856 – 1915) e Henry Ford (1863 – 1947), se destacaram com seus ideais e importantes contribuições sobre a administração em geral para as indústrias, contribuições estas que refletem diretamente em nosso cenário industrial atual.

### **1.2. Objetivo**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

Tudo que conhecemos em termos de trabalho, e na forma de executá-lo muda constantemente em velocidades variadas, mas devido a este crescimento exponencial, podemos perceber o quanto tudo mudou nas últimas décadas. O avanço tecnológico dos últimos anos é surpreendente, entretanto é importante ressaltar que tudo isso não seria possível se não tivéssemos quebrado velhos paradigmas, atualizado nossas ideias e nos adaptado a estas constantes mudanças. É com este pensamento que este trabalho propõe uma maneira um pouco diferente da convencional, uma maneira mais atual que visa a maior participação de todo o conjunto de trabalhadores, desde o chão de fábrica até a gerência.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

O estudo busca apresentar as mudanças geradas nessa que é cada vez mais uma tendência nas maiores indústrias do mundo, que buscam se destacar em um mercado altamente competitivo, exigindo que as mínimas tomadas de decisões sejam fundamentais para que se possa alcançar o sucesso. Sabe-se que ao se deparar com novos desafios são vários os fatores que podem ser determinantes para superá-los ou não e, entre estes, a comunicação no âmbito organizacional é de extrema importância.

Tão importante quanto um bom planejamento estratégico, controle financeiro, pessoal capacitado, organização, melhoria contínua e demanda, a informação disponível e a forma como ela trafega pela equipe e em seus veículos de comunicação é imprescindível em qualquer indústria, ou qualquer atividade em que envolva trabalho em equipe, pois caso haja uma dificuldade neste aspecto ou ausência da mesma, todo o resto pode ruir.

### **1.3. Justificativa**

A falta de informação pode, por exemplo, fazer uma linha de produção produzir quantidades ou produtos equivocadamente, utilizar insumos desnecessários, perder tempo, a mudança no layout ou na instrução de trabalho que não tenha a contribuição de ideias dos funcionários envolvidos pode se tornar um regresso, entre outros problemas que serão abordados neste trabalho.

Problemas podem ser evitados, soluções ser apontadas, o operador acaba sentindo como parte da organização devido à sua colaboração. Conquistando-se essa valorização, há o entendimento de que essa contribuição pode fazer a diferença entre um funcionário motivado e outro funcionário desmotivado.

Ainda que uma atividade seja desenvolvida por coordenadores ou outros líderes, a atividade se torna parte do cotidiano do operador. É ele que vivencia o processo, e encontra oportunidades, falhas ou modos diferentes de executar determinada tarefa. A engenhosidade dos funcionários é um talento que, em geral, uma organização vertical e fortemente hierárquica desperdiça.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O conteúdo apresentado neste trabalho propõe uma abordagem mais moderna e que vem sendo discutida como uma alternativa para um dos grandes problemas nas organizações de todo o mundo, que se baseia em não possuir uma comunicação fluida entre seus funcionários e até mesmo liderança, em um sistema organizacional que acaba por não ter a eficiência que poderia, evitando desperdícios, que está diretamente ligado à produtividade e lucro. Esse é um dos inúmeros desafios das empresas contemporâneas.

Serão apresentadas as fundamentações teóricas sobre o tema abordado, baseando-se em publicações de autores renomados no ramo de estudo. Além disso, foi elaborado um estudo de caso com base na transformação prática observada em uma empresa nacional de equipamentos industriais, a partir da mudança do modelo de gestão vertical para um modelo mais horizontalizado.

Também serão apresentadas os resultados e discussões encontrados com a metodologia de pesquisa, além das considerações e conclusões acerca dos resultados obtidos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Desconstrução de Paradigmas**

Quando se trata de sucesso empresarial não existe uma fórmula única, perfeita ou muito menos milagrosa. Às vezes é necessária a desconstrução de conceitos e crenças corporativas para o sucesso de novas práticas no âmbito empresarial. Mesmo que o trabalho seja executado de uma maneira por muito tempo, não significa necessariamente que ele não possa ser aprimorado, e isso é pensar “fora da caixa”. É justamente este empenho e a busca por esse aprimoramento que exprime o verdadeiro significado da melhoria contínua: “Hoje melhor que ontem, amanhã melhor que hoje.”.

O mercado cresceu exponencialmente ao longo das últimas décadas e foi se moldando aos parâmetros exigidos pela atualidade. Práticas de antigamente se tornaram obsoletas, tanto pela exigência do cliente, quanto pelo do trabalhador e hoje existe uma grande preocupação quanto as responsabilidades de um gestor que deve ter um papel de líder e não de chefe. A liderança quando utilizada de forma adequada inspira, incentiva e estimula seus subordinados, a outra face da chefia que por sua vez ordena. Papéis diferentes que promovem resultados diferentes e percebe-se que são velhos ideais que vem se esvaindo pela necessidade que o tempo proporcionou um paradigma que vem sendo quebrado e vem dando certo.

Faz-se uma analogia onde a organização é uma grande máquina, e os trabalhadores diretamente ligados a produção, homens e mulheres que agregam valor ao produto ou serviço são como a força motriz gerada pelo motor que faz a máquina avançar. Neste sentido a administração tem a função de ser o combustível para que esse motor funcione bem e faça a máquina ir em frente, logo, se os trabalhadores não estão bem, a máquina não está bem.

Peter Ducker (2012) afirma que para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la. Ou seja, é preciso uma forte crença na democracia no local de trabalho, juntamente com uma resistência à crítica para manter a perseverança em querer se reinventar para enfim executar tal mudança.

O modelo de empresa cuja sua comunicação é democrática, que se propaga de forma transparente e tenha uma carga de responsabilidade mais distribuída,

estruturada em uma pirâmide hierárquica mais achatada que a convencional pode assustar em um primeiro momento, padrão de pensamento e dogmas alçados em modelos antigos impedem a formação de outras ideias, outros valores, outra gestão. Porém, isso nos leva ao início deste tópico: Sabendo que não há um modelo de gestão perfeito, deve-se analisar qual será o modelo que mais se adapta a cada empresa, e algumas das mudanças propostas podem impactar positivamente nos resultados da organização.

## **2.2. Estruturas Organizacionais: Formal x Informal**

No nosso dia-a-dia estamos cercados de atividades que para serem executadas com seu devido sucesso, necessitam de uma consistência organizacional altamente eficaz. Segundo Henry Mintzberg (1995), toda atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas.

Para que o trabalho seja dividido de forma adequada internamente em qualquer empresa, é preciso ter critérios de avaliações bem definidos que visam a montagem de uma estrutura eficiente capaz de garantir a realização dessas atividades. Podemos considerar que esses grupos são formados não só por estruturas formais, mas também por estruturas informais.

Uma estrutura organizacional formal consiste em todo um sistema criado pela organização que abrange, por exemplo, política de gestão interna, níveis hierárquicos, especificações, cargos e normas da instituição em que se aplica, a fim de se obter uma divisão de trabalho racional que especializa os integrantes dessa organização em determinadas atividades. Algumas das maneiras de se identificar uma estrutura formal dentro de uma organização qualquer, seja uma empresa, um hospital, a Igreja ou um governo, são através de seu organograma, sua missão, visão e valores. De tal forma, uma estrutura formal requer que suas regras sejam conhecidas e respeitadas por todos os integrantes.

- **Vantagens:**
  - Estruturalmente estável;
  - Representável pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos;
  - Reconhecida juridicamente de fato e de direito;
  - Facilidade no controle.
- **Desvantagens:**
  - Possibilidade de integrar equipes com valores e ideais diferentes;
  - Baixa (ou nenhuma) alteração de equipes de trabalho.

Já a estrutura organizacional informal consiste no conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre os integrantes da organização formal, de forma espontânea e natural. O surgimento desse tipo de organização costuma se basear em costumes, tradições ou ideais que as pessoas compartilham entre si, onde expressam a necessidade de associar-se com outras pessoas que possuem o mesmo senso dos valores. Essa estrutura, por não necessariamente ser fiel ao organograma das empresas, permite a formação de grupos com pessoas de vários níveis hierárquicos, setores e cargos distintos, ampliando assim o desenvolvimento de novos sistemas e canais de comunicações antes inviáveis se considerar apenas uma estrutura organizacional formal.

- **Vantagens:**
  - Complementa a estrutura formal;
  - Proporciona maior rapidez no processo de decisões;
  - Reduz distorções existentes na estrutura formal;
  - Reduz a carga de comunicação dos gestores;
  - Motiva e integra as pessoas da empresa;
- **Desvantagens:**
  - Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelos gestores
  - Dificuldade de controle
  - Possibilidade de atrito entre as pessoas.

### 2.3. Burocracia

A palavra Burocracia foi usada pela primeira vez por um ministro francês chamado Jean Claude Marie Vincent no séc. XVIII, que a utilizou de maneira irônica e debochada, de modo a satirizar as repartições públicas da época. Posteriormente a palavra foi ganhando mais significado e foi atribuída ao exercício do poder por funcionários públicos, de escritório ou estatais. No Século. XX, pós-criação da extinta união Soviética, usava-se o termo burocracia como uma forma de crítica as regras extremamente rígidas impostas pelos partidos políticos e pelo estado que sufocavam a sociedade local na época. Sabendo disso, é possível perceber que o emprego da palavra burocracia na maioria das vezes não era utilizado de maneira positiva, no entanto atualmente atribuímos à palavra geralmente a trâmites de um processo ou como muito utilizado na sociologia das organizações, sendo o processo que compreende todos os procedimentos, divisões de trabalho e responsabilidade, hierarquia, regras pautadas em um regulamento fixo bem demarcado e etc.

Por definição, a Burocracia é descrita como uma estrutura organizada funcionando a partir de regras e procedimentos pré-estabelecidos, ou como um sistema definido por falta de eficiência, pela despreocupação das necessidades do indivíduo em si e pela lentidão em resoluções de problemas.

Se por um lado é preciso um controle firme em alguns processos específicos, se fazendo necessário uma quantidade razoável de documentação, padronização e rigor, que por sua vez gera um certo tipo de burocracia, o excesso dela traz incontáveis prejuízos, ou ainda, atrasar cronogramas, dificuldade de resolução de problemas que podem ser relativamente simples, e não alcançar resultados esperados, e geralmente é isso que acontece. Sua própria definição de excesso de regras, muitos cargos com divisões bem delineadas, práticas redundantes e excesso de documentação só serve, na maioria dos casos, para atrasar processos e gerar o tão abominável e inadmissível desperdício.

Um dos pais da sociologia moderna Max Weber, criou a teoria da Burocracia, popularizada por volta dos anos 1940, teoria essa que surgiu para fazer críticas a teorias antecessoras, como a Teoria Clássica de Henry Fayol, criticada pelo seu excesso de mecanismos, e a teoria das relações humanas, criticada por possuir um teor ingênuo. A Teoria de Weber é antiga, mas ainda hoje é muito aceita por vários autores.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 254-255), na teoria da administração, a abordagem estruturalista surgiu com o crescimento das burocracias, em uma perspectiva de análise que vai além dos fenômenos internos da organização, visão pela qual as escolas de até então se restringiam. Já para Motta (1975), essa abordagem sintetiza as teorias clássicas e as de relações humanas, porém ganhando novas dimensões que envolvem todas as variáveis da organização.

Como afirma Chiavenato (2003), Max Weber foi o primeiro teórico que, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência. Segundo Motta (1975, p. 46), a preocupação de Weber está na racionalidade, entendida como a adequação dos meios aos fins. E uma organização é racional quando é eficiente. Assim, para Weber, a burocracia era a forma mais eficiente de uma organização. Ele descreveu um tipo de estrutura burocrática acreditando que fosse comum à maioria das organizações formais. No entanto, como ressalta Maximiano (2000), Weber não definiu um modelo padrão para ser aplicado, apenas esquematizou as principais características da burocracia existente. Ao sistematizar seu estudo da burocracia, Maximiano (2000, p. 88) começa com a análise dos processos de dominação ou autoridade. Segundo o autor, “a autoridade é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado”. Weber distinguiu três tipos de sociedade e autoridade:

- **Tradicional:** também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais;
- **Carismática:** em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.
- **Racional-legal ou burocrática:** em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;

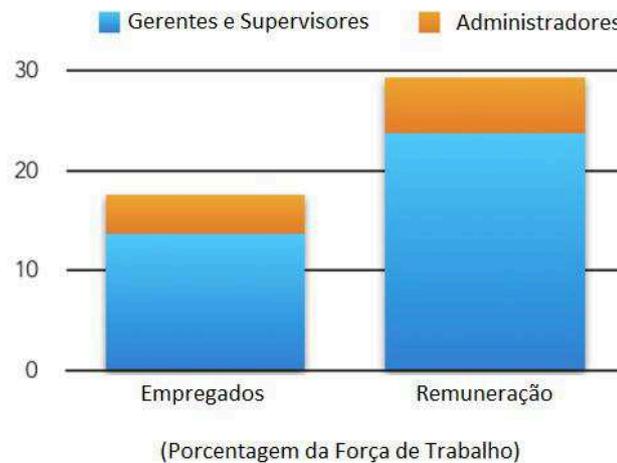
Gary Hamel, membro do Fórum Econômico Mundial e da Sociedade de Gestão Estratégica, é um perito em administração de empresas, eleito pelo Wall Street

Journal como o pensador de negócios mais influente do mundo e a revista Fortune o classificou como especialista mundial em estratégia de negócios. Com toda sua bagagem e prestígio, Hamel se dedicou a estudar, dentre muitos assuntos, o modelo de gestão horizontal e seu respectivo funcionamento, constatando que existe um crescente número de evidências embasadas em suas pesquisas comprovando a eficiência desse modelo de gestão em detrimento a de empresa as tidas como autocráticas, evidenciando o quão se consegue reduzir a burocracia em estruturas horizontais, e o quão inovador é este modelo, como mostrados em algumas de suas pesquisas.

É possível observar os prejuízos de ter uma estrutura organizacional inflada e burocrática embasando em quatro grandes pesquisas feitas por Hamel: Bureaucracy's US\$3 Trillion Price Tag (Preço da burocracia de US\$ 3 trilhões); Forget the Gig Economy – Most of us are still slaves to bureaucracy (Esqueça a Gig economia – A maioria de nós ainda é escravo da burocracia); The heart of innovation (O coração da inovação); Want to bust Bureaucracy? Get angry (Quer quebrar a burocracia? Fique zangado).

De acordo com Hamel (2016), o trabalho mais ineficiente das organizações, isto é, o que oferece menor rentabilidade, é o gerenciamento, por se tratar de um trabalho que não agrega valor propriamente dito em produtos ou serviços oferecido ao cliente, sejam eles manufaturados ou não. O excesso de burocracia dentro das indústrias americanas custa por ano aos Estados Unidos cerca de 3 trilhões de dólares, o que corresponde a aproximadamente 17% do PIB norte americano. Os estudos realizados pelo departamento de estatísticas do trabalho dos EUA, em 2014 constataram que havia 23,8 milhões de gerentes, administradores e supervisores em todo o país, e isso significa que a cada 4,7 funcionários, existia uma figura hierárquica para coordená-los, sendo que estas mesmas figuras representam 17,6% de força de trabalho no país, e faturam quase 30% das remunerações.

**Figura 1.1 – Relação entre força de trabalho de gestores/ Remuneração**



Fonte: Secretaria de Estatísticas Trabalhistas dos EUA

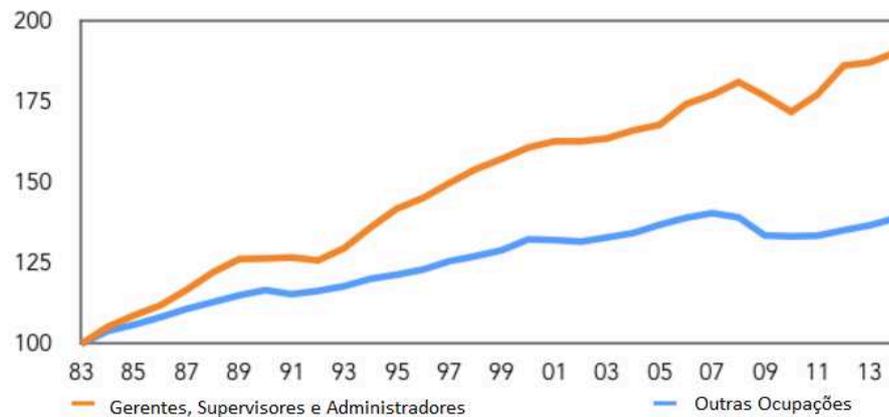
Hemel estudou as já citadas Morning Star, W.L Gore e Valve, e também a Sun Hydraulic, líder do ramo de produtos hidráulicos, a Nucor, fabricante de aço mais bem sucedida da América e a Svenska Handelsbanken, um banco com mais de 800 agências espalhadas pela Europa e Reino Unido, todos com estruturas planas que sugerem que é possível manter a rentabilidade das empresas com menos da metade de gestores que a atual, conseqüentemente, reduzindo a burocracia associada a eles.

Estes estudos apontam que no caso dos EUA, o ideal seria que a proporção de 4,7 funcionários para cada gerente ou administrador fosse mais que duplicado, isto é, o ideal proposto seriam 10 funcionários para 1, com isso, 12,5 milhões de pessoas estariam ganhando espaço para atividades mais produtivas. Caso isso ocorresse, os ganhos não parariam por aí, pois haveria também economias indiretas: a redução de chefias diminuiria também os gastos com processos administrativos de baixo valor, o tempo seria investido em atividades que realmente agregasse valor, as documentações desnecessárias e os gastos com papelada diminuiria, ou seja, toda a burocracia envolvida na espera por autorizações e ociosidade, possibilitaria uma redução de até 50% do custo de conformidade interna.

Peter Drucker escreveu um artigo para Harvard Business Review em 1988 dizendo que a tendência dos próximos 20 anos seria a redução do número de camadas de gerenciamento em organizações médias pela metade. A teoria de Drucker parecia sensata, visto que essa seria a tendência, porém, as expectativas de Drucker não se realizaram.

De 1983 a 2014 houve um aumento de 90% do crescimento do número de gerentes, supervisores e funcionários de suporte na economia dos Estados Unidos, e no Reino Unido a participação desses profissionais que era de 12,9% em seu mercado em 2001, subiu para 16% em 2015, um crescimento considerável e que afeta diretamente a economia destes países e conseqüentemente a do mundo.

**Figura 1.2 – Relação de crescimento entre gerência e outras ocupações**



Fonte: Secretaria de Estatísticas Trabalhistas - MlabAnalysis

Baseando-se nos dados, em 2014 havia quase nove milhões de trabalhadores norte-americanos criando pouco, ou nenhum valor para a força econômica do país, por estarem inflados pelo excesso de burocracia imposta sobre eles. Em outras palavras, o País poderia estar produzindo o mesmo com 15% menos trabalhadores, porém, isso não significa que deveriam desempregar estes trabalhadores, e sim, poder usá-los de maneira mais sucinta e estratégica. Os crescimentos na economia estão estagnados, com crescimentos mínimos, não só dos EUA, mas de maneira geral, a maioria dos países ao redor do mundo vem obtendo crescimentos anêmicos, e olhando pela ótica otimista, é possível moldar os sistemas atuais de gestão para conseguir utilizar esta incrível mão de obra para produzir e extrair ainda mais resultados.

## 2.4. Comunicação interna de qualidade

Existe uma história que é popularmente utilizada em muitas palestras e usada por diversos autores que traz muita relevância e faz todo sentido, chama-se a história dos Três Pedreiros:

*“Três pedreiros trabalham em uma empreiteira, quando são questionados a respeito do seu trabalho, sobre o que se trata, estes dão diferentes respostas: O primeiro pedreiro diz que está colocando um tijolo em cima do outro, o segundo pedreiro diz estar subindo uma parede, e o terceiro dá a melhor resposta, ele diz estar construindo uma igreja. Qual a diferença entre os três pedreiros? Mesmo que os três pedreiros trabalhem de forma semelhante, a diferença está nas informações que eles receberam, e o terceiro sabe o impacto que “colocar um tijolo sobre o outro” irá causar, ele sabe onde quer chegar, e está alinhado com o objetivo da empreiteira. Certamente ele trabalhará mais motivado e com uma visão muito mais abrangente que o pedreiro que está empilhando tijolos, pois ele sabe que a razão e o motivo de seus esforços individuais causam para a empresa.”*

Essa é a diferença que a comunicação bem elaborada pode causar nas organizações, a forma como os colaboradores enxergam o trabalho. Uma comunicação eficiente pode ser o motivo de sucesso ou fracasso de uma organização. Atualmente, uma empresa que não possua veículos de comunicação eficaz certamente encontrará muitas dificuldades em sua trajetória ao longo do tempo, tanto em relação a comunicação com clientes, como com seus próprios funcionários, fornecedores e intermediários.

Um estudo realizado pela Willis Tower Watson em 2009 com mais de 300 organizações ao redor do mundo mostrou que as empresas mais bem colocadas em seu estudo possuíam a comunicação interna muito bem estruturada e eficiente, e segundo este mesmo estudo, estas empresas se preocupam em aprimorar sua comunicação com o uso de novas ferramentas e treinamentos para seus líderes.

O estudo apontou que as empresas tidas como comunicadoras eficientes tiveram rendimentos totais 47% maiores em relação as menos comunicativas. Outro ponto interessante que é abordado pela pesquisa é a questão da transparência: De acordo com o estudo, apenas 14% das empresas participantes explicam para seus funcionários as abertamente as dificuldades enfrentadas em períodos de crise ou recessão.

É fundamental usar da comunicação interna como estratégia de resultados, sendo assim, alguns benefícios de uma comunicação concisa são:

**Unificação:** É perfeitamente normal que nas empresas criem-se grupos informais que se distinguem umas das outras, o ser humano tem a tendência de formar alianças e se aproximar de pessoas em comum, porém uma empresa que comunica, aproxima estas pessoas, fazendo com que o efeito da criação destes silos sejam diminuídos em comparação com empresas que não tem o hábito de informar os membros do time sobre a situação dos ocorridos na organização.

**Precisão e rapidez:** Informações atingem a todos os funcionários com mais rapidez e isso agiliza processos e reduz potenciais tempos ociosos. Ferramentas que explanem as pretensões da empresa ajudam inclusive nas oportunidades aos funcionários, por exemplo uma vaga que precisa ser preenchida rapidamente tem muito mais chances de ser preenchida em tempo hábil em uma empresa comunicativa.

**Alinhamento entre todos os colaboradores:** Seja em pequena ou grande empresa, quando todos os envolvidos estão alinhados com uma mesma meta e bem informados, os esforços se somam em prol dos objetivos da empresa, focados em uma mesma direção, ajudando tanto a organização, quanto seus funcionários. Parafraseando a Doutora em Ciências da comunicação Marlene Marchidori: “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”.

**Ciência dos impactos causados por atividades individuais:** Assim como o Terceiro pedreiro da história sabe que a atividade que ele desempenha afeta na empresa, as organizações devem mostrar aos funcionários que as atividades que eles executam são importantes, e que eles se fazem necessários na empresa por conta disso. Uma das regras básicas da boa administração é não deixar os funcionários desamparados e carentes de informação, e a comunicação bem feita ajuda neste quesito.

**Clima Agradável:** Quando a companhia estimula o fortifica sua cultura organizacional, isto é, faz-se compreender os hábitos, códigos, procedimentos, valores e comportamentos da instituição, o clima se torna mais leve e tranquilo. Divulgar informações aos funcionários faz com que eles tenham mais confiança na empresa.

**Integração da equipe:** A troca de informações efetiva não só beneficia funcionário e empresa, mas amplia-se no âmbito interpessoal, ou seja, faz com que

os funcionários se entreguem e fortifiquem suas relações, criando cooperação e interatividade. Quando a empresa consegue transmitir aos colaboradores o sentimento de honestidade, isso cria um ambiente propício para que o trabalho em equipe flua naturalmente.

**Troca de experiências e conhecimento:** Todos os funcionários tem algo para ensinar e ser ensinado com seus companheiros de trabalho, e essa é uma das premissas da comunicação eficiente. Os funcionários conseguem dar e receber feedback, isso agrega para cada indivíduo e ajuda no direcionamento das ações futuras da empresa.

**Engajamento e participação da equipe:** Com todos os benefícios já apresentados, os funcionários irão colaborar com a empresa mesmo que inconscientemente. Funcionários satisfeitos falam positivamente a respeito da organização, permanecem na empresa e se sentem pertencentes a mesma, e se empenham na busca pelo sucesso da empresa. Informar ao colaborador, em primeira mão, o posicionamento, as políticas e novidades da organização geram o engajamento da equipe, que se sente “parte integrante do negócio” (ABRACOM – Caderno de Comunicação Organizacional)

**Resistência a crises e resultados financeiros:** Se a crise chegar (e ela geralmente chega para todas as empresas em algum momento), a comunicação e a informação que transita entre departamentos e funcionários pode ser o diferencial para sair o quanto antes desta situação ou a falência. Como citado anteriormente, no estudo da Willis Tower Watson, empresas comunicadoras apresentaram 47% a mais em seus rendimentos no ano de 2009.

De fato, a falta de comunicação pode ser deixada em segundo plano, devido a diretoria da empresa acreditar que já possuem uma fluência em seus veículos comunicativos. De fato, os gestores e diretores possuem livre acesso as informações das empresas, e isso pode causar uma ilusão, já que conforme os níveis da pirâmide hierárquica caem, a comunicação é mais limitada, causando a insatisfação dos colaboradores, interferindo diretamente no Sistema de Irrigação na comunicação interna da empresa.

Fazendo uma analogia, o sistema de irrigação de informações pode ser comparado a um sistema de irrigação convencional, como o de uma plantação: Em um sistema, a água é distribuída da fonte e bombeada pelo encanamento de maneira a atingir todas a plantação, isso significa que quanto mais próximo da fonte, mais

irrigação a planta receberá, logo, quanto mais distante, menos água disponível para a plantação. Isso ocorre pela perda de vazão da água que percorre o encanamento e recebe o nome de perda das cargas distribuídas em mecânica dos fluidos, e é exatamente o que ocorre com as informações dentro das Organizações. A água é como a informação, que precisa ser transmitida para os colaboradores por meio dos veículos de comunicação, que por sua vez são como a tubulação da analogia, e todos os funcionários são a plantação.

É importante investir para que as informações cheguem de maneira eficiente em todas as esferas, e investir tanto estruturalmente, tecnologicamente e de forma humana, isto é, mesmo que a empresa utilize a intranet da empresa por exemplo, para imputar todas as informações relevantes para a produção, dificilmente os operários de níveis mais baixos irão acessá-la, muitos nem acesso a computador possuem, é aí que a equipe de comunicação deve “bombear” esta informação para que cheguem a todos.

Um grande problema presente nas empresas não comunicativas é o Aumento no Turnover. Um artigo publicado pela Universidade do Texas na Sage Journals que fala sobre os impactos da ineficiência da comunicação, mostra que a falha ou a ausência na comunicação é um dos principais motivadores para os funcionários deixarem as empresas em busca de novos empregos, e isso gera um aumento no Turnover.

O Turnover ocorre quando existe a rotatividade de funcionários em determinado cargo, como por exemplo quando algum cargo é vago, como quando o funcionário sai da empresa, ou pela sua demissão ou até mesmo pela troca de cargo. O custo quando isso ocorre pode variar, segundo o estudo do Centro de Progresso Americano, este valor pode variar entre 16% a 216%. Este custo pode ser tão elevado pois é a soma dos custos com treinamento, erros derivados do novo funcionário em aprendizagem, engajamento, documentação e outros vários inconvenientes intangíveis ao processo.

Quando pensamos em comunicação, não podemos nos restringir ao fato de satisfação e otimização do bom funcionamento da empresa, a boa comunicação interfere diretamente na segurança. Manter um sistema comunicativo ineficiente pode aumentar o índice de acidentes. De acordo com o estudo publicado pela US Joint Commission for Hospital Accreditation, 70% dos acidentes são causados por falha de comunicação. Mesmo que existam normas bem elaboradas, procedimentos coesos,

Equipamentos de proteção de qualidade, nada disso adiantará se as pessoas que usufruem destes itens de segurança, ou que necessitam ter este comportamento não terem conhecimento, não forem devidamente treinadas e informadas, logo, os acidentes possivelmente ocorreram com maior frequência na ausência de informação bem distribuída.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo de caso elaborado por este trabalho apresenta as dificuldades encontradas por empresas de diversos ramos com modelos de gestão verticalizado, assim como as mudanças realizadas e os resultados obtidos após a implementação de uma comunicação mais descentralizada.

#### **3.1. Gestão Horizontal aplicada em empresas privadas e ONG's**

O Programa “Second Chance” (Segunda Chance) fundada em 2001 em Queensland no Nordeste da Austrália é uma organização sem fins lucrativos que arrecada dinheiro para dar moradia a mulheres do sudoeste da cidade, e que alcançou resultados impressionantes. Sendo dirigido por um comitê de aproximadamente dez pessoas, faz uso de uma estrutura plana, ou seja, horizontal e não hierárquica. Ainda que um consultor de gestão dissesse que esse método de organização não funcionaria, a Second Chance atingiu todos seus objetivos com êxito. Essa fundação é uma das provas que este tipo de gestão funciona muito bem e esse tipo de pensamento não significa que esse método de trabalho só funciona para organizações sem fins lucrativos.

Outro exemplo disso é a WordPress e suas empresas parceiras. Segundo o artigo publicado pelo site Harvard Business Review, cerca de 20% dos sites no mundo utilizam a plataforma WordPress para se hospedar (uma das plataformas para sites mais utilizadas, isso torna a WordPress uma das empresas mais importantes da internet), e a Automattic é a empresa por trás da WordPress. Fundada em 2005, disponibiliza softwares gratuitos (open source), desenvolvimento básico, projetos para dispositivos móveis (mobile) e outros. Fundamentado à base da hospedagem, trabalha com a gestão horizontal, completamente autônoma, constituída por cerca de cem pessoas operando remotamente o sistema, tudo isso sem nenhum chefe. E mesmo estes funcionários não possuindo chefes como o de costume, a empresa cresce a cada ano. E mais, a GitHub que também promove milhares de códigos fontes pré-armazenados atuando no mesmo ramo da Automattic, possui este mesmo tipo de gestão plana.

Outro forte exemplo que utiliza desse formato de estrutura Horizontal é a conceituadíssima desenvolvedora de jogos eletrônicos Valve. Diferente da WordPress, o conteúdo oferecido pela Valve não é open source, ou seja, o conteúdo oferecido por eles é proprietário e vendido a milhões de clientes ao redor do mundo. Conhecida por não possuir chefes, a Valve consegue atrair os melhores profissionais ao redor do mundo por seu método corporativo, sem chefes. Segundo dados disponibilizados pela própria empresa em seu site, a empresa consegue extrair o máximo de seus empregados possuindo um lucro por funcionário maior que de gigantes como Apple e Google.

De acordo com o manual que cada novo funcionário recebe ao ingressar na Valve o método hierárquico é ótimo para manter a previsibilidade e a repetibilidade, mas para uma das mais influentes distribuidoras de entretenimento do planeta, faz com que o funcionário perca seu valor. O próprio manual Valve diz: “Nós temos um fundador/ presidente, mas nem ele é seu gerente. Essa empresa é sua para levar em busca de oportunidades e longe de riscos”.

Outro ponto que chama a atenção nesta grande empresa desenvolvedora de clássicos como CounterStrike, Portal, Half Life entre outros inúmeros títulos, é que todas as mesas possuem rodinhas, para que os funcionários possam movê-las para perto de algum companheiro que possa ajudá-lo ou fazer um trabalho conjunto, uma forma muito simples que ajuda na integração entre os trabalhadores e promove uma comunicação muito mais fácil.

Mesmo sem ter a quem reportar no fim do dia, os funcionários da Valve tem um alto comprometimento com seu trabalho e o método de trabalho exercido por lá serve de inspiração para muitos novos empreendedores. A empresa consegue manter altos níveis de desempenho mantendo a informalidade entre seus membros, porém, assim como em todas as empresas horizontais, todos os funcionários são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da companhia. Não há espaço para pessoas que não contribuem.

Mas as estruturas horizontais não são apenas para empresas de softwares, como mencionado até aqui. Esse método inovador também funciona muito bem para empresas de manufatura, como por exemplo, a WL Gore.

Em 2016 a empresa ficou em terceiro lugar entre as melhores multinacionais para se trabalhar no mundo, segundo o ranking do instituto Great Place to Work, e em 12º pelo ranking da Forbes na lista “100 Best Companies to Work”. Em 2009 a Gore

figura na lista “Fast 50” do prêmio “Most Innovate Companies In The World” (Empresas Mais Inovadoras Do Mundo) pela revista Fast Company. Percebe-se que a empresa se mostra muito bem conceituada, e segundo seu site, a empresa diz não ter funcionários, e sim, associados.

A empresa que atua com seus produtos na área médica, têxtil, farmacêutica, automotiva, musical entre outros, presa pelo método de trabalho informalizado, complexa, baseado nos relacionamentos interpessoais liderança natural, reconhecimento, compromisso e disciplina impostos por todo o grupo. São mais de 10.000 funcionários que quebram o paradigma de empresas burocráticas, distribuindo-os em basicamente três níveis de hierarquia organizacional, sendo que na ponta da pirâmide se coloca o CEO escolhido democraticamente, seguido dos Supervisores ou Team Leaders, e por último, mas não menos importante os demais trabalhadores, ou como chama a empresa, seus associados. Tudo é comandado segundo equipes com escolhas democráticas, desde contratação, pagamentos, plano de carreira, tomada de decisões e etc. O atual CEO da WL. Gore, Terry Kelly diz:

"É muito melhor confiar em uma ampla base de indivíduos e líderes que compartilham um conjunto comum de valores e sentir a propriedade pessoal para o sucesso global da organização. Esses indivíduos responsáveis e capacitados servirão como guardiões muito melhores do que qualquer líder único ou estrutura burocrática."

Essa confiança mútua é o que faz com que a grande empresa que a WL. Gore se tornou mantenha seu espírito de start-up, e com certeza, esse método de gerir está diretamente ligado ao sucesso e rentabilidade alcançada pela mesma.

Em uma das maiores processadoras de tomates, a Morning Star, as decisões e poderes dedicados aos funcionários parecem ser ainda mais radicais. A empresa não possui um departamento de compras conforme o de costume, se algum engenheiro, por exemplo, necessita de algum item que eles não possuam disponível, ele mesmo emite um pedido de compra e assim que a fatura chega ele envia para o setor contábil. Mesmo que qualquer um possa comprar, o sistema não é desordenado, as pessoas que geralmente fazem pedidos se reúnem de forma alinhar estas compras e sendo responsáveis pela aquisição.

Nick Kastle, especialista de desenvolvimento de negócios compara a o modelo da Morning Star com os utilizados por empresas com modelos clássicos, onde para se conseguir a aprovação de algo era necessário se reportar a um superior, que se teria que se reportar ao superior sênior, que se reportaria a um superior executivo

e assim por diante, na Morning Star é preciso “dirigir o ônibus” como ele diz, ou seja, não se aguarda a decisão de alguém, os funcionários devem fazer o que é preciso ser feito. Na Morning Star o critério de avaliação de desempenho é tão rigoroso quanto em outras empresas. Existe uma plataforma que funciona como uma espécie de rede social comercial para acessível a qualquer um dentro na empresa, desta forma, a busca por reconhecimento não é para se obter cargos mais altos, até porque eles não existem, mas sim para quem mais contribui. A própria empresa reconhece que possui empregados com melhor desempenho que outros afinal, ninguém é igual, e isso se reflete no trabalho. Como Ron Caoua, especialista de TI da empresa diz: “O que melhora meu currículo é mais responsabilidade, e não um cargo mais pomposo”.

A estrutura plana ou horizontal conforme apresentado, se mostra capaz de suportar todos os setores do mercado, não se restringindo apenas a empresas que já são criadas neste âmbito, em outras palavras, que já são construídas para trabalhar de tal forma. Também é possível se adaptar, e fazer uma transição entre estrutura verticalizada para a plana, basta analisar o que fez Ricardo Semler quando assumiu o comando da empresa brasileira Semco.

Fundada em 1953 originalmente fabricante de centrífugas para as indústrias de óleo vegetal, ao decorrer dos anos a empresa se expandiu se tornando o grupo Semco. A partir da década de 60, com a expansão da indústria naval no Brasil, a Semco começou a produzir bombas hidráulicas, eixos, bombas de cargas e afins, mantendo o monopólio do ramo naval, porém em 1980 a empresa que até então estava no auge sofre com uma crise que acarretava em sérios danos na parte econômica da empresa, chegando à beira da falência. Em 1982 Ricardo Semler assume a frente da Semco, e como principal alternativa para a crise, a proposta seria que a Semco deixasse de ter uma gestão autocrática tradicional implementada pelo seu pai, Antônio Semler (fundador da Semco), para que tivesse uma gestão participativa e descentralizada, e em 1985, Semler inicia uma mudança radical nas práticas de gestão da empresa. A Semco começa a se reerguer e passa a ser conhecida como exemplo de democracia industrial.

Essa nova estruturação permitiu que Semler expandisse os negócios da empresa e atualmente a empresa se dedica a fabricação de agitadores, misturadores, dispersores, moinhos e outros sistemas automatizados para mistura, oferecendo soluções para diversas empresas de ramos diferentes, como por exemplo, mineração, papel e celulose, química e petroquímica, alimentos, bebidas, entre outras. Em um

artigo publicado na Harvard Business Review, com o título: “How we went digital without a strategy” (como nos tornamos digitais sem uma estratégia) na edição de setembro de 2000, Ricardo Semler disse:

“Descobri que se lhes for dada liberdade total, as pessoas agirão no seu melhor interesse e, conseqüentemente, no melhor interesse da empresa. Quando as dominamos, quando lhes dizemos o que devem fazer e pensar, tornam-se inflexíveis, burocráticas e estagnadas”.

A reengenharia corporativa que Seler implantou em sua empresa, anteriormente verticalizada, fez com que a empresa voltasse ao topo e tivesse 20% de crescimento por quase 30 anos. É possível observar que a agilidade das empresas autônomas e a velocidade de adaptação é muito maior em empresas com estruturas horizontais, e essa autonomia traz com ela a criatividade, um ponto fundamental nos dias de hoje, fundamentalmente importante estrategicamente para a empresa.

Mais um excelente exemplo de sucesso e inovação, é o que o Engenheiro Eletrônico Mário Kaphan, formado em 1975 pela Escola Politécnica da USP fez quando abriu a Vagas em 1999 para propor soluções tecnológicas, gerenciar recebimento de currículos, recrutamento e seleção de pessoas via internet. Atualmente a empresa é a mais influente do ramo, mantendo-se no topo do setor e tendo conquistado o prêmio MIX (Management innovation exchange) da M-Prize por representar o modelo inovador de gestão do século XXI, e segundo o Great Place to Work, é considerada a 40ª melhor empresa de tecnologia da informação para se trabalhar no Brasil, a empresa se mantém em ativo processo de reinvenção, assimilando conhecimentos, testando o desempenho do sistema comparado com os demais, e assimilando suas necessidades para continuar em contínuo crescimento. Não é à toa que a empresa não cresce menos que 25% ao ano. Contando atualmente com mais de 160 funcionários, a empresa também possui a invejável lista de 2500 clientes, sendo que 66 deles estão entre as 100 maiores empresas do Brasil.

A Vagas possui duas estruturas básicas: as áreas funcionais e os comitês. São formadas por equipes que se encontram quinzenalmente para alinhar as estratégias e interesses da empresa, e estas reuniões não são fechadas, acontecem a portas abertas e qualquer um pode participar e intervir nas decisões, desde que a maioria acredite que a opinião deve ser levada em conta, sempre que haja um consenso as decisões são tomadas, e isso inclui até a contratação e demissão dos

próprios funcionários, inclusive de aumento ou não de salários entre seus colegas, norteados por avaliações semestrais. Isso faz com que seus funcionários fiquem mais engajados com as decisões que ali foram tomadas.

De acordo com a publicação por exame PME em parceria com a consultoria Deloitte, a Vagas vem se destacando seguidamente no ranking de pequenas e médias empresas que mais crescem. Em 2012 a receita da empresa chegou a 21,6 milhões, 30% a mais que o ano anterior. Em entrevista ao blog Questão de Coaching, Mário Kaphan enfatiza:

“Numa empresa que funciona nos moldes tradicionais de hierarquia [a tomada de decisões] é delegado aos níveis superiores e a decisão é top down. Na Vagas as pessoas são confrontadas diariamente com decisões, existem equipes que são responsáveis por discutir as melhores práticas, mas qualquer pessoa pode contestar a decisão. Exige um grande desapego e um gosto elevado por discutir e chegar a um consenso. Valorizamos um ambiente vivo onde não existem verdades absolutas.”

Alguns dos valores que a Vagas enfatiza para se ter sucesso dentro da empresa são o consenso, autonomia, inovação responsabilidade e propósitos. De acordo com a empresa os funcionários devem saber valorizar o autêntico, num ambiente sem hierarquia, e ser desapegado quanto a antigos consensos. Sem a vivência destes valores diariamente, o sucesso dentro da empresa seria improvável. Mário Kapham exprime muito bem a essência da gestão horizontal, quando afirma que mesmo sem uma liderança formal dentro da organização, a liderança entre os funcionários emerge naturalmente. A liderança dentro das equipes surge de forma natural e a grande maioria dos funcionários possuem pessoas de referência dentro das áreas, mas esta importância das pessoas não está atrelada a poder hierárquico. A empresa além de engajar seu pessoal em adquirir crescimento profissional ao invés de ascensão hierárquica, prima por um ambiente informal e descontraído assim como nas empresas que foram apresentadas até agora, engajadas dentro do mesmo propósito: fazer a si mesmo e a Vagas, ainda maiores.

Foram citados alguns exemplos de empresas que deram muito certo com esta forma de gerir, desde uma organização sem fins lucrativos como a Second Chance, passando pelo setor de software com os exemplos da Automattic e GitHub, setor alimentício como a Morning Star, até setores de manufatura como a WL Gore e a Semco. Também foi mostrado que a horizontalidade de estruturas organizacionais cabe na área de serviços como apresentado no exemplo da Vagas, tendo como

objetivo explicar todos os ramos de trabalho, mostrando como este método é versátil e cabe em todos os setores produtivos. Todas estas empresas que não se ativeram ao medo de queda de desempenho por conta de não possuir chefes, e apostaram nesse modelo, sejam elas criadas desta forma ou adaptadas conforme o passar do tempo, são empresas que nos provam que se for implantado da forma correta, uma organização horizontal pode salvar negócios, pode dar a liberdade de criar, escolher, produzir, inovar, se reinventar e, principalmente, “sair da caixa”.

### **3.2. Gestão Horizontal aplicada na administração pública de cidades**

Toda organização, pública ou privada, necessita de uma boa administração para que possa alcançar suas metas e objetivos da maneira mais eficaz, econômica e sustentável. De uma forma mais ampla, esses preceitos também são compartilhados se considerarmos a gestão de uma cidade, pois para que o bem-estar populacional seja conquistado, muito se depende de uma boa gestão pública. Este estudo de caso busca apresentar técnicas aplicadas de gestão em grandes cidades que buscam incluir a participação efetiva de cidadãos em planos estratégicos, tal qual, a gestão compartilhada deve ser uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é do interesse público.

O ciclo político enfrentado pelas cidades brasileiras se inicia com as promessas em campanhas políticas que visam conquistar os eleitores e atraí-los com a ideologia de um político ao garantir oferecer uma melhor administração que seu concorrente. Após o eleito tomar posse começa efetivamente a sua gestão onde, durante quatro anos a cidade passa a ter seu crescimento baseado, geralmente, nas tomadas de decisões de um número restrito de assessores e especialistas em cada uma das áreas de administração municipal: educação, lazer, habitação, mobilidade urbana, saúde, segurança, entre outras.

Ao gerir uma cidade com dezenas ou centenas de milhares de habitantes, a equipe administradora precisa oferecer o melhor serviço para a população de forma a corresponder às expectativas. Acontece que normalmente, há reclamações de eleitores quanto ao não cumprimento de promessas ou pelo fato de não se dar atenção a problemas que realmente eles julgam importantes e deveriam ser tratados como prioridade.

Algumas cidades já compreendem o fato de que incluir seus munícipes em várias etapas de planejamentos aumenta a eficácia para o seu crescimento, pois ao conceder que o cidadão sugira pontos de melhorias e indique lugares que carecem de investimento, permite-se que uma gestão subdivida a ampla área que era de sua responsabilidade em pequenos grupos capazes de identificar as melhores soluções para ele próprio.

É o caso da região metropolitana de Vitória-ES que criou um Modelo de Gestão Compartilhada. Este modelo tem o objetivo de envolver a população nas escolhas das ações da Prefeitura buscando sugestões de moradores e incentivando a participação popular para definir a forma como as ações serão colocadas em prática nas suas diversas fases, desde o planejamento, execução e acompanhamento de projetos até a prestação de contas, permitindo solucionar problemas reais das comunidades.

Um conjunto de instâncias funciona para garantir os princípios e as missões da administração. O modelo busca também fortalecer a interlocução permanente dos secretários e subsecretários, gerentes de áreas e gestores locais responsáveis pelo atendimento e prestação de serviços aos cidadãos.

A gestão compartilhada também facilita a elaboração do Planejamento Estratégico da Prefeitura, porque aponta as necessidades dos moradores da cidade e seu nível de urgência. Um dos mecanismos criados para transformar a gestão compartilhada em realidade é o Gabinete Itinerante, uma série de audiências públicas que levam o prefeito e o secretariado a discutir, diretamente nos bairros, os problemas e as sugestões de cada região. O cidadão pode participar da administração ainda pelo Fala Vitória 156, um canal de comunicação direto com a Prefeitura para receber informações, dar sugestões, fazer reclamações ou solicitar serviços.

Após adotar com sucesso o Gabinete Itinerante a administração municipal lançou o Gabinete Online. O desafio foi criado para ampliar o uso da internet e permitir a participação da população no debate sobre temas relevantes para a capital, e que isso pudesse acontecer de forma democrática, simples e inovadora. Foi elaborado um sistema de videoconferências entre prefeito e moradores com o objetivo de discutir temas de interesse da cidade e da gestão municipal. Depois, uma Consulta Pública foi aberta, com a criação de fóruns em que a população pudesse sugerir propostas para a cidade que podiam ser comentadas e votadas pelos próprios moradores da cidade, sendo que todas as sugestões eram avaliadas pela Prefeitura.

O mesmo aconteceu Belo Horizonte-MG, que em 2011 que implantou um modelo de gestão compartilhada semelhante a Vitória através e um modelo de gestão horizontal. Chamado de Planejamento Participativo Regionalizado, a prefeitura municipal da capital mineira encontrou uma forma de enaltecer a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é do interesse público. O desafio a ser vencido na época era ampliar a participação popular na gestão da cidade, com a criação de outros espaços de diálogo onde os cidadãos pudessem discutir tendências, potencialidades e oportunidades, visando definir um planejamento das ações de governo em médio e longo prazo. Isso, claro, sem desconsiderar a legitimidade da reivindicação imediata.

Sob essa perspectiva, nasceu o Planejamento Participativo Regionalizado (PPR), com a proposta de garantir o planejamento das ações de governo a partir de uma visão ampla, articulada e compartilhada entre todos os atores envolvidos. Iniciado em junho de 2011, com uma série de oficinas de âmbito regional e territorial, o PPR promoveu o debate e o levantamento de sugestões relacionadas a todas as áreas de atuação da administração municipal – habitação, saúde, educação, transporte e trânsito, trabalho e renda, lazer, segurança, cultura e meio ambiente, entre outras temáticas.

Para a realização deste planejamento, a Prefeitura tomou como referência os 40 Territórios de Gestão Compartilhada (TGC) que se reúnem internamente e levantam propostas a serem levadas adiante por seus representantes. Estes apresentam e entregam à administração municipal, em reuniões chamadas Diálogo com o Prefeito, as propostas formuladas para cada um dos 40 territórios.

Para analisar e propor encaminhamentos para as mais de 2.500 propostas apresentadas pelas comunidades foi instituído, pelo prefeito, o Grupo Técnico de Avaliação (GTA), com representações técnicas de todas as áreas da Prefeitura. O trabalho do grupo é, permanentemente, acompanhado pelos representantes dos territórios. Nos encontros a Prefeitura dá o retorno a cada uma das propostas formuladas, apresentando, sempre que possível, a política pública a que se vinculava o encaminhamento a ser dado ou a situação em que se encontrava, caso já tivesse sido encaminhada para execução.

A partir de Outubro de 2015, a Prefeitura voltou a cada um dos quarenta territórios para fazer um balanço do Planejamento Participativo Regionalizado, apresentando o status atual de algumas das sugestões levantadas pelos moradores

e explicando de que maneira o andamento das propostas pode ser acompanhado pelos cidadãos. Foram realizadas dezenas de reuniões, com a participação de cerca de 8 mil pessoas levantando e analisando cerca de 2.500 propostas apresentadas pelos cidadãos de cada localidade. Ao final da etapa de levantamento das demandas, ficou claro que a relevante participação social no PPR deu início a um processo de atuação conjunta voltado para a melhoria do planejamento das ações da administração municipal, com maior integração entre as áreas da PBH.

### **3.3. O outro lado da moeda – A autonomia**

As pessoas trabalham motivadas quando sentem que estão no comando, que são competentes e que sabem porque estão realizando aquele trabalho, segundo Paulo Campos (2014). Seguindo esta linha, surgiram muitas pesquisas relacionadas a este tema, como a de Daniel H. Pink, que aponta a autonomia oferecida pela gestão horizontal como item fundamental não apenas na vida profissional, mas também no viés pessoal. Segundo Hamel, sem propósito, excelência e autonomia, a evolução é estagnada e usa de teorias como “teoria das âncoras”, que serve justamente para mostrar que hierarquia rígida, regras demasiadas e punições não ajudam em nada dentro das organizações. Porém a autossuficiência fornecida pelo modelo plano, se não for usada de maneira adequada pode ser encarado com um problema, já que existe uma linha tênue entre liberdade para agir e responsabilidade para entregar resultados.

Quando se trata de pessoas, existem inúmeras variáveis e, como mencionado, o modelo de gestão horizontal acaba por exigir certo nível de responsabilidade e empenho maior que o do modelo convencional. Dentro destas variáveis, a percepção de autonomia varia entre as pessoas, como mostra a pesquisadora e coordenadora de MBA da Coppead da Escola de Negócios do Rio de Janeiro, Ana Luiza Lopes. Em sua tese de doutorado, Ana entrevistou 25 profissionais variados, como engenheiros, advogados e especialistas de TI, para verificar como a autonomia afeta as pessoas. Ela conseguiu observar que todos os profissionais desejam certo tipo de autonomia no trabalho e, em contra partida também possuem certo receio dela, pois autonomia tem seu preço: a liberdade acompanha a responsabilidade e nem todos estão dispostos a assumir desafios dessa magnitude.

Outro ponto importante é que sem chefes as pessoas são obrigadas a tomarem mais decisões, já que não terão orientações de superiores. Neste momento, as pessoas devem estar preparadas para assumir suas decisões e enfrentar possíveis impasses ocasionados por suas decisões. Trabalhar sem chefes é tão complicado quanto com eles, já que as pessoas envolvidas no trabalho têm de ser eficientes e mostrarem rendimento, afinal, as empresas precisam lucrar. Sem desempenho, não existe lucro, conseqüentemente não existe empresa com ou sem chefe que se suporte e não acabe por sucumbir ao fracasso. O profissional deve ser ainda mais disciplinado e regrado e deverá entregar tudo o que promete em tempo hábil, um exemplo é o home office, que só funciona se o desempenho se manter em alta.

Ainda nesse enfoque, pode-se afirmar que não importa os meios de formalização – por posição, fluxo do trabalho ou regras – o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo: seu comportamento é regulamentado (Henry Mintzberg – 2008). Quem trabalha com ausência de chefia possui um fiscal ainda mais rigoroso: os colegas. Segundo o consultor Mauricio Goldstein este modelo horizontal é autônomo, pois uma vez instalado ele se mantém. Ele ainda afirma: “Num ambiente de autonomia, quem não faz nada é expelido pelo grupo [...], sendo que colegas são mais implacáveis que chefes, pois o resultado do time depende de cada um.”

Atualmente as rotinas de trabalho são muito complexas, sendo difícil encontrar um trabalho onde se faz tudo sozinho. Portanto em um trabalho em equipe todas as pessoas envolvidas necessitam umas das outras, havendo a necessidade de uma interdependência. Cabe a frase de Mauricio Goldstein: “Autonomia é a liberdade de operar num sistema interdependente”.

O modelo de gestão horizontal só sobrevive com muito diálogo e, por mais autônomo que ele seja, as pessoas precisam trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos almejados pela organização, seja ela grande ou pequeno porte. O diálogo, a disciplina e a auto avaliação são ferramentas que substituem os mecanismos de controle tradicionais. E analisando por essa abordagem, é possível concluir que a liberdade é tida como uma faca de dois gumes, onde autonomia e responsabilidade andam lado a lado.

### **3.4. Tendência entre Gigantes**

O mercado nos mostra que empresas horizontais não são mais um deslumbre do passado e hoje já são realidade. Tão real que vem dando muito certo. Prova disso, são as empresas horizontais, ou mesmo que não totalmente, mas que possuem inúmeras características deste formato de gestão, que figuram colocações extremamente altas nos ranking de melhores empresas para se trabalhar no mundo e com maior valorização, liderando um mercado que anteriormente debruçava-se sobre as gigantes verticais.

A maneira de gerenciar empresas pode não ser o único fator para o crescimento da mesma, é claro que existem muitas variáveis ao longo do crescimento de cada uma delas, porém interfere diretamente no processo de ascensão ou declínio da organização.

Foi levantado três estudos de grandes consultorias, com a finalidade de obter três viés de confirmação e certidão de dados, e segundo o estudo da conceituadíssima revista Forbes, o estudo desenvolvido pela consultoria de marketing da marca WPP (BrandZ) e o estudo da Interbrand, mostra que empresas como Apple, Google e Microsoft lideram o ranking das marcas mais valiosas do mundo, seguidos por empresas como a Coca-Cola e o Facebook.

Tabela 1.1 – Ranking das empresas mais valiosas do mundo

Forbes				Interbrand				BRANDZ			
2016				2015				2016			
Rank	Logo	Empresa	Ramo/Categoria	Rank	Logo	Empresa	Ramo/Categoria	Rank	Logo	Empresa	Ramo/Categoria
1		Apple	Tecnologia	1		Apple	Tecnologia	1		Google	Tecnologia
2		Google	Tecnologia	2		Google	Tecnologia	2		Apple	Tecnologia
3		Microsoft	Tecnologia	3		Coca-Cola	Alimenticio (Soft Drinks)	3		Microsoft	Tecnologia
4		Coca-Cola	Alimenticio (Soft Drinks)	4		Microsoft	Tecnologia	4		AT&T	Telecomunicações
5		Facebook	Tecnologia	5		IBM	Tecnologia	5		Facebook	Tecnologia
6		Toyota	Automotivo	6		Toyota	Automotivo	6		VISA	Pagamentos
7		IBM	Tecnologia	7		Samsung	Tecnologia	7		Amazon	Varejo
8		Disney	Entretenimento	8		General Eletrics	Conglomerado	8		Verizon	Telecomunicações
9		Mc Donald's	Alimenticio (Fast Food)	9		Mc Donald's	Alimenticio (Fast Food)	9		Mc Donald's	Alimenticio (Fast Food)
10		General Eletrics	Conglomerado	10		Amazon	Varejo	10		IBM	Tecnologia
11		Samsung	Tecnologia	11		BMW	Automotivo	11		Tencent	Tecnologia
12		Amazon	Varejo	12		Mercedes Benz	Automotivo	12		Marlboro	Tabaco
13		AT&T	Telecomunicações	13		Disney	Entretenimento	13		Coca-Cola	Alimenticio (Soft Drinks)
14		BMW	Automotivo	14		Intel	Tecnologia	14		Wells Fargo	Banco Regional
15		Cisco	Telecomunicações	15		Cisco	Telecomunicações	15		China Mobile	Telecomunicações
16		Oracle	Telecomunicações	16		Oracle	Telecomunicações	16		General Eletrics	Conglomerado
17		Intel	Tecnologia	17		Nike	Esportes	17		UPS	Logística
18		Nike	Esportes	18		HP	Tecnologia	18		Alibaba	Varejo
19		Louis Vuitton	Moda/Vestuário	19		Honda	Automotivo	19		Disney	Entretenimento
20		Mercedes Benz	Automotivo	20		Louis Vuitton	Moda/Vestuario	20		MasterCard	Pagamentos

Fonte: Elaborado pelos autores - 2017

Pode-se perceber com este comparativo, a tendência das empresas que fazem uso de elementos desse tipo de gestão. A popular Google é um exemplo perfeito desse tipo de Gestão: Segundo o ranking elaborado pela consultoria Interbrand, em conjunto com a revista americana Business Week, em 2007 a Google conseguiu valorizar suas ações em incríveis 44% em relação a 2006, no entanto ela aparecia apenas na 24ª posição em 2006 e em 20ª em 2007 entre as marcas mais valiosas, e atualmente ela está disputando o primeiro lugar com a gigante Apple.

O motivo para o salto gigantesco da Google pode estar diretamente ligado à expansão da internet e com a necessidade da utilização a ferramentas de busca online, sendo a líder absoluta do seu segmento, porém, a administração e a maneira de se trabalhar na Google sempre chamou a atenção por ser diferente da convencional. Tida como empresa inovadora em seus conteúdos e em seu método de trabalho, seu crescimento avassalador na última década fez com que a empresa virasse alvo de estudiosos e consultores, com o intuito de revelar o segredo por traz desse sucesso.

O Google apresenta com muita clareza seus fundamentos horizontais, já que desde sua criação em 1998, a Google tem o dilema de ser uma empresa honesta e transparente com seus funcionários, não se limitando a passar as responsabilidades da empresa apenas aos encarregados, e sim para todos os envolvidos no trabalho em todas as esferas, os tornando muito mais participativos e com a liberdade atribuída a eles e a carga de responsabilidade quem vem junto a essa liberdade, cada um de certa forma se sente “trabalhando para si mesmo”.

Segundo a o site da Universidade Harvard Business review, “a Google tem sido um criador ou expoente líder de novas abordagens para a inovação empresarial e de gestão”.

Na Google, o contato direto entre empregados e gerentes é encorajado pelos próprios executivos, que por sua vez, trabalham próximos a seus subordinados e outras áreas, integrando-as entre si, tornando um gerenciamento multifacetado, desta forma, a comunicação é fluida e aberta fazendo com que todos sigam a política de ideias da empresa. Seus líderes (não chefes) servem de inspiração e dão poder de escolhas a seus subordinados, que ainda assim estão sempre sob avaliação e acompanhamento de métricas de desenvolvimento, e os gerentes atuam para certificar que todos estão cumprindo os objetivos, e ajudá-los no que for preciso.

Dentro desta organização a participação de todos é fundamental, os funcionários são estimulados a dar suas opiniões sempre que tiverem ideias relevantes. Enquanto outras empresas utilizam um processo burocrático, vertical e linear, a Google aposta na política aberta traduzindo-a em uma estrutura corporativa colaborativa que inspira os funcionários obtendo o melhor de cada um. O Google é um exemplo real de que a horizontalidade e democratização de informação funcionam, e atualmente está no topo do ranking das maiores marcas da atualidade.

Para empresas diferentes, existem soluções diferentes. O modelo de gestão “fora da caixa” é aplicável em mais de um modelo de estrutura organizacional. A Microsoft fundada pelo bilionário Bill Gates e por Paul Allen em 1975, por exemplo, atualmente figura o terceiro lugar no ranking das marcas mais valiosas do mundo. Sua filosofia de trabalho, como descrito por Richard L. Daft em seu livro “Management” é trabalhar com uma organização divisional ou em grupo, que foi implantado a partir do ano de 2010.

Cada divisão ou grupo possui um supervisor que se reporta diretamente ao presidente da empresa, e cada grupo é responsável por uma linha de produtos, sendo encarregada desde pesquisa e desenvolvimento, até a venda e pós venda. Draft diz que embora seja mais caro uma organização dessa forma, ela atende melhor ao cliente dentro dos objetivos da Microsoft, pois o grupo frequentemente está presente em um único local, possibilitando uma melhor integração e comunicação entre os colaboradores, sejam eles desenvolvedores ou suporte. Draft acrescenta que com esse modelo com grupos menores o processo de desenvolvimento e entrega de produtos ao mercado é agilizado, aumentando assim seu poder de concorrência, e a informação fluída tem grande influência nisso.

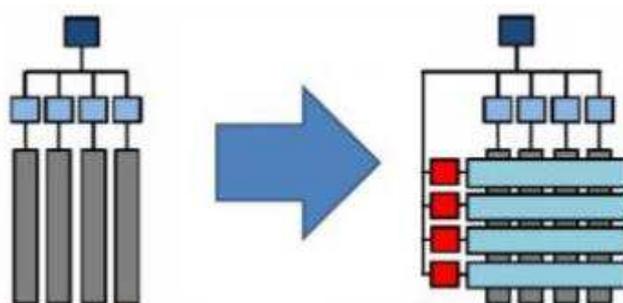
Outro exemplo é a visionária Apple, que possui uma estrutura organizacional centralizada, mas pouco burocrática, que valoriza a casualidade e por se tratar de uma empresa inovadora e tecnológica, utiliza todos os recursos possíveis para extrair o máximo de seu time. Dentro da Apple a criatividade de todos os funcionários envolvidos é posta a mesa, e todos podem acrescentar ideias para agregar ao produto final.

Como mostra os dados apresentado faz-se entender que as três maiores marcas da atualidade possuem organogramas diferentes, mas todas com características de empresas horizontais. Todas prezam pela participação de seus funcionários com contribuições e ideias, pelo fluxo de informação rápido, fácil e pela agilidade de seus processos. Mesmo sendo empresas que oferecem serviços diferentes, é fácil perceber que a integração do time é algo em comum para que todas elas figurem entre as maiores empresas há décadas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados encontrados no presente estudo sugerem uma tendência das empresas nos últimos anos em alcançar melhores resultados não apenas com investimentos técnicos, em infraestruturas ou tecnologias, mas também com a busca de melhoria do seu modelo de gestão implantado internamente, democratizando a informação em todos os níveis hierárquicos. Com isso, as empresas entendem que, não menos importante do que outros investimentos já citados, o anseio pela a melhoria da comunicação interna pode ser o grande responsável por diminuir, ou até mesmo cessar, perdas significativas de tempo de processos, custos elevados devido à alta burocracia ou retrabalhos e, porque não, voltar a motivar seus empregados fazendo-os sentir como parte viva da empresa e ter o seu valor reconhecido.

**Figura 1.3 – Relação entre estruturas com comunicação vertical e horizontal**



Fonte: BPM CBOK, ABPMP (2013)

Um dos pontos em comum em todas as empresas horizontais pesquisadas, é o fato de que apesar do que possa parecer, em todas essas empresas a figura dos líderes não se desfaz nas estruturas mais horizontais. Em outras palavras, sair do modelo mais vertical, em que a hierarquia é centralizada, para os mais horizontais, pode causar a falsa sensação de que o escritório não tem um dono ou sócio atuante, e com isso haja uma falsa impressão de perda de cobrança. Na verdade, elas se intensificam pois sem alguém para exercer o controle total de tudo e de todos, as pessoas têm mais espaço para desenvolver e exercitar perfis de liderança e empreendedorismo. Dessa forma, o papel de líder passa a ser mais atuante e distribuído entre os times. Diferente da ordem pela ordem, o que acontece é que o líder compartilha a responsabilidade com o time e se apresenta mais como um facilitador do que como um “chefe”.

## 5. CONCLUSÕES

Com a pesquisa elaborada, é possível concluir que há inúmeras formas de gestão e como a comunicação flui em cada uma delas, sendo que esses modelos podem ser aplicados pelas empresas em seus mais variados ramos de aplicação. Além disso, empresas que atuam no mesmo ramo empresarial podem ter modelos de gestão semelhantes e ainda assim alcançarem resultados distintos, devendo-se ao fato de melhor adaptação do processo produtivo de uma empresa em comparação à outra, entre outros fatores, tais como as características do negócio, da cultura da empresa e, principalmente, do grau de maturidade dos gestores e da companhia.

Sabendo-se da diferença entre uma organização vertical rígida, que frequentemente tende a retardar a comunicação entre departamentos de gestão para os funcionários, foi possível observar que entre os modelos estudados, em geral, uma organização horizontal tende a ser mais orgânica, com a comunicação fluindo de um grupo de trabalho para o seguinte sem grandes interferências que possam atrapalhar todo o sistema comunicativo da empresa, como pode ser observado na tabela abaixo:

**Tabela 1.2 – Comparação entre gestão vertical e gestão horizontal**

<b>GESTÃO VERTICAL</b>	<b>GESTÃO HORIZONTAL</b>
Foco interno	Foco externo
Departamental / Hierárquica	Geração de valor
Comunicação limitada fora da função	Equipe multifuncional
Desempenho da pessoa / função	Intensa comunicação entre os envolvidos
Orientada a conflito	Desempenho do processo
Chefia	Ambiente colaborativo
Não apresenta as interfaces entre as áreas	Gerenciamento e liderança
	Meritocracia

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017)

## 6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração da Produção** – Uma abordagem introdutória – 1ª Edição - Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. r.a. São Paulo: Elsevier, 2003

MINTZBERG, Henry – **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em 5 passos** – 2ª edição – Atlas, 2008

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

DAFT, Richard L. – **Management** – 8ª edição , Harcover - 2008

TREVISOL, Marcio G. & BARROS, Alessandra - Trabalho apresentado no XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul - “**Verticalidade ou horizontalidade da informação**; Estudo de caso do programa Estúdio Santa Catarina da RBS”. – Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC - – 31/05 a 02/06/2012

RASKIN, Sara Fichman - Artigo: Teoria das organizações – **Desenhando a Estrutura Organizacional: Autoridade e Controle**

<<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1514>>

Acesso 12 de outubro de 2016.

PAMPONET, Arnaud Velloso - Artigo: **Como entender os processos organizacionais** – maio de 2009 –

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>> Acesso 14 de outubro de 2016.

FAST COMPANY- **Adapte-se ou Morra** – 1ª edição – Sextante, 2010.

BRANDZ – **Global top 100 Ranking BrandZ** <<http://wppbaz.com/charting/19>> Acesso em 04 de Abril de 2017.

FORBES – **Ranking Marcas mais Valiosas do Mundo**

<<http://www.forbes.com.br/listas/2016/05/50-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2016/>> Acesso dia 03 de Abril de 2017.

DEARO, Guilherme – **As 20 Marcas mais Valiosas do Mundo** – Exame.com

<<http://exame.abril.com.br/marketing/as-20-marcas-mais-valiosas-do-mundo-2/>>

última atualização 13 set 2016, 14h30 - Acesso dia 03 de Abril de 2017

INTERBRAND/ BUSINESS WEEK – **Most Valuable Brands** -

<[https://www.bloomberg.com/businessweek/pdfs/2007/0732\\_globalbrands.pdf](https://www.bloomberg.com/businessweek/pdfs/2007/0732_globalbrands.pdf)>

Acesso em 03 de Abril de 2017

LOHREY, Jackie – **A estrutura organizacional da Google**

<[http://www.ehow.com.br/estrutura-organizacional-google-sobre\\_3376/](http://www.ehow.com.br/estrutura-organizacional-google-sobre_3376/)> Acesso em

05 de Abril de 2017

IYER, Bala/ DAVENPORT, Thomas H. – Harvard Business Review – **Reverse**

**Engineering Google’s Innovation Machine**, <[https://hbr.org/2008/04/reverse-](https://hbr.org/2008/04/reverse-engineering-googles-innovation-machine)

[engineering-googles-innovation-machine](https://hbr.org/2008/04/reverse-engineering-googles-innovation-machine)> última atualização Abril de 2008, Acesso

em 05 de Abril de 2017

BETTI, Fábio – **Gestão Horizontal ou Vertical, qual é a melhor?** – Exame.com

<[http://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/gestao-horizontal-ou-vertical-](http://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/gestao-horizontal-ou-vertical-qual-e-a-melhor/)

[qual-e-a-melhor/](http://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/gestao-horizontal-ou-vertical-qual-e-a-melhor/)> última atualização em 24 Fev 2017 - Acesso em 08 de Abril de

2017

VALVE – **Handbook for new deployers**

<[http://www.valvesoftware.com/company/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf)> Acesso em

12 de Abril de 2017.

SEMLER, Ricardo – **How we went Digital Without a Strategy** – Harvard Business

Review

< <https://hbr.org/2000/09/how-we-went-digital-without-a-strategy>> Outubro de 2000

– Acesso em 20 de Abril de 2017.

GORE – **A história da Gore** - <[https://www.gore.com.br/sobre-a-](https://www.gore.com.br/sobre-a-gore/hist%C3%B3ria-da-gore)

[gore/hist%C3%B3ria-da-gore](https://www.gore.com.br/sobre-a-gore/hist%C3%B3ria-da-gore)> 2017 – acesso em 01 Maio de 2017.

OLIVEIRA, Luciel H. – **Caso Gore**

<[http://sgqa.wikispaces.com/file/view/Slides\\_Caso\\_Gore+01.pdf](http://sgqa.wikispaces.com/file/view/Slides_Caso_Gore+01.pdf)> Acesso em 01 de

Maio de 2017.

VAGAS – **Gestão Horizontal** <<http://www.vagas.com.br/institucional/cultura>>

Acesso 02 de Maio de 2017

QUESTÃO DE COACHING – **Entrevista Mario Kaphan: Vagas.com uma empresa**

**sem Chefes** - <[http://questaodecoaching.com.br/2015/07/13/entrevista-mario-](http://questaodecoaching.com.br/2015/07/13/entrevista-mario-kaphan-vagas-com-uma-empresa-sem-chefes/)

[kaphan-vagas-com-uma-empresa-sem-chefes/](http://questaodecoaching.com.br/2015/07/13/entrevista-mario-kaphan-vagas-com-uma-empresa-sem-chefes/)> Realizada dia 13/07/2015 – Acesso

02 de Maio de 2017.

**VAGAS – Gestão horizontal ganha prêmios nos EUA -**

<<http://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/na-vagas/gestao-horizontal-da-vagas-ganha-premio-nos-eua/>> Acesso 02 de Maio de 2017

**JANKY – The Valve Model – Is it good for industry? -**

<<https://jforjanky.wordpress.com/2011/08/13/the-valve-model/>> 13, 2011 – Acesso em 12 de Maio de 2017.

**Webikoni – Organização Vertical x Organização Horizontal**

<<https://webikoni.wordpress.com/2014/11/27/organizacao-vertical-x-organizacao-horizontal/>> Acesso em 03 de Maio de 2017

**Aurum – Gestão horizontal ou vertical: o que é melhor para o seu escritório? -**

<<https://www.aurum.com.br/blog/gestao-horizontal/#otua>> Acessado em 03 de Maio de 2017

**Mundo Carreira - Gestão e Organização Horizontal: O rompimento das barreiras da hierarquia na empresa**

<http://www.mundocarreira.com.br/administracao/gestao-e-organizacao-horizontal-o-rompimento-das-barreiras-da-hierarquia-na-empresa/>  
Acessado em 04 de Maio de 2017

**Exame – Gestão horizontal ou vertical, qual é a melhor?**

<<http://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/gestao-horizontal-ou-vertical-qual-e-a-melhor/>> Última atualização em 24 de Fevereiro de 2017 - Acessado em 04 de Maio de 2017

**Vagas – Resumo da palestra: Alexandre Pellaes – Vertical ou Horizontal?**

<<http://www.vagas.com.br/forumvagas/educacao-hsm/o-que-e-sucesso-para-voce/>>  
Acessado em 04 de Maio de 2017

**GetAbstract – Porque está na hora de esquecer a hierarquia vertical no**

**trabalho?** <<https://www.getabstract.com/pt/resumo/gestao-e-lideranca/por-que-esta-na-hora-de-esquecer-a-hierarquia-vertical-no-trabalho/26304>> Acessado em 04 de Maio de 2017

**GetAbstract – O que importa agora: como construir empresas a prova de**

**fracassos?** <<https://www.getabstract.com/pt/resumo/gestao-e-lideranca/o-que-importa-agora/18380>> Acessado em 08 de Maio de 2017

**GetAbstract – Resumo de Unboss** <<https://www.getabstract.com/pt/resumo/gestao-e-lideranca/unboss/21872>> Acessado em 08 de Maio de 2017

**GetAbstract – Exército Horizontal** <<https://www.getabstract.com/pt/resumo/gestao-e-lideranca/exercito-horizontal/21127>> Acessado em 08 de Maio de 2017

PINK, Daniel H. – **Motivação 3.0 – Novos fatores motivacionais para realização pessoal e profissional**. Campos, 2010

HAMEL, Gary – **Want to bust bureaucracy? Get angry.**

< <http://www.managementexchange.com/blog/want-bust-bureaucracy-get-angry>>

20 de Dezembro de 2016 – Acesso em 18 de Maio de 2017

HAMEL, Gary – **Bureaucracy's \$3 Trillion Price Tag.**

< <http://www.managementexchange.com/blog/bureaucracy%E2%80%99s-3-trillion-price-tag>>

21 de Novembro de 2016 – Acesso em 18 de Maio de 2017.

HAMEL, Gary – **Forget the Gig Economy – Most of us are still slaves to bureaucracy**

< <http://www.managementexchange.com/blog/forget-gig-economy%E2%80%94most-us-are-still-slaves-bureaucracy>>

10 de Novembro de 2016 – Acesso em 18 de Maio de 2017

HAMEL, Gary – **The Heart of Innovation**

< <http://www.managementexchange.com/blog/heart-innovation>>

17 de Junho de 2015 – Acesso em 18 de Maio de 2017

WEBER, Max – **O que é a burocracia** –

<[http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro\\_burocracia\\_diagramacao\\_final.pdf](http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro_burocracia_diagramacao_final.pdf)>

CFA, Acesso em 25 de Maio de 2017

DICIO – **Dicionário de Português Online – Burocracia**

<<https://www.dicio.com.br/burocracia/>> Acesso em 23 de Maio de 2017

JUNIOR, Waltter - **Teoria da Burocracia de Max Weber** – 26 de Fevereiro de 2015

< <http://www.estudoadministracao.com.br/ler/teoria-da-burocracia-de-max-weber/>>

Acesso em

CANCIAN, Renato – **Burocracia: Max Weber e o Significado da Burocracia** – 9

de Abril de 2007 <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>> Acesso em 23 de Maio de 2017.

MAXIMIANO, Antônio C. Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. Sociologia. São Paulo: Atlas, 1979. Cap. 3: A "objetividade" do conhecimento nas Ciências Sociais;

Willis Tower Hobson - **Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication** – 21 dez 2009 – Acesso em 14/ 08/ 2017

<<https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2009/12/20092010-Communication-ROI-Study-Report-Capitalizing-on-Effective-Communication>> Communication – 21 dez 2009 – Acesso em 14/ 08/ 2017

ANDRADE FILIPE – **10 Benefícios da comunicação Interna** – 25/set/2014 -

<<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/10-beneficios-da-comunicacao-interna/>>

Acesso em 14/08/2017

VAZZOLER IGOR – **7 Vantagens que uma comunicação eficaz traz para a empresa** - <<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/>> Acesso em 15/08/2017

VAZZOLER ERIC – **O Custo da falta de comunicação nas empresas** -

<https://endomarketing.tv/falta-de-comunicacao/> Acesso em 13/08/2017

VAZZOLER ERIC – **Sistema de irrigação na comunicação interna das empresas**

<<https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-das-empresas/>> Acesso em 14/08/2017

SAGE JOURNALS - **The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave** – Publicado 1 de Fev 1999 -

<<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318999123002>> Acesso em 16/08/2017