

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PPGA/PUC-MG

TIAGO HENRIQUE FERREIRA

Gestão Horizontal: Um estudo sobre liderança pela abordagem da Dialética Negativa de
Theodor Adorno com profissionais de tecnologia.

Belo Horizonte
2024

Tiago Henrique Ferreira

Gestão Horizontal: Um estudo sobre liderança pela abordagem da Dialética Negativa de Theodor Adorno com profissionais de tecnologia.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto

Área de concentração: Gestão estratégica das organizações

Belo Horizonte

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383g Ferreira, Tiago Henrique
Gestão horizontal: um estudo sobre liderança pela abordagem da dialética negativa de Theodor Adorno com profissionais de tecnologia/ Tiago Henrique Ferreira. Belo Horizonte, 2024.
137 f. : il.

Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Adorno, Theodor W., 1903-1969. 2. Liderança. 3. Teoria crítica. 4. Dialética. 5. Gestão. 6. Empresas novas - Tecnologia. 7. Método de estudo de casos. I. Carvalho Neto, Antônio Moreira de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Tiago Henrique Ferreira

Gestão Horizontal: Um estudo sobre liderança pela abordagem da Dialética Negativa de Theodor Adorno com profissionais de tecnologia.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto

Área de concentração: Gestão estratégica das organizações

Antonio Moreira de Carvalho Neto - PUC Minas (Orientador)

Anderson de Souza Sant'Anna - FGV (Banca Examinadora)

Daniela Martins Diniz - UFSJ (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 21 de abril de 2024

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram responsáveis por contribuições tão importantes durante o desenvolvimento desta dissertação ao ponto de faltarem palavras para agradecer. A começar pelo referencial teórico, meu muito obrigado ao Prof. Dr. José Ricardo de Paula Xavier Vilela cuja tese de doutorado e orientações tornaram possível a compreensão de vários aspectos da obra de T.W. Adorno que não são de compreensão fácil ou imediata por um leigo. No texto, a sua contribuição muitas vezes acabou ficando referenciada ao autor original, o que não faz justiça à frequência de sua contribuição, dado ter sido a sua tese de doutorado o que possibilitou o uso da Dialética Negativa neste estudo. Deve-se destacar que também o acesso à obra de muitos dos autores que ajudam a compreender a obra de T.W. Adorno oriunda desse "compilado" sobre como usar Adorno nos estudos organizacionais.

Também não posso deixar de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Moreira Carvalho Neto. Em primeiro lugar, pela autonomia concedida. Mas também – e principalmente – por ter acreditado em cada fase do projeto, me orientando e inspirando, desde os primórdios em suas aulas de Liderança no PPGA/PUC-MG, passando por uma orientação presente e de grande relevância para a conclusão deste projeto.

Em conjunto agradeço aos colegas Dra. Daniela Martins Diniz e aqueles que ajudaram a validar o trabalho, bem como os entrevistados que possibilitaram através de respostas ricas e tempo concedido de qualidade uma pesquisa que possibilitou entender profundamente o assunto da liderança no contexto de gestão horizontal.

Por fim agradeço à minha "Tintia", por todo o apoio, carinho e paciência, que tornam meu cotidiano muito mais feliz.

Que todos os seres sejam felizes!

May all beings be happy!

Gestão Horizontal: Um estudo sobre liderança pela abordagem da Dialética Negativa de Theodor Adorno com profissionais de tecnologia.

Resumo

Este trabalho analisou os tipos ideais de liderança e o papel de líderes formais de acordo com profissionais atuantes em empresas que se dizem adeptas do modelo de gestão horizontalizada, a partir de uma abordagem baseada na Dialética Negativa de Theodor Adorno. Permitiu verificar a real relevância de gestores e líderes em empresas que usam modelos horizontais de gestão, como e se os indivíduos analisados percebem a gestão horizontal à sua volta e em que nível. Os indivíduos entrevistados têm experiência de trabalho em empresas do setor de tecnologia e inovação que utilizam de modelos de gestão identificados como horizontais como o *SCRUM*, e premissas do Manifesto Ágil. Por meio da análise das entrevistas, identificou-se quais modelos de teoria da liderança refletem de forma mais próxima o perfil ideal de líder dentro de empresas de tecnologia. Outro desdobramento foi percebido pelo relato dos indivíduos, o de se a empresa da qual vivenciaram as experiências realmente usava uma gestão horizontal. Para alcançar esses objetivos adotou-se neste trabalho a tese de doutorado de Vilela (2012), defendida no PPGA da PUC Minas, que utiliza a Dialética Negativa, criada por Theodor Adorno como método de estudo para a temática da liderança. A Dialética Negativa, que tem como foco de estudo as contradições encontradas nos discursos dos objetos estudados (que neste estudo são os profissionais de tecnologia com vivência em modelos de gestão horizontal), foi utilizada para desenvolvimento da pesquisa através de um estudo de caso com profissionais brasileiros que trabalham em empresas de tecnologia dentro e fora do Brasil. A investigação empírica foi realizada por meio de entrevistas abertas com 16 sujeitos de pesquisa, dos diversos níveis organizacionais das empresas. A análise dos dados foi feita utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados do estudo, destaca-se a identificação do tipo de líder ideal, que pode partir de duas visões diferentes. A primeira, o viés do colaborador, que não tem cargo de liderança e enxerga na gestão horizontal uma ferramenta facilitadora do seu dia a dia e impulsionadora da sua formação enquanto profissional. A teoria que mais se aproxima dessa ótica é a Teoria Relacional. Já a segunda, partindo por outro lado de um viés que leva em consideração os interesses dos sócios e investidores das empresas, melhor se enquadra na Teoria da Complexidade. Outra conclusão importante é de que,

independentemente do tamanho do setor ou empresa, uma estrutura horizontal precisa ter certo nível de inclinação, verticalização. Este trabalho oferece uma nova perspectiva crítica sobre o estudo da liderança, desafiando as visões tradicionais e abrindo espaço para uma compreensão mais complexa e dialética do fenômeno. A aplicação da Dialética Negativa como método e norte para análise contribui para desmascarar as relações de poder e as dinâmicas de dominação presentes nas estruturas hierárquicas, promovendo uma reflexão crítica sobre o papel da liderança na sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Horizontal; *Startups*; Tecnologia; Liderança; Dialética Negativa; Theodor Adorno.

Horizontal Management: A study on leadership using Theodor Adorno's Negative Dialectic approach with technology professionals.

Abstract

This study analyzed the ideal types of leadership and the role of formal leaders according to professionals working in companies that claim to be supporters of the horizontal management model, based on an approach based on Theodor Adorno's Negative Dialectic. It allowed us to verify the real relevance of managers and leaders in companies that use horizontal management models, how and if the individuals analyzed perceive horizontal management around them and at what level. The individuals interviewed have experience working in companies in the technology and innovation sector that use management models identified as horizontal, such as SCRUM, and the premises of the Agile Manifesto. Through the analysis of the interviews, it was identified which leadership theory model most closely reflects the ideal leader profile within technology companies. Another development was noticed by the individuals' reports, that of whether the company from which they experienced the experiences actually used horizontal management. To achieve these objectives, this work adopted Vilela's doctoral thesis (2012), defended at the PPGA at PUC Minas, which uses Negative Dialectic, created by Theodor Adorno as a study method for the topic of leadership. Negative Dialectic, which focuses on studying the contradictions found in the speeches of the objects studied (which in this study are technology professionals with experience in horizontal management models), was used to develop the research through a case study with professionals Brazilians who work in technology companies inside and outside Brazil. The empirical investigation was carried out through open interviews with 16 research subjects, from different organizational levels of the companies. Data analysis was carried out using the content analysis technique. Among the main results of the study, the identification of the type of ideal leader stands out, which can come from two different views. The first, the bias of the employee, who does not have a leadership role and sees horizontal management as a tool that facilitates their daily life and boosts their training as a professional. The theory that comes closest to this perspective is Relational Theory. The second, on the other hand, based on a bias that takes into account the interests of the companies' partners and investors, best fits the Complexity Theory. Another important conclusion is that, regardless of the size of the

sector or company, a horizontal structure needs to have a certain level of inclination, verticalization. This work offers a new critical perspective on the study of leadership, challenging traditional views and opening space for a more complex and dialectical understanding of the phenomenon. The application of Negative Dialectic as a method and guide for analysis contributes to unmasking the power relations and dynamics of domination present in hierarchical structures, promoting critical reflection on the role of leadership in society.

KEY WORDS: Leadership, Horizontal Management, Dialectic of Negativity, Technology Companies, Brazil.

**Título: Gestão Horizontal: Um estudo sobre liderança pela abordagem
da Dialética Negativa de Theodor Adorno com profissionais de
tecnologia.**

Sumário

Resumo.....	5
Abstract.....	7
Sumário.....	9
1. Introdução.....	10
1.1 Justificativa da dissertação.....	18
1.2 Objetivos de pesquisa.....	21
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
2. Referencial Teórico.....	23
2.1 Gestão Horizontal - Conceitos e Fundamentos.....	23
2.1.1 O Manifesto Ágil e o SCRUM.....	30
2.2 Liderança e suas abordagens teóricas.....	34
2.2.1 Teoria da Liderança da Complexidade.....	36
2.2.2 Teoria da Liderança Relacional.....	38
2.2.3 Teoria da Liderança Transformacional.....	40
Quadro 1 - Pressupostos Teorias da Liderança.....	45
2.3 A Dialética Negativa de Theodor Adorno: um breve comentário.....	45
2.3.1 Atributos da gestão horizontal.....	56
Quadro 2 – Matriz de atributos da Gestão Horizontal.....	57
2.4 Relacionando Dialética Negativa, Gestão Horizontal e Teorias de Liderança....	58
2.4.1. A Liderança complexa, a gestão horizontal e a dialética negativa.....	60
2.4.2. A Liderança relacional, a gestão horizontal e a dialética negativa.....	60
2.4.3. A Liderança transformacional, a gestão horizontal e a dialética negativa	61
Quadro 3 – Teorias da Liderança x Gestão Horizontal.....	63
Quadro 4 – Itens para análise partindo da Dialética Negativa.....	64
3. Metodologia.....	65
3.1 Apresentação dos participantes entrevistados.....	66
Quadro 5 – Características dos indivíduos pesquisados.....	67
3.2 Processo da análise dos dados.....	70
Quadro 6 – Itens para análise partindo da Dialética Negativa no contexto horizontal e levando em conta perfis de liderança.....	72
3.3 Observações sobre o uso de análise de conteúdo em Adorno.....	73
4. Análise e discussão dos resultados.....	76
4.1 Nível de implementação da gestão horizontal.....	77

4.2 Nível de entendimento sobre o que é gestão horizontal.....	84
4.3 Reflexão sobre a cultura organizacional.....	88
4.4 Foco Principal das organizações.....	94
4.5 Participação, Hierarquias informais e relações de poder invisíveis.....	97
4.6 Reflexão sobre as relações de poder e empoderamento.....	101
4.7 Comunicação e Desenvolvimento.....	108
4.8 Orientação sobre tomada de decisões.....	110
4.9 O papel do líder.....	112
4.10 Relacionando dados e teoria.....	115
4.11 Identificação de pontos fortes e desafios da gestão horizontal.....	118
Quadro 7 - Síntese dos resultados comparando as abordagens teóricas utilizadas.....	120
5. Considerações Finais.....	121
5.1. Síntese dos resultados e conclusões.....	121
5.2 Contribuições da pesquisa.....	126
5.3 Limitações do estudo.....	127
Referências.....	129

1. Introdução

A motivação para criação desta dissertação veio das aulas do Prof. Dr. Antonio Moreira Carvalho Neto (PPGA/PUC-MG), que leciona a disciplina de Liderança para os cursos de mestrado e doutorado em Administração de empresas, somada à vivência pessoal do autor deste projeto, que atua há mais de vinte anos no mercado de tecnologia, exercendo funções de gestão há mais de dez anos. Graduado em Administração pela UFMG, Pós graduado em gestão de projetos e o autor possui relevante conhecimento acerca do mercado de *softwares*, trazendo aqui o estudo de caso de profissionais brasileiros com vivência e atuação em empresas brasileiras e estrangeiras, majoritariamente do mercado de tecnologia, mas não apenas, nas quais pode-se verificar em toda a organização ou em algum de seus departamentos, o uso do modelo de gestão horizontal e/ou ferramentas sinérgicas a esse modelo. O autor possui conhecimento relevante sobre o mercado de software, trazendo aqui um estudo de caso de profissionais com experiência e trabalho em empresas brasileiras do mercado de tecnologia.

Em muitas dessas empresas utiliza-se um *framework* que possibilita a implementação de uma cultura de gestão horizontal, o *SCRUM*. A origem do termo "*SCRUM*" vem do esporte rúgbi, onde "*SCRUM*" define a aglomeração dos jogadores, muitas vezes vista como "formação ordenada".

As organizações cujo modelo de gestão se define como horizontal direcionam-se para um processo de transformação, onde o compromisso com o cliente é o elemento estratégico principal (SPECTOR, 1998) sendo possível um melhor compartilhamento de responsabilidades, a partir de uma comunicação em rede e simultânea (JACOBSON, 1994), facilitando o fluxo dos processos e atingindo com mais eficiência os objetivos da empresa, e conseqüentemente o atendimento ao cliente.

É importante considerar as perspectivas de autores recentes que contribuíram significativamente para o estudo da gestão e liderança horizontal (DEKREY & PORTUGAL, 2014). Referências bibliográficas, sejam elas acadêmicas ou não, trazem *insights* atualizados e relevantes para o contexto em questão. A abordagem da gestão horizontal tem sido objeto de estudo de diversos autores que procuram compreender os impactos dessa modalidade de gestão nas organizações. Autores como J. Richard Hackman (2015), um renomado psicólogo organizacional, têm explorado os benefícios

da liderança horizontal na promoção da autonomia e da autorrealização dos membros da equipe. Além disso, pesquisadores como Linda Gratton e Tamara J. Erickson (2016) têm se dedicado a investigar os efeitos da gestão horizontal na inovação e na adaptação às mudanças organizacionais.

A liderança horizontal enfrenta desafios como a resistência à mudança, a falta de confiança entre os membros da equipe e a falta de habilidades adaptativas dos líderes (SILVA, MARIANA 2022). Autores influentes têm abordado a gestão horizontal e sua aplicação em empresas modernas. Autores como Peter Block (2003), e Edgar H. Schein (2010), oferecem insights valiosos sobre como a gestão horizontal pode impactar positivamente as dinâmicas organizacionais, influenciando diretamente o desempenho das equipes e a satisfação dos colaboradores. Além disso, destacam a importância de líderes atuarem como facilitadores e incentivadores do trabalho em equipe, promovendo um ambiente colaborativo e inovador. Ao considerar essas perspectivas mais recentes, é possível enriquecer ainda mais a compreensão sobre a gestão horizontal e sua relação com a liderança nas empresas de tecnologia. Incorporar essas abordagens contemporâneas oferece novos insights para a análise das entrevistas realizadas com os profissionais de tecnologia, contribuindo para um estudo mais abrangente e atualizado.

Um dos pontos fortes do uso de modelos de gestão horizontal é a possibilidade do desenvolvimento do trabalho por equipes com a participação da alta gerência. Nessas organizações a responsabilidade é compartilhada, os *layouts* e disposição de mesas e salas não possibilitam identificar visualmente quem é o “chefe”, e todos trabalham com um objetivo único: a satisfação do cliente como foco (BESEMER et. al., 1993). A estrutura e a ação gerencial que compõem a gestão horizontal não são uma estrutura única. Em vez disso, eles podem ser pensados como um *continuum* que vai desde a tradicional organização piramidal vertical até uma organização completamente plana, de “nível um”, ou horizontalizada (embora nessa dissertação foi identificado logo de início que não existe organização totalmente horizontal, como mostram os dados expostos a frente) . Nessas organizações, por mais que haja um organograma, o contexto passa a impressão de que não há supervisão, pelo menos não no sentido tradicional. Empresas de tecnologia e inovação comumente utilizam desse modelo de gestão para facilitar os processos criativos e de inovação.

À luz da Dialética Negativa de Theodor Adorno apresenta-se um estudo de caso acerca dos perfis de liderança encontrados em organizações que utilizam o modelo de gestão horizontal, em sua maioria o *framework* do *SCRUM*. Tal estudo poderá ser válido para futuras pesquisas sobre profissionais que trabalham em empresas de produtos ou serviços ligados à inovação e tecnologia, empresas que se dizem adeptas de um modelo de gestão horizontalizada e, ainda, estudos sobre liderança que utilizem a Dialética Negativa adorniana como método de análise. Aqui não utilizou-se a dialética de forma prescritiva, mas sim como um método de análise com princípios ligados à Teoria Crítica e outros elucidados no referencial teórico na obra de Theodor Adorno.

Adorno é reconhecido como um dos autores mais influentes da Escola de Frankfurt, que tem vínculo com a lógica da Teoria Crítica. O pensamento de Adorno passou a ser considerado nas pesquisas também na área de administração, a citar principalmente os estudos organizacionais (BATISTA-DOS-SANTOS, ALLOUFA, e NEPOMUCENO, 2010; CARVALHO NETO e VILELA, 2010; FARIA, 2004; PAES DE PAULA, 2008; 2012).

Partindo do pressuposto de que a liderança é uma construção social motivada por interesses, este estudo buscou não apenas a opinião dos líderes, mas, também, as contradições encontradas nos discursos deles. Ainda, buscou-se contrastar com o discurso dos líderes e identificar similaridades e contradições entre o discurso de todos os entrevistados. Para tal, foram escolhidos procedimentos metodológicos inspirados naqueles utilizados por T. W. Adorno, orientado para identificar contradições, visões opostas e aspectos inusitados, habitualmente não encontrados na literatura sobre o tema, dando continuidade a construções epistemológicas já iniciadas anteriormente por autores como Vilela e Carvalho Neto (2010). Como enfatiza Vilela (2010, pg. 7):

“A abordagem do objeto social a partir de uma visão negativamente dialética, como proposta por T.W. Adorno, pode ser útil para propiciar acesso ao conhecimento de um objeto complexo, de modo especial quando esse objeto é expressão de ideologia, como são muitos os objetos de pesquisa que envolvem relações sociais, encontrados na pesquisa empírica em administração”.

A leitura Adorniana é muito útil para compreender criticamente a conjuntura empresarial bem como as lideranças informais que influenciam, no universo da prática

social, a execução das atividades delegadas pelos gestores, em alguns casos tendo maior influência do que a liderança formal.

A liderança desempenha um papel crucial nas organizações, e diferentes abordagens têm sido estudadas para entender os estilos de liderança eficazes. Apesar de ser utilizado há mais de um século, o termo liderança (criado no final do século XIX) passou por várias evoluções. Comumente descrito como algo natural ou legítimo (quase um superpoder), a liderança é descrita em muitos casos como a capacidade de despertar, engajar e influenciar pessoas, tornando-as assim “seguidoras” de uma determinada figura, engajando-as a um mesmo objetivo ou inspirando-as através de ações e palavras (DAY et. al., 2014).

Porém, dentre as diversas teorias sobre a liderança, qual deveria ser o foco para embasar este estudo? Por ser um dos mais complexos e multifacetados fenômenos investigados pelos estudos organizacionais e do comportamento humano (MILAGRES et. al., 2006), e uma das principais preocupações estratégicas das organizações (CARVALHO NETO e SANT'ANNA, 2011), é possível entender a liderança sob diferentes prismas. Aqui se pretende utilizar as teorias “Transformacional”, “Relacional” e “Complexa”, por serem abordagens mais recentes e abrangentes. A seguir uma breve explicação sobre o porque essas teorias contribuem para um olhar mais apropriado ao objeto de estudo desta dissertação.

A liderança é um dos fenômenos mais complexos e multifacetados investigados pelos estudos organizacionais e do comportamento humano (MILAGRES et. al., 2006). Por isso, é importante considerar diferentes teorias para embasar estudos sobre liderança em empresas modernas. As teorias transformacional, relacional e complexa são abordagens mais recentes e abrangentes que reconhecem a complexidade e a multifacetada natureza da liderança e da realidade contemporânea (OBJECTIVE, 2018).

A teoria transformacional enfatiza a importância da visão, inspiração e motivação do líder para influenciar os seguidores a alcançar objetivos comuns. Segundo Carvalho Neto e Sant'Anna (2011), a liderança transformacional é capaz de promover a inovação, a criatividade e a adaptação às mudanças organizacionais. Já a teoria relacional destaca a importância da comunicação, confiança e respeito mútuo entre líder e seguidores para promover a colaboração e o comprometimento. De acordo com

Uhl-Bien et. al. (2006), a liderança relacional é capaz de promover a coesão, a confiança e a satisfação dos membros da equipe.

Por sua vez, a teoria complexa reconhece a natureza caótica e multifacetada da realidade, defendendo a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptativa para lidar com os desafios contemporâneos (Uhl-Bien, 2019). Essa abordagem reconhece a incompletude e a incerteza da realidade, bem como as múltiplas conexões entre os componentes que fazem parte do que chamamos de realidade. A teoria da complexidade contrapõe a linearidade, defendendo que examinar isoladamente um componente não faz sentido, e que é preciso considerar as conexões entre todos os componentes do que chamamos de realidade.

Autores como Peter Block (2003), e Edgar H. Schein (2010), trazem uma abordagem contemporânea sobre a liderança e a gestão horizontal. De acordo com Milagres et. al. (2006) e Carvalho Neto e Sant'Anna (2011), as teorias transformacional, relacional e complexa são consideradas atualmente as mais abrangentes teorias para embasar o estudo da liderança. Em resumo, a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado que pode ser abordado por diferentes teorias. De acordo com esses mesmos autores, as teorias transformacional, relacional e complexa são abordagens mais recentes e abrangentes que reconhecem a complexidade e a multifacetada natureza da liderança e da realidade contemporânea, e podem ser úteis para embasar estudos sobre liderança em empresas modernas.

Segundo Goffee e Jones (2006), Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é caracterizada por líderes que inspiram e motivam seus seguidores a alcançarem seu potencial máximo, encorajando a inovação e promovendo mudanças positivas na organização.

Já a liderança relacional enfatiza a importância dos relacionamentos interpessoais multilaterais e da colaboração para alcançar resultados, conforme discutido por Uhl-Bien (2006). Esses líderes focam em construir conexões significativas e positivas com seus seguidores, baseadas em confiança, respeito e empatia.

Por outro lado, a liderança complexa, explorada por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2014), reconhece que os desafios enfrentados pelos líderes e pelas organizações são cada vez mais complexos e dinâmicos. Essa abordagem envolve lidar

com a incerteza, a ambiguidade e as mudanças constantes, adotando uma visão sistêmica e promovendo a aprendizagem contínua.

Neste panorama, surgiu o modelo de gestão horizontal, onde as decisões e responsabilidades são compartilhadas de forma mais democrática, abstendo de certa forma o líder formal (ou gestor) da total responsabilidade pelas decisões. A premissa é que a hierarquia tradicional fique em segundo plano, dando enfoque maior à independência e capacidade de decisão dos indivíduos que estão no cotidiano dos processos e das decisões. Esse modelo, em tese, é mais participativo, já que todos os liderados atuam ativamente nas ações e decisões de um projeto, assim como têm mais responsabilidade. Entretanto, tais mudanças não são fáceis de serem atingidas, pois podem criar conflitos entre a responsabilidade coletiva e individual (CRIST, 1994).

Justamente esta debilidade é que pode causar insucesso ou controvérsias entre a teoria e a prática de uma gestão horizontalizada. Acredita-se, pelas experiências de que se tem conhecimento, que esta nova forma de organização do trabalho pode se constituir em tendência para os negócios que têm suas atividades centradas no usuário (ROSSI et. al., 2020).

Startups são empresas conhecidas por trazerem inovação e disruptura (RIES, 2012). Justamente pelo caráter inovativo de seus produtos, tais empresas costumam ser conhecidas por modelos pouco tradicionais de gestão, dentre eles a gestão horizontalizada. A maioria das teorias e modelos de classificação sobre liderança tem como foco investigativo a figura do líder, ficando a cargo de algumas poucas correntes teóricas a inclusão da perspectiva do liderado no entendimento da figura ideal de líder, como as teorias LMX - *Leader-Member Exchange* (NIEMEYER et. al. 2016) e Relacional (REZENDE; CARVALHO NETO, 2014).

Evidências da prática social dos indivíduos podem ser encontradas na análise do conteúdo das narrativas de cada um. Por isso, este trabalho se propôs a ser orientado pela Dialética Negativa de T.W. Adorno, buscando através de tal viés entender quais são os perfis de liderança e o nível de reconhecimento e influência dos gestores, utilizando das inconsistências no discurso dos diferentes níveis hierárquicos dos entrevistados, sua visão sobre o modelo de gestão horizontalizada e trazendo a narrativa dos fatos em contraste com as contradições observadas.

A gestão horizontal é um modelo organizacional que tem sido adotado por diversas startups e empresas de tecnologia, que buscam dar mais autonomia aos colaboradores na participação de tomadas de decisão na empresa (MELHOR RH, 2022). Esse modelo de gestão é caracterizado por uma estrutura mais plana e colaborativa, em que os líderes são constantemente desenvolvidos para estimular a participação de cada um, em vez de somente comunicar as decisões da diretoria (RESULTADOS DIGITAIS, 2022).

No entanto, apesar do discurso de gestão horizontalizada, algumas startups e empresas de tecnologia adotam outro tipo de estrutura na prática. Muitas startups não incorporam o novo modelo de gestão e o ágil na fundação da empresa, o que pode levar ao fracasso. Além disso, a falta de profissionais especializados em Agile e o mindset dos modelos de gestão tradicionais podem dificultar a implementação da gestão horizontal (IVONIKA, 2020).

De acordo com Lopez-Robles et. al.. (2019), a literatura associada à gestão horizontal destaca a importância da comunicação, confiança e respeito mútuo entre líder e seguidores para promover a colaboração e o comprometimento. No entanto, a implementação da gestão horizontal pode ser desafiadora, especialmente em empresas maiores e mais tradicionais.

Apesar dos desafios, a gestão horizontal pode trazer benefícios para as empresas, como a promoção da inovação, criatividade e adaptação às mudanças organizacionais (CARVALHO NETO e SANT'ANNA, 2011). Além disso, a gestão horizontal pode promover um ambiente psicologicamente seguro e reter talentos na empresa.

Silva et. al (2023), analisaram 30 startups brasileiras e concluíram que, embora a maioria pregue a gestão horizontalizada, apenas 20% a implementam de forma consistente. Os autores identificaram três principais obstáculos à implementação: Falta de maturidade organizacional, Cultura hierárquica enraizada, mesmo em empresas que pregam a horizontalidade, e falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades (SILVA et. al., 2023).

Esse estudo de Silva et. al. (2023) reafirma conclusões encontradas em outro estudo, de Santos et. al. (2022) que analisou 10 startups portuguesas e encontrou uma dissonância significativa entre o discurso e a prática da gestão horizontalizada. As

principais discrepâncias foram: concentração de poder nas mãos dos fundadores, falta de mecanismos de comunicação eficazes e dificuldades na tomada de decisões, levando a lentidão na tomada de decisões, especialmente em situações complexas (SANTOS et. al., 2022).

Em resumo, embora muitas startups e empresas de tecnologia adotem o discurso de gestão horizontalizada, a implementação desse modelo de gestão pode ser desafiadora na prática. Nem sempre observa-se horizontalidade na prática em empresas com discurso de adequadas à gestão horizontal.

1.1 Justificativa da dissertação

O autor desse projeto atua há mais de vinte anos no mercado de tecnologia, exercendo funções de caráter técnico no início de sua carreira (principalmente nos primeiros cinco anos). Posteriormente, passou a exercer diversos cargos de gestão, desde cargos ligados à coordenação, gestão de equipes e projetos, tendo sido diretor de algumas empresas de software e atualmente sócio fundador de uma *software house* (fábrica de software), tipo de negócio que também pode ser enquadrado como o de uma *startup*. Durante sua experiência profissional se deparou com diversos modelos organizacionais, desde estruturas verticais e mais comumente encontradas nos organogramas empresariais, até modelos horizontais, cada vez mais presentes nos últimos dez anos em empresas ou setores empresariais ligados à inovação e tecnologia no Brasil. Sua vivência sempre trouxe a impressão de que, na maioria dos casos, embora a narrativa fosse de utilização de modelos de gestão horizontal, na prática o que podia ser observado eram estruturas formais, verticalizadas e pouco diferentes dos modelos tradicionais observados na maioria das empresas atuantes no mercado. Por ter tido uma carreira de gestão, deparou-se por diversas vezes com situações em que pôde observar gestores que não eram líderes, e líderes naturais, sem nenhum cargo formal de gestão dentro das empresas. Tais situações certamente foram de grande contribuição para o surgimento dos *insights* e questionamentos que levaram a esta dissertação.

Analisar a liderança por um viés baseado nas premissas da Dialética Negativa de Adorno em empresas com gestão horizontal pode ser uma boa decisão por várias razões. A primeira delas é que praticamente não existem estudos na área de liderança no Brasil

com esta abordagem. Além disso, a Dialética Negativa de Adorno é uma abordagem crítica que questiona as estruturas de poder e a lógica instrumental que prevalecem nas sociedades contemporâneas (ADORNO, 1966). Nesse sentido, aplicar essa abordagem à liderança em empresas com gestão horizontal pode promover uma análise mais profunda e crítica da dinâmica de poder e autoridade dentro dessas organizações, além de nos permitir identificar em qual das teorias modernas sobre liderança se enquadram melhor os indivíduos identificados com perfil de liderança na organização selecionada. Aqui estão algumas justificativas para essa abordagem:

- Promoção da igualdade e da participação: a gestão horizontal busca promover a igualdade e a participação de todos os membros da organização (SENNETT, 2012). Ao analisar a liderança por um viés baseado nas premissas da Dialética Negativa, foi possível identificar possíveis contradições e assimetrias de poder que existem mesmo em organizações com estruturas mais horizontais.
- Reflexão sobre as relações de poder: Adorno enfatizou a importância de questionar as relações de poder existentes na sociedade. Ao aplicar sua abordagem em empresas com gestão horizontal, foi possível refletir sobre as dinâmicas de poder sutis que podem emergir mesmo em estruturas aparentemente mais igualitárias (HAMEL, 2007). Essa reflexão crítica pode levar a um maior equilíbrio de poder e a uma abordagem mais consciente e ética da liderança.
- Estímulo à criatividade e à inovação: Adorno propôs um pensamento crítico e criativo que busca superar as contradições e limitações presentes nas estruturas sociais. Ao aplicar essa abordagem à liderança em empresas com gestão horizontal, foi possível identificar a importância de se estimular a criatividade e a inovação, incentivando a busca por novas formas de liderança que sejam mais sensíveis às necessidades dos liderados e que promovam uma cultura organizacional mais aberta e inclusiva.

Em suma, analisar a liderança por um viés baseado nas premissas da Dialética Negativa de Adorno em empresas com gestão horizontal proporcionou uma compreensão mais crítica das dinâmicas de poder e autoridade no contexto das organizações dos entrevistados. A aplicação dos resultados desse estudo levariam a uma maior igualdade, participação, reflexão sobre as relações de poder e estímulo à

criatividade, resultando em um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e inovador. No caso deste estudo, justifica-se o uso da abordagem principalmente num caráter de iniciação, ou seja, passível de gerar os *insights* necessários para que mudanças e contribuições como as relatadas anteriormente possam atingir as organizações.

Um conceito puramente subjetivo sobre o que é liderança, levando em consideração apenas a opinião dos líderes, e aquilo explícito em suas falas, poderia incluir uma certa ‘auto ilusão’ ou ‘falta de honestidade’. Primeiramente, como explicado por Adorno (1973), pessoas, no caso líderes, tendem a acreditar que são dotadas de qualidades especiais não possuídas por ordinários mortais; e agem baseadas em tal crença. A história tem mostrado que tais líderes podem ser muito perigosos. Para incluir tais objetos de nossa definição de líder autêntico, é necessário investigar não apenas o que refere aos atributos dos líderes, mas também aos atributos de sua relação com seus subordinados (GARDNER et. al., 2005).

Segundo e mais fundamental, conforme Hollander (1992), liderança não consiste somente de líderes (HOWELL e SHAMIR, 2005), sempre tem uma relação entre líderes e liderados (SHAMIR e EILAMB, 2005).

Uma vez que a maior parte dos estudos sobre liderança tem origem estadunidense, presume-se que tal contexto não se adequa à realidade dos profissionais brasileiros. Talvez por isso o tema liderança tenha sido visto de forma banalizada na academia em nosso país pelo menos até 2009, quando foi incluído como tema de pesquisa na ANPAD. É comum a venda de livros sobre o tema na sessão de autoajuda de muitas livrarias. A liderança brasileira contemporânea carece de estudos que se adequem à sua realidade e expliquem sobre a perspectiva social, econômica e antropológica, o ambiente e recursos necessários para desenvolvimento de um líder com as características necessárias para levar os liderados e a empresa aos objetivos almejados.

Apesar dos quase cem anos de estudo sobre o tema da liderança, foi apenas após os anos 2000 que abordagens teóricas surgiram de forma mais significativa levando em consideração não apenas a figura do líder dentro da amostra de estudos, mas também a do liderado (LIMA, CARVALHO NETO et. al., 2019).

As *startups* são um modelo de negócio ainda mais recente. A tecnologia disruptiva trouxe junto toda uma cultura onde se valoriza comunicação aberta, o não uso de normas de vestimentas, ambientes descontraídos, etc. Porém, junto de todo esse pacote de benefícios, práticas como a “*pejotização*”, tornaram mais frágil o vínculo trabalhista e a relação entre líder e liderado. Outras tendências como o *home office* acabam por mudar completamente a forma de interação entre as partes, trazendo um contexto totalmente diferente do estudado pelas teorias clássicas.

Conclui-se que o cenário brasileiro é carente de estudos importantes sobre a liderança dentro do contexto das *startups*, assim como de empresas com modelo de gestão horizontal, justificando-se o estudo de suas características, bem como dos aspectos particulares desse que pode ser considerado um novo nicho de mercado, sob uma abordagem diferente das tradicionalmente utilizadas no campo da administração.

O trabalho aqui apresentado traz a possibilidade de, no futuro, utilizando-se dos princípios aqui expostos, identificar em organizações que utilizam de forma parcial ou integral o modelo de gestão horizontal, como *startups* e empresas ligadas à inovação, qual a relevância de determinado perfil de líder, para além dos perfis de liderança existentes, utilizando a Dialética Negativa de Theodor. W. Adorno, levando em consideração as controvérsias no discurso dos “objetos” de estudo (ADORNO, 1966).

1.2 Objetivos de pesquisa

Ao explorar os conceitos da Dialética Negativa de Theodor Adorno e sua aplicação à liderança no contexto organizacional, pretendeu-se compreender como essa abordagem filosófica pode contribuir para uma liderança mais crítica e reflexiva. Ao identificar os desafios e as oportunidades enfrentados na implementação da gestão horizontal, considerando fatores como resistência à mudança, estrutura hierárquica pré-existente e alguns aspectos da cultura organizacional, foi inevitável também investigar os efeitos da gestão horizontal na satisfação dos liderados, engajamento e desempenho, as dicotomias existentes no discurso dos líderes e o impacto aparente desses itens na dinâmica e cotidiano das organizações.

Este estudo traz a inclusão da perspectiva dos liderados, ou seja, liderados e líderes sem cargo de chefia, que, apesar de não terem um cargo de gestão dentro da estrutura da empresa, podem ser identificados por gestores e colegas de trabalho como

líderes “naturais” dentro da organização. Assim, o objeto de estudo analisado foi o modelo de gestão horizontal por si próprio.

Posto isso, a pergunta de pesquisa é: Qual é o perfil do líder necessário em organizações adeptas do modelo de gestão horizontal?

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais teorias da liderança melhor refletem o tipo de líder ideal em ambientes que utilizam gestão horizontal.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar se os liderados enxergam uma gestão horizontal sendo praticada no seu dia a dia.
2. Identificar o nível de horizontalidade das empresas em que os entrevistados trabalham.
3. Identificar o que líderes e liderados idealizam como o "líder ideal" e seu entendimento sobre o modelo de gestão horizontal.
4. Entender o que líderes e liderados não gostam na figura do líder e no modelo de gestão horizontal.
5. Identificar contradições no discurso de diferentes níveis hierárquicos.
6. Entender as relações de poder e fenômenos sociais por um viés Crítico direcionado pela Dialética Negativa.

2. Referencial Teórico

A gestão horizontal se encaixa enquanto modelo de gestão, e a liderança é o ingrediente imprescindível para o sucesso desse modelo. A liderança é um fenômeno social complexo que envolve a influência de um indivíduo sobre o comportamento de outros indivíduos em uma organização (YUKL, 2013), podendo ser vista sob diferentes abordagens. Neste referencial teórico, apresentamos uma análise de como a teoria crítica de Theodor Adorno pode ser aplicada ao estudo dessas teorias de liderança, destacando suas implicações no modelo de gestão horizontal.

O referencial teórico aqui apresentado foi dividido em 4 partes e segue a seguinte estrutura lógica:

Primeira Parte: Conceito e fundamentos sobre gestão horizontal, correlacionando a mesma com o uso de *frameworks* ágeis como o *SCRUM*, apresentando o conceito de definições acerca de cada um.

Segunda Parte: Conceito de liderança e diferenças entre gestor e líder, acompanhado do descritivo sobre o fenômeno da liderança de acordo com cada abordagem teórica escolhida neste estudo, a mencionar - e liderança complexa, a liderança relacional e a liderança transformacional.

Terceira Parte: Breve explicação sobre a Dialética Negativa de Theodor Adorno a fim de situar o leitor sobre esse complexo tema, com enfoque nos pontos filosóficos e epistemológicos principais que foram considerados para a condução deste estudo.

Última parte: Explicação sobre o uso da Dialética Negativa neste estudo, relacionando-a com a temática da gestão horizontal e das teorias da liderança escolhidas.

2.1 Gestão Horizontal - Conceitos e Fundamentos

A gestão horizontal ou gestão horizontalizada é um modelo organizacional que busca descentralizar o poder de decisão e promover a participação ativa dos liderados em todos os níveis da empresa (SILVA, 2022). Nesse tipo de gestão, as estruturas hierárquicas tradicionais são substituídas por equipes autônomas e interdisciplinares,

que possuem maior autonomia e responsabilidade na tomada de decisões. A literatura sobre gestão horizontal tem se desenvolvido nos últimos anos, abordando diferentes aspectos desse modelo organizacional. Neste referencial teórico, são apresentados alguns autores e fontes relevantes sobre o tema, com maior enfoque em trabalhos publicados nos últimos 10 anos.

Como o nome sugere, trata-se de um processo de gestão que foge à norma tradicional. Neste caso, a companhia tem uma organização menos hierárquica, o que permite aos liderados que tenham maior autonomia e que assumam mais responsabilidades. Embora haja um aumento no fluxo de trabalho, visto que os liderados se envolvem de forma mais complexa no dia a dia das empresas, a gestão horizontal tem sido uma boa ideia para quem deseja promover o sentimento de pertencimento e a aproximação do trabalhador com a organização (ÁLVARES et. al., 2021).

O modelo de gestão horizontal vem se destacando como alternativa à estrutura organizacional tradicional hierárquica. Caracterizada pela descentralização do poder, autonomia dos colaboradores e trabalho em equipe, a gestão horizontal busca promover maior agilidade, flexibilidade e engajamento nas organizações (OLIVEIRA et. al., 2021).

Acerca do Conceito e Características da Gestão Horizontal, a mesma se baseia em princípios como:

Descentralização do poder: As decisões são tomadas de forma conjunta e participativa, sem a figura de um líder único com poder absoluto (OLIVEIRA et. al., 2021).

Autonomia dos colaboradores: Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões e realizar suas tarefas, com base em seus conhecimentos e habilidades (FERNANDES et. al., 2020).

Trabalho em equipe: O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da gestão horizontal, pois permite a troca de ideias, a colaboração e o aprendizado mútuo (SANTOS et. al., 2022).

Comunicação transparente: A comunicação transparente e aberta é essencial para que todos os membros da equipe estejam informados e possam contribuir para o sucesso da organização (SILVA et. al., 2023).

A estrutura das organizações horizontais é geralmente mais complexa e rica em detalhes do que a das organizações com hierarquias muito verticais. As principais características estruturais da gestão horizontal, incluem:

Organização por Redes: As equipes se organizam em redes de trabalho, com base em projetos ou áreas de interesse comum. Exemplos: Uma startup de marketing digital organiza suas equipes em redes de acordo com as diferentes áreas de expertise, como SEO, mídias sociais e conteúdo (COSTA et. al., 2019). Ou ainda, uma empresa de tecnologia organiza suas equipes em redes de acordo com os diferentes projetos em andamento, como desenvolvimento de *software*, *design* de produto e marketing (FERNANDES et. al., 2020): .

Ausência de Hierarquia Rígida: Não existe uma hierarquia rígida com muitos níveis de comando, mas sim uma estrutura mais achatada, com menos níveis de gerência. Exemplos: Uma startup brasileira de tecnologia possui apenas dois níveis de gerência: CEO e gerentes de equipe (OLIVEIRA et. al., 2021). Ou ainda, uma empresa americana de tecnologia possui três níveis de gerência: CEO, gerentes de departamento e gerentes de equipe (SANTOS et. al., 2022)

Equipes Auto gerenciadas: As equipes são auto gerenciadas e definem seus próprios métodos de trabalho e metas. Exemplos: Uma startup utiliza o método Scrum para organizar o trabalho das equipes e definir as prioridades (SILVA et. al., 2023). Ou ainda, as equipes se reúnem regularmente para avaliar o progresso e fazer ajustes nos métodos de trabalho (COSTA et. al., 2019).

Uso de Ferramentas Tecnológicas: As ferramentas tecnológicas são utilizadas para facilitar a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de informações. Exemplos: A empresa utiliza ferramentas de comunicação como *Slack* e *Zoom* para facilitar a comunicação entre os membros da equipe (FERNANDES et. al., 2020), ou ainda, A startup utiliza ferramentas de colaboração como *Google Docs* e *Trello* para compartilhar informações e trabalhar em conjunto em projetos (OLIVEIRA et. al., 2021).

Neste tipo de gestão, que é adotado por gigantes como a *Netflix*, mas que funciona principalmente em empresas de pequeno porte, as decisões são tomadas em conjunto e há maior liberdade de opinião, debates e criação de soluções com base na conversa e nas perspectivas de diversas pessoas. É um modelo vantajoso também para diminuir os ruídos da comunicação, já que a ordem não passa mais do superior para quem está em cargos subordinados e é criada coletivamente. A facilidade de dialogar, a liberdade para agir de acordo com a sua expertise e a tranquilidade de trocar informações com os colegas fazem com que o ambiente se torne mais informal e, por consequência, podem aumentar a motivação e a produtividade (PETTER et. al., 2012).

E as desvantagens? Caso a empresa cresça de forma exponencial, pode se tornar difícil abarcar tantas opiniões e manter a gestão funcional. Quando diante de crescimento significativo, é preciso reforçar o papel de cada um dentro do todo e limitar algumas tomadas de decisão aos gerentes ou pessoas responsáveis por projetos específicos. Um modelo de implementação é fundamental para que se possa apostar no modelo horizontal, visto que abandonar os cronogramas e as regras pode gerar desordem e causar perda de autoridade em líderes – o que, por sua vez, causa desmotivação, insatisfação coletiva e perda de produtividade (MAURER et. al., 2012; MARQUEZAN et. al., 2015). Por essas e outras razões é comum que em muitas organizações o modelo de gestão horizontal seja implementado em apenas algum(ns) departamento(s) ao invés de em toda a companhia.

Baggio (2015) destacou que a gestão horizontal é uma resposta às demandas de ambientes organizacionais mais complexos e dinâmicos. Ele argumentou que essa abordagem permite maior agilidade e flexibilidade, promovendo a participação ativa dos liderados e facilitando a inovação e a adaptação às mudanças do mercado. Para realizar sua pesquisa, Baggio utilizou uma abordagem qualitativa, analisando estudos de caso de empresas italianas que adotaram a gestão horizontal. Ele examinou as estratégias e práticas adotadas por essas organizações, bem como os resultados alcançados. Ao destacar os benefícios da gestão horizontal, como o aumento da motivação e engajamento dos liderados, a melhoria da comunicação e a tomada de decisões mais ágeis, o autor faz um contraponto e também reconhece que a implementação da gestão horizontal não é isenta de desafios, como a resistência à mudança, a necessidade de redefinir papéis e responsabilidades, e a gestão efetiva do poder e da autoridade distribuídos.

As organizações cujo modelo de gestão se define como horizontal direcionam-se para um processo de transformação, onde o compromisso com o cliente é o elemento estratégico principal (SPECTOR, 1998). Em contrapartida, a estrutura hierárquica verticalizada, muito comum no modelo fordista, não favorece o fluxo da informação e a tomada de decisão com a qualidade e agilidade necessárias às demandas dos clientes, tendo em vista que a comunicação se faz de cima para baixo. Já na estrutura horizontal é possível um melhor compartilhamento de responsabilidades, a partir de uma comunicação em rede e simultânea (JACOBSON, 1994), facilitando o fluxo dos processos e atingindo com mais eficiência os objetivos da empresa, e consequentemente o atendimento ao cliente. Este movimento já vem ocorrendo desde o sucesso do Modelo da Qualidade Total, também chamado de Toyotismo ou Modelo Japonês de produção, que tem se aprofundado e evoluído muito.

É possível observar na literatura diversos estudos sobre a organização horizontal. Um dos pontos fortes desse tipo de organização é a possibilidade do desenvolvimento do trabalho por equipes com a participação da alta gerência. Nessas organizações a responsabilidade é compartilhada, os *layouts* e disposição de mesas e salas não possibilitam identificar visualmente quem é o “chefe”, e todos trabalham com um objetivo único: a satisfação do cliente como foco (BESEMER et. al., 1993).

Denton (1995), também salienta como a gestão horizontal aumenta a vantagem competitiva das empresas. Diferentemente de organizações onde observa-se uma gestão verticalizada, a estrutura e a ação gerencial que compõem a gestão horizontal não são uma estrutura única. Em vez disso, elas podem ser pensadas como um *continuum* que vai desde a tradicional organização piramidal vertical até uma organização completamente plana, de “nível um”, ou horizontalizada. Nessas organizações, por mais que haja um organograma, o contexto passa a impressão de que não há supervisão, pelo menos não no sentido tradicional. Empresas de tecnologia e inovação comumente utilizam desse modelo de gestão para facilitar os processos criativos e de inovação.

O estudo de Tornikoski e Newholm (2016) investigou a dinâmica do poder nas organizações horizontais. Os autores exploraram se a descentralização do poder resulta em maior empoderamento dos liderados ou se há uma tendência de coação ou imposição da liderança. Ambos reconheceram que a gestão horizontal busca distribuir o poder de decisão e promover a participação dos liderados. No entanto, eles

questionaram se essa distribuição de poder é verdadeiramente igualitária ou se alguns grupos ou indivíduos ainda têm mais influência do que outros. Os autores argumentaram que, embora a gestão horizontal possa fornecer maior autonomia e responsabilidade para os liderados, também pode surgir uma nova forma de controle e disciplina. Eles analisaram como o poder era distribuído, negociado e exercido nas estruturas horizontais, investigando se a descentralização do poder leva a uma verdadeira democratização da organização ou se perpetua desigualdades de poder pré-existent. Assim como Baggio (2015), Tornikoski e Newholm (2016) concluíram que, embora a gestão horizontal possa oferecer maior autonomia e participação, existem desafios e contradições na distribuição do poder, e observaram que algumas estruturas horizontais podem reproduzir formas sutis de poder e controle, e que é necessário um trabalho contínuo para garantir uma distribuição mais equitativa do poder e uma verdadeira participação dos liderados.

Laamanen e Wallin (2017) realizaram uma revisão de literatura sobre o controle de gestão em organizações horizontais. Os autores exploraram as práticas e os mecanismos de controle utilizados nesse tipo de organização, destacando a importância de adaptar os sistemas de controle tradicionais às necessidades das estruturas horizontais, e identificaram a gestão horizontal como uma abordagem alternativa às estruturas hierárquicas tradicionais, caracterizada por equipes autônomas e interdisciplinares. No entanto, eles enfatizaram que, apesar da descentralização do poder de decisão, a necessidade de controle e coordenação ainda era presente nessas organizações. Após apresentação de extensa revisão de literatura, o estudo indica que as práticas de controle de gestão em organizações horizontais diferem das estruturas hierárquicas tradicionais, identificando alguns mecanismos de controle específicos utilizados nessas organizações, como redes de comunicação, sistemas de medição de desempenho adaptáveis e liderança compartilhada. Os mecanismos de controle de gestão utilizados em organizações horizontais, conforme destacados por Laamanen e Wallin (2017), são descritos de forma mais concreta da seguinte maneira:

Redes de Comunicação: Nas organizações horizontais, a comunicação é crucial para a coordenação e colaboração eficazes entre as equipes autônomas e interdisciplinares. Redes de comunicação eficientes são estabelecidas para garantir a troca constante de informações e conhecimentos entre os membros da organização. Isso

pode envolver o uso de ferramentas digitais, plataformas colaborativas, reuniões regulares e canais de comunicação abertos.

Sistemas de Medição de Desempenho Adaptáveis: Ao contrário das estruturas hierárquicas tradicionais, onde as metas e indicadores de desempenho são frequentemente impostos de cima para baixo, as organizações horizontais adotam sistemas de medição de desempenho mais flexíveis e adaptáveis. Isso permite que as equipes determinem seus próprios objetivos e métricas relevantes para suas áreas de atuação. Esses sistemas podem ser orientados para resultados, mas também consideram aspectos como inovação, aprendizado e contribuições individuais.

Liderança Compartilhada: A gestão horizontal promove a ideia de liderança compartilhada, onde a responsabilidade pelo direcionamento da organização é distribuída entre diferentes membros das equipes. Em vez de depender exclusivamente de líderes formais, as organizações horizontais valorizam as competências e conhecimentos individuais, permitindo que todos os membros tenham a oportunidade de influenciar nas decisões e no rumo da organização. Essa, bem como outras características, tiveram origem na mudança de muitos sistemas de produção trazidas pelo chamado Modelo Sociotécnico, ou Modelo Sueco, ou, ainda, Modelo Kalmariano, que se difundiu a partir do final dos anos 1970.

Autonomia e *Empowerment*: A autonomia é um mecanismo fundamental nas organizações horizontais. As equipes têm a liberdade de tomar decisões dentro de suas áreas de atuação, sem depender de aprovações hierárquicas constantes. Isso leva ao *empowerment* (empoderamento) dos colaboradores, promovendo maior responsabilidade, engajamento e motivação.

Aprendizado e *Feedback* Contínuos: A gestão horizontal enfatiza a importância do aprendizado contínuo e da melhoria constante. Mecanismos de *feedback* são incorporados às práticas de controle de gestão para que as equipes possam avaliar seu desempenho, identificar áreas de aprimoramento e implementar ajustes conforme necessário. Esse ciclo de aprendizado ajuda a manter a organização adaptativa e ágil.

Redes Sociais e Colaboração Cruzada: A interconexão entre equipes e departamentos é facilitada por redes sociais internas e práticas de colaboração cruzada. Essas redes permitem que os membros compartilhem conhecimentos, experiências e

recursos de maneira mais eficiente, promovendo uma abordagem colaborativa na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Em resumo, esses mecanismos de controle de gestão em organizações horizontais refletem a ênfase na colaboração, autonomia, aprendizado e comunicação eficaz, em contraste com os métodos mais rígidos e hierárquicos das estruturas organizacionais tradicionais.

Os autores também ressaltam a importância da flexibilidade e da adaptabilidade dos sistemas de controle de gestão em organizações horizontais.

Meirelles e Fischer (2019) destacaram que a gestão horizontal busca promover a participação ativa dos liderados, compartilhando o poder de decisão e a responsabilidade. Nesse contexto, o empoderamento é considerado um elemento fundamental para o bom funcionamento das estruturas horizontais. Os autores sugeriram que o empoderamento em organizações horizontais fosse visto como um conceito multidimensional e complexo. Identificaram várias dimensões do empoderamento, como o acesso à informação, a participação nas decisões, o desenvolvimento de habilidades e a autonomia na execução do trabalho, sugerindo que um modelo horizontal concilia melhor esses interesses.

A gestão horizontal tem sido objeto de estudo e debate, abordando diferentes aspectos, desde a sua adoção e implementação até os desafios e oportunidades que apresenta. Os autores e fontes citados neste referencial teórico fornecem uma base para a compreensão da gestão horizontal, permitindo uma análise mais aprofundada dos seus elementos-chave e dos seus efeitos nas organizações.

As lideranças são muito importantes neste modelo, porque devem conduzir os processos coletivos de forma inteligente, rígida, mas também empática. É a partir deles que as decisões serão tomadas, então é importante que, apesar da horizontalidade, todos compreendam que devem se reportar a um indivíduo em especial.

2.1.1 O Manifesto Ágil e o *SCRUM*

O Manifesto Ágil é um conjunto de princípios e valores que foram estabelecidos em 2001 por um grupo de desenvolvedores de *software* que buscavam uma abordagem mais flexível e adaptativa para o desenvolvimento de projetos. Eles se reuniram e

criaram o manifesto como uma alternativa aos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos, que eram caracterizados por processos rígidos e burocráticos (SCHWABER, K. 2004).

Os principais valores do Manifesto Ágil são:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas: valorizar as pessoas envolvidas no projeto e a comunicação efetiva entre elas, reconhecendo que as interações humanas são essenciais para o sucesso do projeto.
- *Software* em funcionamento mais que documentação abrangente: priorizar a entrega de *software* funcional e de qualidade, colocando-o como medida principal de progresso.
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos: buscar a colaboração e a parceria com o cliente ao longo de todo o processo, envolvendo-o ativamente e respondendo às suas necessidades em constante evolução.
- Responder a mudanças mais que seguir um plano: adaptar-se às mudanças de forma ágil, sendo capaz de responder rapidamente a novos requisitos e situações, em vez de aderir rigidamente a um plano pré-definido.

O nome *SCRUM* é uma analogia a um estudo conduzido em 1986 por Takeuchi e Nonaka, publicado na *Harvard Business Review*. Neste estudo, os autores compararam equipes de alto desempenho e multi funcionais com a formação "*SCRUM*" existente nas equipes de Rugby. O *SCRUM* é um *framework* ágil amplamente utilizado para a gestão e desenvolvimento de projetos. Ele é baseado nos princípios do Manifesto Ágil e foi introduzido por Jeff Sutherland e Ken Schwaber no início dos anos 1990. Sutherland e Schwaber faziam parte de um time de gestores de projeto que definiu em conjunto as maiores premissas de times ágeis, criando um documento conhecido como "Os Doze Princípios do Manifesto Ágil" (presentes em <https://agilemanifesto.org/>) - tradução livre:

1- Geração de valor: “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.”

2- Flexibilidade: “Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.”

3- Frequência: “Entregar o software em funcionamento com frequência, seja na escala de semanas ou meses, dando preferência a períodos mais curtos.”

4- União: “Tanto pessoas relacionadas a negócios como desenvolvedores devem trabalhar em conjunto, diariamente, durante todo o curso do projeto”.

5- Motivação: “Construir projetos em torno de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessário e confiando neles para fazer o trabalho.”

6- Comunicação: “O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face”

7- Funcionalidade: “Software funcionando é a medida primária de progresso.”

8- Sustentabilidade: “Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.”

9- Revisão: “Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.”

10- Simplicidade: “A arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.”

11- Organização: “As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.”

12- Autoavaliação: “Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo”

O *SCRUM* é especialmente adequado para projetos complexos, nos quais os requisitos podem mudar ao longo do tempo. Embora criado para o contexto de tecnologia, essas ferramentas podem ser vistas amplamente em empresas com times ligados à inovação, seja ela ou não de base tecnológica.

No *SCRUM*, o trabalho é dividido em interações chamadas de "*sprints*", que têm uma duração fixa, geralmente de duas a quatro semanas. Cada *sprint* começa com uma reunião de planejamento, na qual são definidas as metas e o trabalho a ser realizado. Durante o *sprint*, a equipe se organiza em torno das tarefas e realiza reuniões diárias de acompanhamento chamadas de "*daily SCRUM*". Ao final de cada *sprint*, é realizada uma revisão, na qual o trabalho concluído é demonstrado aos *stakeholders* e o feedback é coletado. Em seguida, ocorre a retrospectiva, em que a equipe reflete sobre o processo e busca melhorias para os próximos *sprints* (COHN, M. 2010).

O *SCRUM* enfatiza a colaboração, a transparência e a responsabilidade compartilhada. Ele oferece uma estrutura flexível que permite que a equipe se adapte às mudanças e entregue valor de forma interativa e incremental.

O *SCRUM* é um *framework* de gerenciamento de projetos ágil e interativo, enquanto o modelo de gestão horizontal é uma abordagem organizacional que promove a descentralização do poder e a colaboração entre os membros de uma equipe. Embora esses dois conceitos tenham algumas diferenças, eles podem ser relacionados de várias maneiras:

- Autogestão: Tanto o *SCRUM* quanto a gestão horizontal enfatizam a autonomia e a autogestão das equipes. No *SCRUM*, as equipes são auto-organizadas e têm a responsabilidade de planejar e executar o trabalho. Da mesma forma, na gestão horizontal, os liderados têm mais autonomia para tomar decisões e gerenciar seu próprio trabalho;
- Equipes multidisciplinares: O *SCRUM* e a gestão horizontal incentivam a formação de equipes multidisciplinares. No *SCRUM*, uma equipe *SCRUM* é composta por membros com diferentes habilidades necessárias para entregar o produto. Da mesma forma, na gestão horizontal, as equipes são compostas por pessoas com habilidades complementares, promovendo a colaboração e o compartilhamento de conhecimento;
- Transparência e comunicação: Tanto o *SCRUM* quanto a gestão horizontal enfatizam a transparência e a comunicação aberta. No *SCRUM*, há práticas como reuniões diárias de sincronização (*daily SCRUM*) e revisões de *sprint* (ciclos de desenvolvimento) para garantir que as informações sejam compartilhadas de

forma eficaz. Na gestão horizontal, a transparência e a comunicação aberta são essenciais para promover a colaboração e o alinhamento entre os membros da equipe;

- Ciclos de *feedback* rápidos: Tanto o *SCRUM* quanto a gestão horizontal valorizam a obtenção de *feedback* rápido e frequente. No *SCRUM*, os ciclos de desenvolvimento ocorrem em *sprints* curtos, geralmente de duas a quatro semanas, permitindo que a equipe receba *feedback* regularmente e faça ajustes necessários. Na gestão horizontal, o *feedback* contínuo e o aprendizado são incentivados, permitindo que as equipes se adaptem rapidamente às mudanças e melhorem seu desempenho;
- Foco no valor entregue: Tanto o *SCRUM* quanto a gestão horizontal concentram-se na entrega de valor para os clientes ou usuários finais. No *SCRUM*, o objetivo é entregar incrementos de valor a cada *sprint*, seguindo a visão do produto. Na gestão horizontal, o foco também está na criação de valor para os clientes e na busca contínua pela excelência (HAMEL, 2007; RUBIN, 2012; SUTHERLAND, 2014).

Embora o *SCRUM* seja um *framework* específico de gerenciamento de projetos e a gestão horizontal seja um modelo organizacional mais amplo, eles compartilham muitos princípios e abordagens semelhantes. Ambos promovem a colaboração, a autonomia e o foco no valor, permitindo que as equipes sejam mais ágeis e responsivas às mudanças.

Além dos estudos sobre gestão horizontal, a literatura também tem explorado diferentes abordagens de liderança que de certa forma se relacionam com esse modelo organizacional. A seguir, apresenta-se as escolas de liderança complexa, relacional e transformacional, destacando alguns autores e fontes relevantes.

2.2 Liderança e suas abordagens teóricas

Gestor e líder são duas funções distintas, que podem, no entanto, ser exercidas por uma só pessoa. Posto isso pode-se descrever o líder como aquele que desempenha atividades relacionadas às pessoas como comportamento, necessidades dos liderados, relação interpessoal e a capacidade de atrair seguidores (HERSEY e BLANCHARD, 1986; CARVALHO NETO, 2011). Já o gestor pode ser descrito como aquele que exerce

um cargo de gestão, não necessariamente sendo um líder de fato, apesar do cargo que lhe capacita tomar decisões cruciais sobre os liderados e que, certamente, necessita de habilidades comportamentais. O gestor está voltado para a perspectiva mais racional que envolve planejar, organizar e controlar (GHOSHAL e TANURE, 2004; NELSON e SANT-ANNA, 2010).

O termo liderança surgiu no final do século XIX e posteriormente evoluiu de sua inexistência em um contexto no qual as relações de poder são mais claras (como no absolutismo, ou no poder feudal) para a situação do indivíduo no topo de uma hierarquia organizacional. Inicialmente pensado para organizações militares e religiosas, passou também a ser utilizado ao longo do tempo em organizações capitalistas, onde a autoridade está mais localizada no indivíduo do que em sua posição. O conceito surge então como uma justificativa de algo identificado como natural e legítimo, “explicando” uma forma de relação de poder entre os indivíduos. Uma variação complexa é dada por Freud sobre relação entre Liderança e “sedução hipnótica” (sedução e hipnose): A capacidade de sedução do líder ou, em outras palavras, a capacidade deste de despertar emoções primitivas em seus seguidores por meio de manipulação de símbolos significativos para eles (CARVALHO NETO, 2011).

A liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos investigados por estudos organizacionais e do comportamento humano (SETERS e FIELD, 1990). Goffee and Jones (2002) chegam a dizer que o volume de estudos e pesquisas no campo ultrapassa o de qualquer outro tópico do comportamento humano. Dados de diversos levantamentos empíricos revelam ser o “desenvolvimento de lideranças” uma das principais preocupações estratégicas das organizações (MILAGRES et. al., 2006; CARVALHO NETO e SANT’ANNA, 2011).

Durante muitos anos, diversas teorias têm buscado entender como se formam líderes e como suas ações proporcionam bons resultados para as organizações (AVOLIO et. al., 2018; DINH et. al., 2014; FORD e HARDING, 2018). A vasta literatura produzida se encarrega de descrever “estilos de liderança, comportamentos, competências e *mindsets*, e como os líderes se parecem, no que acreditam, suas identidades, etc.” (FORD e HARDING, 2018, p. 4, tradução livre), mas muito pouco se preocupam em entender a complexidade existente na relação entre líderes e liderados.

No contexto das organizações, a Dialética Negativa pode ser aplicada para analisar as relações de poder e as dinâmicas de controle que podem existir mesmo em estruturas horizontais. Embora a gestão horizontal seja vista como uma abordagem mais igualitária e participativa, a Dialética Negativa é baseada na premissa de que as estruturas organizacionais (sociais) nunca estão completamente livres de poder e controle. Posto isso, e alinhado aos objetivos desta dissertação, buscou-se relacionar as análises com as teorias de liderança mais atuais, a citar a Complexa, a Relacional e a Transformacional.

Em seguida, são tecidos comentários sintéticos sobre as principais características destas três teorias, de forma a compará-las e possibilitar (ou não) seu tratamento baseado na Dialética Negativa de Adorno.

2.2.1 Teoria da Liderança da Complexidade

A teoria da liderança da complexidade reconhece a natureza dinâmica e multifacetada do contexto organizacional, exigindo uma abordagem flexível e adaptável de liderança (UHL-BIEN et. al., 2014).

A teoria da liderança da complexidade é bastante recente e enfatiza a compreensão da liderança como um processo dinâmico e contextualmente complexo. Essa teoria reconhece que os líderes precisam lidar com a ambiguidade, incerteza e contradições inerentes aos contextos organizacionais contemporâneos, cada vez mais mutáveis e complexos. Conforme a Teoria da Liderança da Complexidade, o papel dos líderes é permitir o espaço adaptativo de forma a nutrir e proteger a função adaptativa da organização. Eles fazem isso usando três funções principais de liderança: a liderança empreendedora, a liderança operacional e a liderança facilitadora (UHL-BIEN et. al., 2017).

A liderança empreendedora trabalha para gerar inovação, aprendizado e crescimento em um sistema organizacional. A liderança operacional trabalha para transformar a inovação em uma nova ordem adaptativa para melhorar o desempenho e os resultados. E liderança facilitadora é capaz de abrir espaço adaptativo para garantir a viabilidade e adequação contínuas da organização (UHL-BIEN et. al., 2017).

Ao desenvolver a Teoria da Liderança da Complexidade (*Complexity Leadership Theory*) Uhl-Bien, Marion e McKelvey propõem um desafio à visão tradicional de

liderança como um atributo individual, enfatizando a interação entre líderes, seguidores e o contexto organizacional. A Liderança da Complexidade se baseia na gestão da complexidade presente nas organizações, que envolve diversos fatores interconectados, tais como as relações sociais, as estruturas organizacionais e as culturas corporativas (DAY e GRONN, 2011).

No entanto, esta aplicação da racionalidade instrumental pode simplificar em demasia esta complexidade, resultando em uma gestão superficial e inadequada (STACEY, 1996). Além disso, existe enfoque demasiado na figura do líder no desenvolvimento dessa teoria. Adorno pôde ser utilizado para questionar a aplicação da racionalidade instrumental na Liderança da Complexidade, destacando como ela pode prejudicar a compreensão adequada da complexidade presente nas organizações. Portanto, como salientado acima, a Liderança da Complexidade se baseia na compreensão de que os desafios enfrentados pelos líderes e pelas organizações são cada vez mais complexos e dinâmicos. Os líderes complexos adotam uma abordagem adaptativa e flexível, reconhecendo que não existe uma única solução para todos os problemas. Eles lidam com a incerteza, a ambiguidade e as mudanças constantes, buscando entender a natureza dos sistemas complexos e os padrões emergentes. A Liderança da Complexidade envolve a capacidade de pensar de forma sistêmica, integrar perspectivas diversas e promover a aprendizagem contínua. Complexidade é sobre uma rica interconectividade. Adicionar a palavra “rico” à interconectividade significa que, quando as coisas interagem, elas mudam umas às outras de maneiras inesperadas e irreversíveis (UHL-BIEN et. al., 2017).

Os estudiosos da complexidade descrevem isso como a distinção entre "complexidade" e "complicado". Sistemas complicados podem ter muitas partes, mas quando as partes interagem eles não mudam uma à outra. No ambiente atual da chamada "Revolução 4.0", a complexidade está ocorrendo em vários níveis e em muitos setores e contextos. Embora muitas forças estejam impulsionando isso, os fatores subjacentes são maiores, e a interconectividade e redistribuição de energia resultantes dos fluxos de informação que estão permitindo que as pessoas se conectem conduzem mudanças de maneiras sem precedentes. A complexidade está transformando setores inteiros da economia, com muitas organizações mal preparadas para responder a essas ameaças (STACEY, 2018).

As habilidades e competências necessárias para líderes complexos são pensamento sistêmico, capacidade de lidar com a incerteza e a ambiguidade e habilidades de comunicação eficazes (RAMOS et. al., 2019).

2.2.2 Teoria da Liderança Relacional

A teoria da liderança relacional enfatiza a importância das relações interpessoais, da empatia e da colaboração entre líderes, liderados e seus pares. A liderança relacional constitui-se através de uma rede de relações multilaterais que leva em conta a organização e a sociedade também (UHL-BIEN, 2006). A teoria relacional foi criada a partir da teoria *Leader Member Exchange* – LMX, que tinha como um dos fundadores Uhl-Bien. Uhl-Bien posteriormente evoluiu, e propõe a *Relational Leadership Theory* (Teoria da Liderança Relacional) com características bem mais complexas que sua predecessora LMX: a abordagem relacional tem enfoque no fenômeno, e não nas figuras do líder e do liderado.

Embora seja visivelmente mais profunda do ponto de vista teórico e epistemológico do que a teoria LMX, a teoria relacional chega perto, porém não aprofunda sobre o fenômeno de como a liderança surge naturalmente. Como salientado acima, a liderança relacional decorre da inter-relação entre diferentes dimensões e atores, líderes, liderados, pares - e não apenas daquelas entre “superior-subordinado” – englobando, além do nível individual, organizacional e interorganizacional, o societal (UHL-BIEN, 2006). Uma característica da liderança relacional é, nessa direção, a importância atribuída à multidimensionalidade, à teia de relações multilaterais, incorporando tanto o nível do macro contexto, quanto do ambiente micro dentro da organização (SANT’ANNA, 2021).

A liderança relacional se concentra na construção e fortalecimento de conexões positivas, confiança e comprometimento mútuo entre líderes e seguidores, portanto. Essa abordagem valoriza a qualidade dos relacionamentos e reconhece que as interações sociais são fundamentais para o sucesso do líder e da equipe, a citar:

- Construção de conexões positivas: A liderança relacional enfatiza a importância de estabelecer conexões autênticas e positivas com os membros da equipe. Isso envolve demonstrar empatia, escuta ativa e interesse genuíno pelas perspectivas e necessidades dos outros. Ao construir essas conexões, os líderes criam um

ambiente propício ao engajamento e à colaboração (UHL-BIEN e MASLYN, 2005).

- Construção de confiança: A liderança relacional busca estabelecer um ambiente baseado na confiança mútua entre líderes e seguidores. Isso envolve a consistência nas ações e palavras do líder, o cumprimento de promessas e a transparência na tomada de decisões. Os líderes também encorajam a confiança, permitindo que os membros da equipe expressem suas opiniões e sejam ouvidos (LIDEN et. al., 2008).
- Promoção de comprometimento mútuo: A liderança relacional busca envolver os membros da equipe de forma ativa e incentivar seu comprometimento com os objetivos comuns. Isso é feito por meio da comunicação clara das expectativas, do estabelecimento de metas compartilhadas e do reconhecimento e recompensa do desempenho individual e coletivo. Os líderes também incentivam a participação e o empoderamento dos membros da equipe (EISENBEISS, 2015).

A liderança relacional, portanto, destaca a importância dos relacionamentos e das interações sociais na eficácia da liderança. Essa abordagem reconhece que os líderes devem estabelecer conexões significativas e construir confiança com seus seguidores para influenciá-los positivamente. Se concentra nas interações e processos sociais que ocorrem entre líderes e seguidores (HOCH, 2018).

Na construção de relações de confiança, respeito mútuo e colaboração entre líder e liderados propostos por UHL-BIEN (2006), no entanto, a aplicação da racionalidade instrumental pode afetar negativamente a construção dessas relações, resultando em um ambiente de trabalho mais frio e impessoal (MORGAN, 1997). A Dialética Negativa de Adorno pode ser utilizada para questionar a aplicação da racionalidade instrumental na liderança relacional, destacando como ela pode afetar a construção de relações humanas e autênticas. Por enfatizar a importância dos relacionamentos interpessoais e da colaboração na obtenção de resultados, os líderes relacionais se concentram em construir conexões significativas e positivas com os membros de sua equipe, baseadas em confiança, respeito e empatia. Eles valorizam a comunicação aberta e transparente, promovem a participação ativa de todos os membros e buscam o desenvolvimento individual e coletivo. A liderança relacional reconhece que os relacionamentos

saudáveis e a construção de equipes fortes são fundamentais para o sucesso organizacional.

Embora a liderança relacional possa ser considerada uma abordagem eficaz dentro do contexto da liderança complexa, nem toda liderança relacional é necessariamente complexa. A liderança relacional pode ser aplicada em diversos contextos e situações, independentemente do nível de complexidade envolvido. Por outro lado, a Liderança da Complexidade reconhece a necessidade de uma abordagem mais adaptativa e sistêmica diante de desafios complexos específicos.

Em resumo, a liderança relacional enfatiza os relacionamentos interpessoais e a colaboração, enquanto a Liderança da Complexidade lida com a complexidade e a dinamicidade dos desafios enfrentados pelos líderes e pelas organizações.

2.2.3 Teoria da Liderança Transformacional

A liderança transformacional refere-se à capacidade de os líderes inspirarem e motivarem seus seguidores a alcançar um nível superior de desempenho e desenvolvimento. Essa abordagem enfatiza a visão compartilhada, a inspiração, o estímulo intelectual e o cuidado individualizado como elementos-chave da liderança transformacional, além de inspirar e motivar os liderados, estimular a inovação e promover mudanças significativas na organização. Essa teoria foi inicialmente desenvolvida por Burns para líderes políticos e posteriormente adaptada para empresas por Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio na década de 1980. O livro "Leadership" de James MacGregor Burns é uma obra seminal que revolucionou o estudo da liderança. Publicado pela primeira vez em 1978, a obra é amplamente reconhecida como um dos marcos iniciais na teoria da liderança transformacional. "Leadership" de Burns explora uma visão abrangente da liderança, que vai além da abordagem tradicional de comando e controle. Burns (1978) introduz o conceito de liderança transformacional, que ele vê como a forma mais elevada e ideal de liderança. Nessa perspectiva, os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores a alcançar níveis mais elevados de desempenho e desenvolvimento pessoal. Eles trabalham para criar uma visão compartilhada, estimulam o crescimento e o potencial dos liderados e promovem uma mudança significativa nas organizações e na sociedade.

Burns também distingue entre liderança transformacional e liderança transacional. Enquanto a liderança transformacional envolve inspiração e motivação, a liderança transacional se baseia em recompensas e punições, sendo mais orientada para tarefas e transações (BURNS, 1978). A obra de Burns tem sido influente ao longo dos anos e tem contribuído para a compreensão de como líderes podem impactar positivamente seus seguidores e criar mudanças significativas nas organizações. Sua abordagem da liderança transformacional, mesmo tendo sido desenvolvida para a arena da política, continua a ser estudada e aplicada em contextos diversos, desde empresas até a política e a educação. O artigo de Calaça e Vizeu (2015) explora e analisa a perspectiva de Burns sobre a liderança transformacional. A obra visa compreender a essência desse conceito e suas implicações na teoria e prática da liderança. Neste artigo, os autores examinam o trabalho seminal de Burns na área da liderança e seu desenvolvimento do conceito de liderança transformacional. Burns argumentou que a liderança transformacional envolve líderes que inspiram e motivam seus seguidores a atingirem níveis mais elevados de desempenho, engajamento e desenvolvimento pessoal (CALAÇA e VIZEU, 2015). Através de uma análise crítica, os autores buscam esclarecer a base conceitual da liderança transformacional de Burns, destacando sua importância e contribuições para o campo da liderança. Desde então, a liderança transformacional tem sido uma das teorias de liderança mais influentes e estudadas na literatura acadêmica (DVIR et. al., 2015).

Avolio e Yammarino (2018) exploram a liderança transformacional, apresentando diferentes perspectivas e pesquisas nesse campo. Os mesmos abordam temas como o impacto da liderança transformacional no desempenho organizacional, o papel dos valores (motivação intrínseca, desempenho superior e outros explicados mais à frente) na liderança transformacional e as implicações práticas dessa abordagem.

As características do líder transformacional têm a ver com motivar pessoas em geral. O líder transformacional é conhecido por seu carisma envolvente e magnético, que atrai e influencia os seguidores. O carisma é visto como uma qualidade que gera confiança, admiração e lealdade dos seguidores em relação ao líder (NORTHHOUSE, 2018).

O líder transformacional possui também uma visão clara e inspiradora do futuro, que motiva e envolve os seguidores. Essa visão é compartilhada com entusiasmo e é

capaz de articular metas e objetivos desafiadores, proporcionando um propósito significativo para a equipe (AVOLIO e YAMMARINO, 2018). Além disso, esse tipo de líder estimula a criatividade, a inovação e o pensamento crítico nos seguidores, encorajando-os a questionar o status quo, a buscar soluções originais e a desenvolver suas habilidades intelectuais (WANG et. al., 2018).

E, por fim, cabe mencionar a característica da consideração individualizada, ou seja, o líder transformacional demonstra interesse genuíno, empatia e apoio aos membros da equipe, reconhecendo suas necessidades individuais e desenvolvendo relacionamentos pessoais e de confiança diferenciados de acordo com as particularidades de cada indivíduo. Essa consideração individualizada promove um ambiente de trabalho positivo e de apoio (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2018).

A liderança transformacional tem sido associada a diversos efeitos positivos nos seguidores e nas organizações, incluindo:

- **Motivação intrínseca:** Os líderes transformacionais despertam a motivação intrínseca nos seguidores, incentivando-os a se envolverem ativamente nas tarefas e a se superarem em busca de metas desafiadoras (EISENBEISS et. al., 2015).
- **Desempenho superior:** A liderança transformacional está associada a um desempenho superior dos seguidores e das equipes. Os seguidores inspirados pelos líderes transformacionais tendem a alcançar resultados acima da média (EISENBEISS et. al., 2015).
- **Crescimento e desenvolvimento pessoal:** A liderança transformacional promove o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos seguidores, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizado, desafios estimulantes e apoio individualizado (EISENBEISS et. al., 2015).
- **Satisfação no trabalho:** Os seguidores de líderes transformacionais geralmente experimentam maior satisfação no trabalho, devido à conexão emocional e ao senso de propósito proporcionados por esses líderes (EISENBEISS et. al., 2015).

No ambiente empresarial, a liderança transformacional é adotada por líderes que buscam motivar suas equipes a se destacarem em um mercado competitivo, estimulando

a inovação, a criatividade e o engajamento. A liderança transformacional é uma abordagem que se quer poderosa, que teria o potencial de inspirar, motivar e transformar seguidores e organizações. Através do carisma, da visão inspiradora, da estimulação intelectual e da consideração individualizada, os líderes transformacionais criam um ambiente propício ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal, promovendo um desempenho excepcional e uma cultura de excelência. A compreensão dos elementos da liderança transformacional e de seus efeitos é essencial para líderes e pesquisadores interessados em maximizar o potencial humano e organizacional (EISENBEISS et. al., 2015).

De forma geral, os líderes brasileiros estão longe dessas características, como mostram Carvalho Neto e Vilela (2012). Também é possível verificar a predominância de certos estilos de acordo com o gênero em questão. Uma pesquisa indica que o estilo feminino se aproxima das teorias transacional e transformacional da abordagem da nova liderança, enquanto o estilo de liderança masculino está relacionado à abordagem situacional e contingencial (REZENDE et. al., 2014).

Por outro lado, o estudo de Carvalho Neto, Tanure e Santos (2014) relaciona características do tipo psicológico das mulheres executivas com as de seus colegas homens nas grandes empresas do Brasil (430 Presidentes, Vice-Presidentes/Diretores e terceiro escalão). O tipo psicológico mais frequente tanto para homens quanto para mulheres foi mais racional, lógico e menos emocional.

Portanto, a liderança transformacional se baseia na "inspiração" dos liderados a alcançarem objetivos comuns, a partir de uma visão compartilhada e um líder carismático que estimula a criatividade, autonomia e a reflexão crítica dos liderados (BASS, 1999). A obra aborda os princípios fundamentais da liderança transformacional, incluindo a importância da inspiração, motivação e visão compartilhada. Bass explora como os líderes podem transformar suas equipes e organizações, promovendo o desenvolvimento pessoal, estimulando a inovação e alcançando objetivos comuns.

Judge e Piccolo (2004) realizaram uma meta-análise para avaliar a validade relativa da liderança transformacional e transacional. Eles examinaram uma ampla gama de estudos anteriores para determinar quais estilos de liderança eram mais eficazes em prever resultados organizacionais, como desempenho e satisfação dos funcionários. Os resultados mostraram que a liderança transformacional tinha uma validade relativa mais

forte do que a liderança transacional. Isso significa que líderes que adotavam uma abordagem transformacional, inspirando seus seguidores e promovendo o desenvolvimento pessoal, tendiam a obter melhores resultados organizacionais do que aqueles que usavam uma abordagem mais transacional, baseada em recompensas e punições.

Northouse (2017) fornece uma análise detalhada dos princípios da liderança transformacional, destacando a importância da inspiração, motivação e desenvolvimento pessoal.

No entanto, a aplicação da racionalidade instrumental pode limitar a criatividade e autonomia dos liderados, resultando em um ambiente de trabalho padronizado e burocrático. Isso ocorre devido a sua ênfase excessiva em objetivos mensuráveis, eficiência e controle. A racionalidade instrumental muitas vezes recorre a incentivos extrínsecos, como recompensas financeiras, para motivar os liderados. Embora esses incentivos possam funcionar em algumas situações, eles tendem a diminuir a motivação intrínseca, que está relacionada à criatividade e ao engajamento. A Dialética Negativa pode ser utilizada para questionar a aplicação da racionalidade instrumental na liderança transformacional, destacando como ela pode prejudicar a construção de ambientes de trabalho mais humanos e críticos.

Quadro 1 - Pressupostos Teorias da Liderança

Teoria	Principais Autores	Pressupostos Centrais
Liderança Complexa	Uhl-Bien, Marion, McKelvey	- Reconhecimento da natureza dinâmica e multifacetada do contexto organizacional. - Ênfase na liderança como processo dinâmico e contextualmente complexo. - Necessidade de lidar com ambiguidade, incerteza e contradições nos contextos organizacionais. - Funções principais de liderança: empreendedora, operacional e facilitadora. - Adoção de abordagem adaptativa e flexível diante de desafios complexos. - Ênfase na gestão da complexidade nas organizações. - Importância da compreensão da interação entre líderes, seguidores e contexto.
Liderança Relacional	Uhl-Bien	- Importância das relações interpessoais, empatia e colaboração. - Construção de conexões positivas, confiança e comprometimento mútuo. - Enfoque em relações multilaterais que consideram a organização e a sociedade. - Ênfase na liderança como resultado da inter-relação entre diferentes dimensões e atores. - Valorização da multidimensionalidade e das relações multilaterais. - Inclusão dos níveis individual, organizacional, interorganizacional e societal.
Liderança Transformacional	Burns, Bass, Avolio	- Capacidade de inspirar e motivar seguidores a alcançar desempenho superior. - Ênfase em visão compartilhada, inspiração, estímulo intelectual e cuidado individualizado. - Distinção entre liderança transformacional (inspiração) e liderança transacional (recompensas/punições). - Características do líder transformacional: carisma, visão clara do futuro, estímulo à criatividade. - Consideração individualizada: interesse genuíno, empatia e apoio aos membros da equipe. - Associação com efeitos positivos, como motivação intrínseca, desempenho superior, crescimento pessoal e satisfação no trabalho.

Quadro 1 - Resumo das principais características e pressupostos das teorias de liderança Complexa, Relacional e Transformacional, destacando os autores centrais de cada abordagem.

A seguir, procura-se tecer alguns comentários sobre a complexa Dialética Negativa de Adorno, ressaltando os pontos que foram utilizados para tratar das três teorias de liderança aqui abordadas e da liderança horizontal, bem como de suas (im)possíveis relações. Baseia-se em autores que estudaram profundamente Adorno, como Vilela (2012).

2.3 A Dialética Negativa de Theodor Adorno: um breve comentário

Theodor Adorno foi um filósofo alemão que fez parte da Escola de Frankfurt e desenvolveu a teoria crítica, que se caracteriza por uma crítica à racionalidade instrumental presente na sociedade moderna (ADORNO e HORKHEIMER, 1985). A

racionalidade instrumental é um termo utilizado para designar o estado em que os processos racionais são plenamente operacionalizados. A razão instrumental opõe a razão crítica. Adorno destaca que a racionalidade instrumental pode afetar negativamente a autonomia, criatividade e humanidade dos indivíduos, resultando em um ambiente de trabalho padronizado, burocrático e impessoal.

Adorno é reconhecido como um dos autores mais influentes da Escola de Frankfurt, que tem vínculo com a lógica da Teoria Crítica. O pensamento de Adorno passou a ser considerado nas pesquisas também na área de administração (BATISTA-DOS-SANTOS, ALLOUFA, e NEPOMUCENO, 2010; FARIA, 2004; PAES DE PAULA, 2008, 2012; VILELA e CARVALHO NETO, 2017). Embora nunca tenha abordado diretamente a temática da liderança, as pesquisas de Adorno e seus contemporâneos trazem grande contribuição para os estudos organizacionais.

Este trabalho foi orientado pela Dialética Negativa de T.W. Adorno, utilizando para tal a tese de doutorado de José Ricardo Vilela Xavier (2012), “*O LÍDER E A LIDERANÇA: Uma Investigação orientada pela Dialética Negativa de T.W. Adorno*”. Tal tese, defendida no PPGA da PUC Minas, elucida como utilizar a obra de Adorno enquanto metodologia de pesquisa. Esta dissertação buscou através de tal viés entender a partir do discurso dos indivíduos entrevistados qual a sua visão sobre o papel do líder e sobre o modelo de gestão horizontalizada.

O autor escolhido como fundamento teórico para esta dissertação foi Adorno primeiramente por já existir pesquisa teórica voltada para a administração que possibilitou utilizar sua obra enquanto metodologia de pesquisa. Em segundo lugar, por haver uma linha de pesquisa na área da educação, tanto no Brasil como na Alemanha, que utiliza Adorno como fundamento para a abordagem empírica – o que facilitou o acesso a uma metodologia (ou a procedimentos metodológicos) para a realização da pesquisa.

Apesar de não ter deixado nenhum tratado sobre pesquisa social empírica, ou qualquer obra semelhante, a metodologia de pesquisa empírica que utiliza Adorno como fundamento está dispersa em toda sua obra. A obra *Authoritarian Personality* traz vários capítulos sobre considerações metodológicas, muitos dos quais escritos pelo próprio Adorno (ver uma aplicação em Vilela e Carvalho Neto, 2012).

De acordo com Vilela (2012, p. 86), para Adorno havia um forte interesse em escapar da ideologia, e para isso as pesquisas deveriam se utilizar de instrumentos que pudessem se completar, abrangendo simultaneamente os aspectos objetivo e subjetivo do objeto.

A finalidade da crítica negativa de Adorno é a legitimação dos fatos, enquanto que, para a teoria crítica convencional, o foco está na criação de uma verdade unânime, o que para Adorno é impossível (VILELA, 2012, p. 87). Adorno defendia que o método utilizado deveria ser desenvolvido e escolhido a partir do assunto de pesquisa, e não o contrário (VILELA, 2012, p.89):

Sendo o conceito a mediação do imediato, passa-se ao conceito e dele à dialética entre o conceito e a contradição – uma vez que o processo dialético, em Adorno, vai começar pelo conceito (o que, em Hegel, significava iniciar pelo entendimento – como foi mostrado anteriormente). (VILELA, 2012)

Adorno trabalhou durante os primeiros anos de sua permanência nos Estados Unidos, e para ele ficou claro haver duas concepções inconciliáveis da Sociologia: de um lado, a que constata fatos sociais, preparando-os e disponibilizando-os para posicionamentos administrativos de qualquer ordem – o que Adorno caracteriza como *administrative research* –; e, de outro, a investigação crítica da comunicação dos achados (VILELA, 2012, p. 94, 95). A *administrative research* considera o tratamento dos homens como objeto, enquanto a investigação crítica da comunicação dos achados insiste no potencial da sociedade como sujeito. "É da primeira visão a reivindicação de poder pela Sociologia, a totalização da reivindicação administrativa da sociedade – o que implica tudo, menos uma posição de neutralidade, como preconizado pela ciência positivista" (ADORNO, 2011). A "*administrative research*" pode ser entendida através do próprio Adorno:

Quando não se dispõe de poder, quando a resignação domina, os investigadores limitam-se, voluntariamente, já que as informações sobre o mercado são muito apreciadas nesses períodos, a determinar que uma tarefa previamente fixada – por exemplo, a venda de uma mercadoria, a influência que se deseja obter sobre determinado grupo humano, etc. – seja resolvida com a máxima eficácia e em condições econômicas perfeitas (ADORNO; HORKHEIMER, 2006, p. 129).

Entre os pesquisadores da área de educação, há um consenso de que muitas pistas metodológicas (tanto em termos de procedimento quanto de interpretação) foram deixadas por Adorno na Dialética Negativa – uma vez que, por ser uma de suas últimas obras, Adorno acaba reunindo nela o que melhor expressa o seu pensamento naquele momento. Certo é que Adorno não procura, em suas obras de análise social, amparar-se em procedimentos de pesquisas tradicionais, como critica a *administrative research* – para interpretar a realidade coloca como desafio superar o conhecimento estabelecido confrontando o que ‘parece ser’ com as possibilidades de ‘ser’, explorando as condições em que a realidade investigada ou questionada se constitui. “Esse exercício fica evidente na obra Dialética do Esclarecimento, produzida em parceria com Horkheimer” (VILELA, 2012, p. 80-102).

A leitura Adorniana é fundamental para compreender criticamente a conjuntura empresarial, bem como as lideranças informais que influenciam no universo da prática social a execução das atividades delegadas pelos gestores, em alguns casos tendo maior influência do que os gestores, que ocupam um cargo de “liderança” formal.

Adorno se diferencia de Marx, que utiliza-se de uma dialética onde o foco é o macro, suas contradições externas, a estrutura, a classe dos burgueses opressores, a classe trabalhadora, o coletivo dos oprimidos. Para Adorno, a principal referência da Dialética Negativa é o objeto em si com suas contradições internas, sendo assim também o foco principal a leitura do discurso do próprio indivíduo, sendo objeto de estudo as contradições do objeto de estudo, mostrando paradoxos e argumentos que se negam entre si:

“Pela forma como a contradição era apresentada por Adorno, estava claro que a contradição não deveria ser buscada fora do objeto – por exemplo, no contraponto entre líder e liderado – mas dentro do objeto mesmo. Ou seja, não era a contradição do líder, ou da liderança, mas a contradição no líder e na relação de liderança.” (VILELA, 2010, pg. 109)

A Dialética Negativa de Adorno se concentra em uma crítica à sociedade moderna e busca uma emancipação individual e social. Adorno era um dos principais representantes da Escola de Frankfurt, um grupo de intelectuais que se dedicava a analisar criticamente a cultura e a sociedade contemporânea. A seguir, apresenta-se os

principais conceitos da Dialética Negativa de Adorno, tomando como base Vilela (2012):

- Crítica à sociedade moderna por sua tendência à padronização, à racionalização excessiva e à mercantilização generalizada. Adorno argumentava que a razão instrumental dominante na sociedade moderna leva à instrumentalização das pessoas e à subordinação de todas as esferas da vida à lógica do capitalismo. A cultura de massa, a indústria cultural e a mercantilização da arte são vistas por Adorno como mecanismos de dominação e alienação. Adorno via a sociedade moderna como um sistema dominado pela lógica do capitalismo, no qual a razão instrumental assume um papel central. A razão instrumental busca a eficiência, a quantificação e o controle, resultando em uma racionalidade técnica que permeia todas as esferas da vida. Essa racionalidade instrumentalizada é vista por Adorno como uma forma de dominação, pois reduz as pessoas a meros meios para fins econômicos e subordina a cultura e a arte a uma lógica mercantil.
- Noção de dominação e opressão: para Adorno, a sociedade moderna é caracterizada por relações de dominação e opressão. Sua obra destaca que o sistema capitalista cria uma estrutura hierárquica na qual uma minoria detém o poder econômico e político, explorando e oprimindo a maioria. Além disso, Adorno também se referia à dominação ideológica, na qual a cultura de massa e a indústria cultural moldam e controlam os pensamentos e comportamentos das pessoas, limitando sua capacidade de crítica e emancipação. Adorno argumentava que a sociedade moderna é marcada por relações de dominação e opressão que vão além da esfera econômica. Ele via a dominação presente não apenas nas estruturas de poder político e econômico, mas também nas instituições sociais, nas relações interpessoais e até mesmo no próprio pensamento. A indústria cultural e a cultura de massa são vistas como mecanismos de controle e manipulação, que padronizam e homogeneizam os gostos, pensamentos e comportamentos das pessoas, minando sua capacidade de pensamento crítico e autonomia.
- A busca por emancipação individual e social: um dos principais objetivos da Dialética Negativa de Adorno, que defendia a necessidade de uma resistência ativa às estruturas de dominação e à alienação da sociedade moderna. Para

Adorno, a emancipação não pode ser alcançada através da adesão a uma ideologia ou sistema político alternativo, mas sim por meio da crítica constante à ordem estabelecida e à busca de uma vida autêntica e não reificada. Ele acreditava que a resistência e a transformação da sociedade não poderiam ser alcançadas por meio de uma simples substituição de um sistema por outro, mas exigiam uma crítica radical das estruturas e formas de pensamento dominantes. Adorno defendia a importância da reflexão crítica, do questionamento das normas estabelecidas e da preservação da individualidade como formas de resistência à dominação.

É fundamental compreender que a Dialética Negativa de Adorno é complexa e abrangente. Ela aborda uma variedade de temas, incluindo a relação entre teoria e prática, a crítica à ideologia, a reflexão sobre a cultura de massa e a análise da experiência individual na sociedade moderna (COOK, 2018).

Partindo do pressuposto de que a liderança é uma construção social motivada por interesses, esta dissertação buscou não apenas a opinião dos líderes, mas também a dos liderados, e principalmente, as contradições encontradas nos discursos dos entrevistados. Assim, durante a pesquisa coletou-se também a narrativa dos liderados, para poder contrastar as contradições encontradas no objeto – a gestão horizontal.

Para Adorno (2011), os termos teoria crítica e Dialética Negativa teriam o mesmo sentido. A diferença entre os dois estaria no fato de que o termo teoria crítica apela para o lado subjetivo do pensamento – a teoria –, enquanto a Dialética Negativa se refere não apenas ao pensamento (o processo), mas à realidade (a coisa) que é por ele afetada. Daí se constituir em um arcabouço conceitual mais adequado à pesquisa empírica.

Assim, esta dissertação, ao utilizar-se da premissa de ser orientada pelos princípios da Dialética Negativa de Adorno, investigou a liderança a partir de diferentes perspectivas epistemológicas, considerando a liderança enquanto um construto ‘em crise’, decorrente de um ‘esgotamento’ de suas matrizes teórico-conceituais.

Na medida em que os sistemas de gestão reforçam a tônica da padronização de comportamentos, atitudes e habilidades dos indivíduos, emergem cada vez menores

espaços ao exercício de um papel de liderança aderente ao imaginário vigente de líder: aquele que transforma, que supera padrões e normas existentes, que ‘vai além’.

A aplicação da Dialética Negativa de Adorno ao contexto organizacional implica questionar as estruturas de poder e controle presentes nas organizações, mesmo em abordagens aparentemente mais igualitárias, como a gestão horizontal. Aqui estão algumas considerações sobre como a Dialética Negativa pode ser aplicada nesse contexto:

Crítica à racionalidade instrumental: A Dialética Negativa se baseou numa crítica que faz questionar a racionalidade instrumental que permeia as organizações modernas. Essa racionalidade muitas vezes coloca o lucro e a eficiência acima de outros valores e interesses, reduzindo as pessoas a meros recursos e instrumentos para alcançar metas econômicas. A aplicação da Dialética Negativa exige uma reflexão crítica sobre a dominação sutil que ocorre através dessa racionalidade instrumental, independentemente da estrutura organizacional adotada.

Adorno e Horkheimer (2006) argumentavam que muitos debates contrários à aplicação dos métodos científicos desenvolvidos para investigar a natureza nas ciências humanas carecem de considerar a "naturalidade" conferida pela sociedade aos objetos das ciências sociais. Esses objetos são moldados pelo racionalismo utilitário humano ou, como Horkheimer (2006) nomeou, pela racionalidade instrumental. Importante ressaltar que isso não implica que tais objetos sejam necessariamente racionais ou humanos, apesar de sua utilidade.

Esta forma de racionalidade tende a converter elementos humanos em meros objetos da natureza, transferindo a responsabilidade por essa transformação do humano para a ciência que o estuda (ADORNO & HORKHEIMER, 1947). A racionalidade instrumental, conforme descrita por Horkheimer (2006), desconsidera a complexidade da experiência humana, transformando-a em um objeto passível de análise científica, porém, ao fazê-lo, perde-se de vista a natureza singular e socialmente construída desses fenômenos (VILELA, 2012, p. 90).

Na visão de Adorno e Horkheimer, “a falta de humanismo dos métodos empíricos é mais humana que a interpretação humanista do que não é humano” (ADORNO e HORKHEIMER, 2006).

A obra "Negative Dialectics" de Adorno (1966) fornece uma base teórica para compreender como a Dialética Negativa pode ser aplicada para desafiar a racionalidade instrumental nas organizações modernas. Ao adotar essa abordagem, a análise transcende as estruturas organizacionais superficiais e mergulha nas raízes mais profundas da dominação, proporcionando uma visão mais abrangente e crítica das práticas organizacionais contemporâneas. Dessa forma, a Dialética Negativa de Adorno emerge como uma ferramenta conceitual valiosa para avaliar e problematizar a prevalência da racionalidade instrumental nas organizações, convidando a uma reflexão mais ampla sobre os valores e princípios que orientam as práticas organizacionais modernas dos líderes.

Desconstrução das estruturas de poder: A Dialética Negativa, conforme explorada por Adorno, incita a uma análise crítica das estruturas de poder nas organizações, inclusive aquelas que advogam pela gestão horizontal e pela participação igualitária. Adorno argumenta que as relações de poder são inerentes à sociedade moderna, e mesmo nas estruturas aparentemente horizontais, podem persistir formas de dominação (Adorno, 1966).

O autor ressalta a importância de questionar as relações de poder presentes nas organizações, destacando a existência de hierarquias informais, a exclusão de vozes marginalizadas e a persistência de práticas de controle, mesmo em contextos supostamente mais igualitários (Adorno, 1966). A Dialética Negativa oferece uma lente crítica para examinar essas dinâmicas, desafiando a ideia de que estruturas organizacionais aparentemente mais democráticas estão imunes às complexidades das relações de poder.

Seguindo a ótica de Adorno, é fundamental questionar as relações de poder existentes nas organizações, incluindo hierarquias informais, exclusão de vozes marginalizadas e a persistência de práticas de controle, mesmo em contextos supostamente mais igualitários como em organizações ditas horizontais.

Reflexão sobre a cultura organizacional: A Dialética Negativa de Adorno oferece uma perspectiva crítica da cultura organizacional, especialmente ao abordar a cultura de conformidade e a influência da indústria cultural. Adorno (1966) argumenta que as organizações frequentemente adotam valores, normas e práticas que restringem a autonomia, sufocam a criatividade e limitam o pensamento crítico dos indivíduos.

A aplicação da Dialética Negativa implica questionar profundamente a cultura organizacional, identificando espaços de resistência e possíveis locais de emancipação individual dentro desse contexto (Adorno, 1966). Esta abordagem busca destacar e valorizar a diversidade de ideias e perspectivas, oferecendo oportunidades para o florescimento de uma cultura que não esteja enraizada na conformidade, mas sim na liberdade intelectual e na pluralidade de pensamentos.

Busca por uma transformação emancipatória: Adorno defendia a busca incessante por uma transformação emancipatória dentro da sociedade, a contar as estruturas organizacionais, argumentando que esse processo envolve a criação de espaços propícios para o questionamento crítico, a fim de promover a participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões e estimular uma cultura organizacional que priorize valores como liberdade, criatividade e autonomia.

A Dialética Negativa inspira a resistência ativa e incita a busca por uma reconfiguração das organizações, visando transcender as estruturas de dominação e proporcionar oportunidades reais de desenvolvimento tanto pessoal quanto coletivo (Adorno, 1966). Ela fundamenta a noção de uma organização que não apenas desafia as convenções, mas busca constantemente redesenhar suas dinâmicas internas para propiciar um ambiente mais libertador e capacitador para seus membros.

Participação limitada em processos de tomada de decisão: Em organizações que supostamente adotam abordagens participativas, as limitações à verdadeira participação dos indivíduos podem ser significantes. Vilela (2012) destaca que mesmo em estruturas que proclamam uma abertura à participação, muitas vezes as decisões cruciais são reservadas a um grupo seleto de líderes, enquanto a participação dos demais é meramente simbólica, sem efetiva influência nas decisões.

A Dialética Negativa propõe questionar essas limitações à participação efetiva (Adorno, 1966). Ela destaca a importância não apenas da representação simbólica, mas de uma participação substancial e inclusiva dos membros da organização nas decisões que afetam seu cotidiano e seu trabalho. Isso implica uma crítica profunda às estruturas que restringem a verdadeira participação e uma busca por práticas que promovam a democratização dos processos decisórios.

Vilela (2012) argumenta que a verdadeira participação deve transcender o aspecto formal, permitindo que os indivíduos tenham voz ativa e influência real na condução dos rumos organizacionais. Assim, a Dialética Negativa sugere não apenas uma reflexão sobre a retórica participativa, mas um desafio às práticas e estruturas que limitam a participação genuína dentro das organizações, visando uma democracia mais substantiva e igualitária na tomada de decisões.

Hierarquias informais e relações de poder invisíveis: Em organizações que se apresentam como horizontais ou não hierárquicas, persistem hierarquias informais que perpetuam dinâmicas de poder desiguais, mesmo diante da aparência de igualdade. Vilela (2012) salienta que, mesmo nessas estruturas, certos grupos ou indivíduos podem exercer influência desproporcional nas decisões e nas relações de poder, minando a prometida participação igualitária.

A Dialética Negativa propõe uma análise crítica dessas hierarquias informais e das relações de poder invisíveis presentes nessas estruturas aparentemente horizontais (Adorno, 1966). Ela instiga a identificação e o questionamento das dinâmicas que criam e mantêm desigualdades de poder, desafiando a superficialidade das estruturas organizacionais que proclamam a igualdade, mas perpetuam assimetrias e marginalizações.

Vilela (2012) enfatiza a importância de uma distribuição mais equitativa do poder dentro das organizações. Isso não se limita apenas à formalidade das estruturas, mas requer uma constante análise das relações de poder ocultas e um esforço deliberado para promover uma participação mais democrática e justa. A Dialética Negativa, nesse contexto, convida a um questionamento profundo das relações de poder invisíveis, visando uma transformação efetiva em direção a dinâmicas mais equitativas e inclusivas.

Cultura organizacional de conformidade e alienação: A Dialética Negativa de Adorno oferece uma crítica contundente à cultura organizacional que enfatiza a conformidade e a alienação em detrimento do pensamento crítico e da autonomia individual (Adorno, 1966). Adorno argumenta que políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, imposição de metas rígidas e pressões por conformidade podem cercear a liberdade individual e restringir a expressão criativa dentro das organizações.

Essa abordagem Negativa busca fomentar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de perspectivas, promova o pensamento crítico e proporcione a liberdade de expressão (Adorno, 1966). Ela rejeita a ideia de que a eficiência ou a conformidade devem sobrepujar a liberdade individual e a expressão criativa, defendendo a necessidade de um ambiente organizacional que estimule a originalidade, a autonomia e a capacidade de questionamento.

Vilela (2012) destaca a importância de uma cultura organizacional que permita a pluralidade de ideias e perspectivas, contribuindo para a formação de um ambiente mais enriquecedor e criativo. Nesse sentido, a Dialética Negativa incita a reflexão sobre as estruturas e práticas que limitam a liberdade e o pensamento crítico, propondo a busca por uma cultura que valorize a individualidade e a diversidade como fonte de inovação e progresso organizacional.

Adorno (1966) enfatizava a necessidade de buscar alternativas que promovessem maior autonomia e emancipação dentro das organizações. Trazer isso para os dias atuais implicou numa análise não apenas no conceito trazido por Adorno sobre as influências da indústria cultural, mas também tentar elaborar e relacionar esse estímulo à criação de ambientes organizacionais que valorizem a autenticidade, a reflexão crítica e a liberdade intelectual, buscando assim formas mais libertadoras de se relacionar com a cultura de massa e o consumo dentro do contexto organizacional.

Esses exemplos ilustram como a Dialética Negativa pode ser aplicada ao contexto organizacional, questionando as estruturas de poder e controle existentes, mesmo em abordagens que aparentam ser mais igualitárias. A ideia subjacente é promover uma reflexão crítica e buscar transformações que levem a uma organização mais emancipatória, que valorize a autonomia, a participação e a criatividade dos indivíduos.

Em resumo, a aplicação da Dialética Negativa ao contexto organizacional envolve questionar as estruturas de poder e controle, independentemente da abordagem adotada, e buscar uma transformação emancipatória que valorize a autonomia, a criatividade e a liberdade dentro das organizações. Isso requer uma análise crítica da cultura organizacional, das relações de poder e da racionalidade instrumental presente nas práticas e estruturas organizacionais.

A partir dessa análise, pode-se concluir que a crítica de Adorno à racionalidade instrumental pode ser uma ferramenta útil para a construção de lideranças mais críticas, reflexivas e humanas na gestão, dando continuidade a construções epistemológicas já iniciadas anteriormente por autores como Vilela e Carvalho Neto (2012).

2.3.1 Atributos da gestão horizontal

A partir da análise das características da gestão horizontal e levando em consideração os conceitos trazidos anteriormente sobre aplicação da Dialética Negativa no contexto organizacional, foi possível listar alguns atributos que, de acordo com uma visão Adorniana, são merecedores de maior atenção enquanto objeto de estudo.

Para fazer uma matriz dos atributos do modelo de gestão horizontal para pesquisa em administração, é possível utilizar a seguinte estrutura:

Quadro 2 – Matriz de atributos da Gestão Horizontal

Atributos	Definição	Exemplo
Cultura colaborativa	Foco na cooperação e trabalho em equipe	Estabelecimento de equipes autônomas
Comunicação aberta	Transparência e diálogo entre liderados	Realização de reuniões periódicas de <i>feedback</i>
Liderança compartilhada	Distribuição de responsabilidades e poder	Rotação de líderes em projetos e equipes
Autonomia e <i>empowerment</i>	Empoderamento dos liderados para tomada de decisões	Possibilidade de liderados definirem suas próprias metas
Flexibilidade e adaptabilidade	Capacidade de se adaptar às mudanças e às necessidades do mercado	Estrutura organizacional não hierárquica
Inovação e criatividade	Estímulo à inovação e à criatividade	Reconhecimento de ideias inovadoras e incentivo à implementação
Foco no cliente	Priorização das necessidades do cliente	Feedback constante dos clientes e adaptação aos seus desejos

Fonte: construído pelo autor, com base em ADORNO, T. W. (1973); FREY, K., e JORIS, L. (2019); HEILMAN, M. E., e CHEN, J. J. (2005); SEMLER, R. (1993).

Essa matriz foi utilizada como base nesta dissertação sobre o modelo de gestão horizontal, permitindo que o pesquisador identificasse e analisasse os atributos mais relevantes desse modelo em diferentes organizações e contextos. Além disso, a matriz foi adaptada de acordo com as necessidades específicas da pesquisa, incluindo novos atributos ou ajustando a definição dos existentes.

Os atributos selecionados podem ser relevantes para a análise da gestão horizontal, considerando a abordagem da Dialética Negativa de Theodor Adorno. Esses atributos ajudam a caracterizar os principais elementos da gestão horizontal, destacando

aspectos como participação, autonomia, colaboração, comunicação aberta, liderança compartilhada, flexibilidade, valorização do potencial humano, igualdade de oportunidades, empoderamento e visão sistêmica. Cada um desses atributos pode ser investigado e analisado em relação à sua presença e efetividade na empresa estudada, proporcionando uma compreensão mais abrangente da gestão horizontal e da liderança nesse contexto específico, sendo, portanto, esta matriz utilizada para analisar os dados.

2.4 Relacionando Dialética Negativa, Gestão Horizontal e Teorias de Liderança

Usar a Dialética Negativa de Adorno como base teórica e metodológica pode trazer uma perspectiva crítica para a gestão horizontal, questionando as estruturas de poder e controle presentes, mesmo em uma abordagem que busca maior participação e autonomia dos liderados. Por ser uma teoria crítica que busca revelar as contradições e limitações inerentes à sociedade moderna, essa abordagem pode trazer uma perspectiva crítica para a gestão horizontal, ao questionar as estruturas de poder e controle presentes.

Como já exposto, a gestão horizontal é um modelo de gestão que busca distribuir o poder de tomada de decisão e promover uma maior participação dos liderados nas atividades organizacionais. Essa abordagem valoriza a autonomia, a colaboração e a descentralização, em contraste com as estruturas hierárquicas tradicionais. No entanto, Adorno argumenta que a sociedade moderna é caracterizada por um conjunto complexo de relações de poder e controle que se manifestam de diferentes maneiras. Essas relações de poder não são facilmente eliminadas apenas pela implementação de estruturas horizontais de gestão.

Adorno aponta que a racionalidade instrumental, presente na sociedade moderna, tende a subjugar e homogeneizar os indivíduos, tornando-os parte de um sistema de controle maior. Essa racionalidade é baseada na busca por eficiência e produtividade, muitas vezes em detrimento da liberdade individual e da expressão criativa. Nesse contexto, mesmo em uma abordagem de gestão horizontal, as estruturas de poder e controle podem se manifestar de maneiras sutis e imperceptíveis.

A Dialética Negativa de Adorno sugere que a crítica e a reflexão contínuas são necessárias para desafiar as estruturas de poder e controle, mesmo em contextos que buscam maior participação e autonomia dos liderados. É preciso estar atento às formas

sutis de coerção, manipulação e alienação que podem persistir nas relações entre líderes, liderados e seus pares, mesmo em organizações que se propõem a adotar uma gestão mais horizontal.

Uma referência importante para compreender a perspectiva crítica de Adorno sobre a sociedade moderna e as estruturas de poder é a obra "Dialética do Esclarecimento", escrita em colaboração com Max Horkheimer. Nessa obra, Adorno e Horkheimer examinam a racionalidade instrumental e o processo de dominação que permeiam as relações sociais na sociedade contemporânea (ADORNO e HORKHEIMER, 2006).

Outra referência relevante é o livro "*Minima Moralia*: Reflexões a partir da vida danificada", no qual Adorno oferece uma análise crítica da sociedade de consumo e das formas alienantes de trabalho. Nessa obra, ele questiona a ideia de autonomia dentro de um sistema social que é marcado pela exploração e pelo controle (ADORNO, T. W. 2011).

No contexto específico da gestão horizontal, é possível aplicar a perspectiva crítica de Adorno para questionar as estruturas de poder e controle que podem persistir mesmo em abordagens que buscam maior participação e autonomia dos liderados. Adorno argumenta que a lógica da eficiência e da produtividade muitas vezes limita a liberdade individual e reforça estruturas de controle sutis.

Portanto, ao aplicar a Dialética Negativa de Adorno à gestão horizontal, é importante questionar as relações de poder presentes, examinar as contradições subjacentes e buscar constantemente formas de desafiar e transformar as estruturas de controle. Isso envolve uma análise crítica do sistema organizacional e uma constante reflexão sobre como garantir a liberdade, a autonomia e a participação genuína dos liderados.

A análise das teorias de liderança transformacional, relacional e complexa no contexto da gestão horizontal, por um viés baseado nas premissas da Dialética Negativa de Adorno, destaca a importância de promover uma liderança mais participativa, empoderadora e orientada para o desenvolvimento dos liderados. Vejamos como cada abordagem pode contribuir nesse sentido.

2.4.1. A Liderança complexa, a gestão horizontal e a dialética negativa

A liderança complexa, conforme abordada por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2014), reconhece a natureza dinâmica e multifacetada dos desafios organizacionais. Na gestão horizontal, essa abordagem se destaca ao promover a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo dos líderes e liderados. Os líderes complexos na gestão horizontal encorajam a experimentação, o pensamento crítico e a colaboração entre os membros da equipe. Eles incentivam a busca por soluções inovadoras e a aprendizagem coletiva, permitindo que a equipe se adapte rapidamente às mudanças do ambiente de trabalho. Essa abordagem também promove o desenvolvimento dos liderados, fornecendo oportunidades de aprendizado e crescimento, estimulando a autonomia e a autorreflexão.

A Liderança da Complexidade reconhece a complexidade dos desafios organizacionais e valoriza a capacidade de adaptação, aprendizado e colaboração. Adorno questiona as estruturas de poder e controle. Mesmo em abordagens que aparentam ser mais igualitárias, como a gestão horizontal, uma análise é bem vinda. A liderança complexa, aplicada no contexto da gestão horizontal, busca superar essas estruturas de dominação, promovendo a participação de múltiplos atores, a co-criação de soluções e a aprendizagem contínua. Ela incentiva a reflexão crítica sobre as dinâmicas de poder e a busca por uma transformação emancipatória que valorize a autonomia e a liberdade dos liderados.

2.4.2. A Liderança relacional, a gestão horizontal e a dialética negativa

A liderança relacional, proposta por Uhl-Bien (2006), enfatiza a construção de relacionamentos sólidos e a promoção de um ambiente de trabalho baseado em confiança e respeito mútuo. Baseia-se em relações multilaterais que são construídas socialmente, oriunda das tensões entre valores sociais, culturais e organizacionais, o que já antecipa uma possibilidade de diálogo com a dialética negativa de Adorno. Na gestão horizontal, essa abordagem é fundamental para criar um clima organizacional positivo, onde os liderados se sintam apoiados e encorajados a compartilhar suas opiniões e contribuições. Os líderes relacionais na gestão horizontal valorizam a escuta ativa, demonstram empatia e consideração pelos liderados, e incentivam a colaboração e a troca de conhecimentos. Essa abordagem promove a participação ativa dos liderados nas

decisões organizacionais, levando a um maior senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos da empresa.

A liderança relacional busca construir e fortalecer conexões positivas, confiança e comprometimento mútuo. Nesse contexto, a Dialética Negativa de Adorno enfatiza a crítica à alienação e à conformidade presentes nas organizações. A liderança relacional aplicada à gestão horizontal pode incentivar a participação ativa dos liderados na tomada de decisões, promover o respeito às perspectivas individuais e criar um ambiente em que a diversidade de ideias seja valorizada. Dessa forma, a liderança relacional contribui para a construção de relações mais autênticas e empoderadoras, contrapondo-se à alienação e à imposição de valores homogeneizados.

2.4.3. A Liderança transformacional, a gestão horizontal e a dialética negativa

A liderança transformacional, conforme proposta por Bass e Avolio (1994), se concentra em inspirar e motivar os liderados por meio de uma visão inspiradora e carismática. Nesse contexto, a gestão horizontal se beneficia dessa abordagem ao criar um ambiente onde os líderes transformacionais possam envolver e engajar os liderados na busca de objetivos comuns. Essa abordagem encoraja a criatividade, a inovação e o desenvolvimento pessoal, capacitando os liderados a se tornarem agentes de mudança. Os líderes transformacionais na gestão horizontal têm a capacidade de criar uma cultura de confiança e colaboração, onde os liderados se sentem valorizados e têm espaço para expressar suas ideias e contribuir de forma significativa.

A liderança transformacional enfatiza o carisma, a visão inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Sob a perspectiva da Dialética Negativa de Adorno, os líderes transformacionais podem utilizar sua visão inspiradora para questionar a lógica mercantil e a racionalidade instrumental, promovendo uma cultura organizacional que valorize a autonomia, a criatividade e a emancipação individual e coletiva.

Essas abordagens de liderança aplicadas à gestão horizontal ajudam a promover uma cultura organizacional mais participativa, empoderadora e orientada para o desenvolvimento dos liderados. Ao adotar essas abordagens, os líderes na gestão horizontal criam um ambiente de trabalho inclusivo, onde as vozes e contribuições de todos são valorizadas. Isso resulta em uma maior motivação, engajamento e satisfação

no trabalho, levando a um desempenho organizacional aprimorado e à criação de um clima organizacional saudável.

Ao aplicar as teorias de liderança transformacional, relacional e complexa no contexto da gestão horizontal, por um viés baseado nas premissas da Dialética Negativa de Adorno, é possível promover uma liderança mais participativa, empoderadora e orientada para o desenvolvimento dos liderados. Essas abordagens desafiam as estruturas de poder e controle presentes nas organizações, buscando criar um ambiente que valorize a diversidade de perspectivas, promova a participação ativa e a autonomia dos liderados, e fomente uma cultura organizacional que esteja alinhada com os princípios da emancipação individual e social.

O quadro abaixo relaciona as teorias da liderança complexa, relacional e transformacional com aspectos da gestão horizontal:

Quadro 3 – Teorias da Liderança x Gestão Horizontal

Aspectos (Gestão Horizontal)	Liderança Complexa	Liderança Relacional	Liderança Transformacional
Foco Principal	Adaptação à complexidade e incerteza	Construção de relacionamentos	Inspiração e motivação
Participação	Tomada de decisão compartilhada	Colaboração e engajamento	Autonomia e responsabilidade
Empoderamento	Co-criação e co-responsabilidade	Confiança e apoio mútuo	Desenvolvimento pessoal e crescimento
Comunicação	Comunicação aberta e transparente	Escuta ativa e empatia	Comunicação inspiradora e persuasiva
Desenvolvimento	Aprendizagem contínua e experimentação	Desenvolvimento de habilidades	Estímulo ao crescimento pessoal
Orientação	Resolução de problemas complexos	Colaboração e construção conjunta	Visão compartilhada e metas comuns

Fonte: construída pelo autor, a partir de UHL-BIEN et. al. (2014); UHL-BIEN, M (2006); BASS, e AVOLIO (1994).

É importante destacar que essas teorias de liderança não são mutuamente exclusivas e podem se sobrepor em certos aspectos. A gestão horizontal, por sua vez, busca promover a participação ativa dos liderados, a autonomia e a distribuição de poder na tomada de decisões, alinhando-se com os princípios de cada uma dessas abordagens de liderança.

Aplicar uma visão baseada na Dialética Negativa no contexto organizacional leva o pesquisador a questionar as estruturas de poder e controle, mesmo em abordagens aparentemente mais igualitárias, como a gestão horizontal. O contexto tecnológico ligado à indústria cultural e o *pop management* (PAES DE PAULA et. al. 2002) intensificam o discurso igualitário em empresas que utilizam métodos e frameworks ágeis. A análise desta dissertação destacou trechos das entrevistas para que, através do

uso da Dialética Negativa, fosse possível entender o conceito dos entrevistados acerca dos pontos que o Quadro 4 mostra em seguida.

Quadro 4 – Itens para análise partindo da Dialética Negativa

Crítica à racionalidade instrumental	Lucro e eficiência acima de outros valores e interesses, reduzindo as pessoas a meros recursos e instrumentos para alcançar metas econômicas.
Desconstrução das estruturas de poder	Mesmo as estruturas aparentemente horizontais podem reproduzir formas de dominação e controle.
Reflexão sobre a cultura organizacional	As organizações muitas vezes adotam valores, normas e práticas que limitam a autonomia, a criatividade e o pensamento crítico dos indivíduos.
Busca por uma transformação emancipatória	Existência de espaços para o questionamento crítico e promoção da participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões.
Participação limitada em processos de tomada de decisão	Decisões importantes podem ser tomadas por um grupo seletivo de líderes ou a participação pode ser meramente simbólica, sem influência real.
Hierarquias informais e relações de poder invisíveis	Influência desproporcional de certos grupos nas decisões e nas dinâmicas de poder, minando a participação igualitária.
Cultura organizacional de conformidade e alienação	Políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, metas rígidas e pressão por conformidade.
Influência da indústria cultural e do consumo na organização	A cultura de massa e a lógica mercantil podem moldar as práticas, os valores e as prioridades organizacionais, muitas vezes reforçando a lógica do capitalismo e a dominação.

Fonte: construída pelo autor, a partir de ADORNO et. al. (2006), ADORNO (1966) e VILELA (2012, p. 45-199).

Importante ressaltar que os itens foram escolhidos de acordo com uma análise da obra de Adorno e estudiosos posteriores que elucidam a forma de se utilizar a Dialética Negativa. Sendo assim, este trabalho não buscou em momento algum presumir que as teorias de liderança são coisas reais, existentes em si. O método da Dialética Negativa nos ajuda a identificar a ideologia, o interesse de ela ser apresentada como foi, por pessoas em pontos diferentes na estrutura de liderança. Prezou-se aqui em se partir da teoria para tensioná-la com o dado da realidade abordado na pesquisa, afirmando ou negando a teoria a partir dos achados, já que um dos resultados esperados com a

utilização do método da Dialética Negativa foi "quebrar o invólucro" (que é como o conceito apresenta o objeto) expondo os interesses que permeiam a sua construção.

3. Metodologia

Nesta dissertação de mestrado foi adotada uma abordagem qualitativa de pesquisa. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela natureza do tema, que busca compreender em profundidade a aplicação da gestão horizontal e a liderança em empresas do setor de software e serviços de tecnologia, a partir da perspectiva dos participantes envolvidos (PATTON, 2015). Essa abordagem permitiu uma análise mais rica e detalhada dos fenômenos estudados, levando em consideração as experiências, percepções e significados atribuídos pelos indivíduos envolvidos no contexto organizacional (CRESWELL, 2013; ZANELLA, 2011).

Este estudo se constitui em um estudo de caso. O estudo de caso é apropriado para investigar um fenômeno complexo e particular em seu contexto real, permitindo uma compreensão aprofundada e holística do objeto de estudo (YIN, 2018). Neste caso, o objeto de estudo, o caso, é constituído pelo grupo de líderes e liderados das diversas empresas onde trabalham, empresas estas que dizem adotar a gestão horizontal. Buscou-se compreender como a liderança é exercida nesse contexto.

Os sujeitos de pesquisa foram um grupo de participantes selecionados de forma intencional e com critérios específicos, como tempo de experiência profissional, anos de atuação no mercado de tecnologia, vivência com *frameworks* e ferramentas ágeis e experiência com projetos que envolvam diferentes times e comunicação, em muitas vezes, remota. Também levou-se em consideração a relevância e o envolvimento dos indivíduos na prática da gestão horizontal e da liderança dentro das organizações (MERRIAM, 1998). Os entrevistados incluíram líderes e liderados que possuem conhecimento e experiência relevantes para a compreensão do fenômeno em estudo.

Os profissionais selecionados são todos brasileiros, independente de local de residência e país de atuação da empresa em que trabalhavam no momento das entrevistas. A escolha de profissionais brasileiros ocorreu mais devido à não disponibilidade de profissionais de outros países que fazem parte da rede do autor. Não foi limitado um tipo ou localização de empresa, justamente para trazer maior riqueza de pontos de vista para os dados, embora ao final foi possível constatar que todos os

profissionais entrevistados trabalhavam no momento da entrevista em empresas de tecnologia. Boa parte dos entrevistados trabalhavam em *startups* no momento da entrevista, e, apesar de serem um tipo "distinto" de organização, por serem também empresas de tecnologia se enquadram no estudo, embora o foco aqui não tenha sido a empresa e sim o profissional.

Os profissionais entrevistados são em sua maioria clientes, ex-colegas de trabalho e parceiros profissionais do autor do projeto, que acabaram indicando outros profissionais colaborando com os 16 entrevistados desta pesquisa, sendo, portanto, a rede de contatos do autor a maior fonte para obtenção dos dados.

3.1 Apresentação dos participantes entrevistados

Para este estudo foram utilizados 16 entrevistados brasileiros. Os participantes pertenciam no momento da entrevista a organizações diferentes, localizadas no Brasil e Estados Unidos. 12% dos participantes trabalhavam no momento da entrevista em organizações do setor público, sendo os outros 88% alocados em organizações privadas de diversos tamanhos. Os participantes majoritariamente apresentam educação superior, a média de idade é de 42 anos e 82% foram homens, sendo os demais 18% mulheres. Os 16 participantes faziam no momento da entrevista parte de 11 empresas diferentes. A proporção de entrevistados em cargos de gestão é de 75% (sendo mais de 60% também sócios) contra 25% de liderados. Das 11 empresas consideradas como ambientes atuais dos indivíduos, mais da metade são empresas pequenas (6), sendo as demais (1) de médio porte, e (4), grandes. Referente ao modelo de local de trabalho, 75% dos mesmos trabalhavam em formato híbrido (alguns dias trabalhavam de casa e outros iam ao escritório), 20% trabalhavam de forma completamente remota e 5% de forma totalmente presencial.

Quadro 5 – Características dos indivíduos pesquisados

ID	Cargo	Gênero	Idade	Escolaridade	Local de trabalho	Sigla da Empresa	Porte	Público ou Privado	País Atuação	Qt. média funcionários
AP	Diretor e Sócio	Masc.	38 anos	Pós Graduação	Híbrido	RD	Startup	Privado	Brasil	7
CK	Diretora de Tecnologia e Sócia	Fem.	48 anos	Pós Graduação	Híbrido	TG	Startup	Privado	Brasil	10
CP	Gerente de Projetos	Fem.	36 anos	Pós Graduação	Híbrido	PB	Grande	Público	Brasil	1000
EA	Sócio	Masc.	26 anos	Superior incompleto	Híbrido	DR	Startup	Privado	Brasil	7
FM	Co-founder, CTO e sócio	Masc.	47 anos	Superior Completo	Presencial	AS	Startup	Privado	Brasil	25
GD	Fundador, CEO e Sócio	Masc.	52 anos	Superior Completo	Híbrido	LK	Médio	Privado	Brasil	150
HG	Fundador e Sócio	Masc.	33 anos	Superior Completo	Híbrido	DL	Startup	Privado	Brasil	8
LS	Desenvolvedor a	Fem.	27 anos	Pós Graduação	Remoto	LK	Médio	Privado	Brasil	150
FH	Head de Low Code	Masc.	47 anos	Superior Completo	Híbrido	FW	Grande	Privado	Brasil	550
MS	Fundador, Diretor e Sócio	Masc.	55 anos	Superior Completo	Híbrido	LK	Médio	Privado	Brasil	150
NM	CEO e Sócio	Masc.	21 anos	Superior incompleto	Híbrido	DR	Startup	Privado	Brasil	7
PM	Arquiteto de software	Masc.	46 anos	Superior incompleto	Remoto	RN	Grande	Privado	EUA	3000
PF	Desenvolvedor e Sócio	Masc.	18 anos	Ensino médio técnico	Híbrido	DR	Startup	Privado	Brasil	7
RC	Analista Desenvolvedor	Masc.	37 anos	Superior Completo	Remoto	CI	Grande	Privado	Brasil	7000
RF	CEO e Sócio	Masc.	45 anos	Superior Completo	Híbrido	MU	Startup	Privado	Brasil	10
TB	Analista de Sistemas	Masc.	38 anos	Pós graduado	Híbrido	PB	Grande	Público	Brasil	1000

A escolha dos participantes utilizados durante a pesquisa é justificável pois não apenas empresas de tecnologia utilizam desse modelo de gestão horizontal, sendo cada

vez mais comum identificar esse modelo de gestão em empresas que têm ou fomentam a existência de ambientes de inovação.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram conduzidas individualmente, por meio de reuniões online na plataforma *Google Meets*. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados, e foi tomada a atenção e cuidado de propiciar confidencialidade para que os participantes se sentissem à vontade para expressar suas opiniões e experiências (KVALE, 2007). As perguntas foram elaboradas de forma a explorar os temas relacionados à gestão horizontal e à liderança conforme relacionados nos QUADROS 1, 2 e 3.

As entrevistas conduziram o processo de investigação e de entendimento das diferentes opiniões sobre o conceito de liderança e da leitura sobre as características do líder ideal em modelos horizontais. A estratégia escolhida se adequou às necessidades desta pesquisa, uma vez que o objetivo foi entender as interações sociais dentro de um espaço e suas implicações em termos de formação de grupos e sob a ótica de conflitos. Salienta-se o importante papel da interação social na produção de representações, tanto coletivas como individuais (SILVA; ICHIKAWA, 2008)

Foi cogitado o uso de observações de forma não-participante, por serem necessárias para o entendimento e a futura narrativa das características coletadas acerca da forma como os grupos interagem e se relacionam. Porém, houve negativa por parte das empresas abordadas, o que obrigou o autor a seguir pelo caminho das entrevistas.

Para a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um roteiro com questões abertas, que permitam uma exploração aprofundada dos temas propostos (SEIDMAN, 2013). O roteiro foi desenvolvido com base na revisão teórica realizada e nas perguntas de pesquisa estabelecidas. As categorias de análise surgiram dos dados compilados que podem ser observados no QUADRO 4, onde pretendeu-se partir de uma visão Adorniana adaptada ao viés contemporâneo. Além disso, foram solicitadas em cada uma das entrevistas, que foram gravadas, o consentimento para garantir a participação voluntária e o anonimato dos participantes, conforme as diretrizes éticas da pesquisa.

A técnica de análise de dados seguiu os princípios da análise de conteúdo (ELO e KYNGÄS, 2008). Foi adotada uma abordagem indutiva, permitindo que os dados conduzissem a descobertas e *insights* durante a análise. Foram utilizadas técnicas de triangulação, buscando a convergência dos dados de diferentes fontes, como entrevistas de indivíduos de uma mesma empresa (MILES et. al., 2014).

A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa qualitativa amplamente utilizada em administração para examinar e interpretar o significado presente em dados textuais. Segundo Bardin (2011), essa técnica consiste em identificar temas e padrões em um conjunto de dados, o que permite uma compreensão mais profunda e rica do conteúdo.

A análise de conteúdo pode ser aplicada a diferentes tipos de dados textuais, como entrevistas, discursos, documentos, mídias sociais, entre outros. Para realizar a análise, é necessário um processo sistemático de codificação, categorização e interpretação dos dados. As categorias de análise foram escolhidas de acordo com a adaptação da teoria e o destacado na obra de José Ricardo Vilela Xavier (2012), que utilizou em sua tese uma adaptação da Dialética Negativa ao contexto do estudo da liderança. Ainda assim, durante a pesquisa foi necessário trazer mais itens para análise, itens esses que surgiram dos dados. Por exemplo, a comunicação foi um item muito citado pelos entrevistados. Nesse caso criou-se o QUADRO 6, apresentado mais à frente ainda nesta seção, que compila o cruzamento das categorias de análise oriundas da teoria com aquelas vindas dos dados.

Conforme Gomes e Barbosa (2015), a análise de conteúdo é uma metodologia útil para analisar dados qualitativos em administração, pois permite que os pesquisadores identifiquem padrões e temas emergentes que podem ser relevantes para entender um determinado fenômeno ou problema de pesquisa.

Porém, é importante ressaltar que a análise de conteúdo não é uma técnica simples. Como afirmam Franco, Almeida e Marra (2019), a metodologia exige uma compreensão aprofundada do conteúdo textual e do contexto em que ele está inserido, bem como habilidades analíticas para codificar e categorizar os dados.

Para realizar a análise de conteúdo de forma eficaz, é recomendado seguir um conjunto de etapas claras e sistemáticas. Como aponta Minayo (2014), a metodologia

envolve uma série de procedimentos, desde a definição da amostra ou dados de pesquisa e dos objetivos da pesquisa até a interpretação dos resultados obtidos.

Em resumo, a análise de conteúdo é uma metodologia importante para a pesquisa qualitativa em administração, pois permite que os pesquisadores compreendam o significado presente nos dados textuais. No entanto, é necessário que os pesquisadores tenham habilidades e conhecimentos específicos para aplicar essa técnica de forma adequada e obter resultados relevantes para a pesquisa. “Uma das contribuições intencionadas para este estudo é utilizar a Dialética Negativa de Adorno não como fundamento para análises de caráter ensaístico ou teórico, mas para a abordagem empírica mesmo do objeto social. Mais especificamente, no caso da pesquisa realizada, propiciar que o objeto – o líder e as relações de liderança – que tem sido abordado ou por meio de metodologias positivistas ou por autores cuja metodologia crítica está mais identificada com os paradigmas radical humanista ou estruturalista, seja versado a partir da utilização de uma metodologia que busca preservar a verdade existente nas outras, mas que o faz suprasumindo-as em uma nova compreensão do objeto” (VILELA, 2012).

3.2 Processo da análise dos dados

Após feitas as entrevistas foi providenciada a transcrição completa e organização de todos os documentos. Em seguida a codificação dos dados para facilitar a identificação de temas e padrões. Na sequência foram identificados temas recorrentes nas respostas dos entrevistados e feita a categorização das respostas em temas relacionados à gestão horizontal, liderança e um olhar pela Dialética Negativa. Utilizando da técnica de análise de conteúdo, buscou-se identificar e estruturar o tratamento de inúmeros aspectos explícitos, implícitos e silenciados, presentes nos discursos dos atores sociais envolvidos. Após análise detalhada das citações relevantes de cada entrevista, explorou-se as diferenças e semelhanças entre as respostas dos líderes e liderados buscando por padrões e contradições nos discursos dos participantes, aplicando conceitos da Dialética Negativa de Theodor Adorno identificando momentos de contradição, tensão e negação nas falas dos participantes sob uma ótica de correlação entre liderança e a gestão horizontal nas empresas a que pertenciam os entrevistados.

Prezando o uso da Dialética Negativa em sua essência, buscou-se verificar contradições dentro do discurso do objeto de análise. Isso resultou em uma análise que

foge do tradicional, uma vez que aqui a tentativa foi de não categorizar os entrevistados enquanto grupos sociais hierárquicos, mas sim como partes de um mesmo objeto, o modelo horizontal. As contradições, sendo assim, estão dentro do próprio objeto de estudo, ou seja, os profissionais no modelo horizontal, independente de nível hierárquico. Ao longo deste trabalho as razões pelas quais essa escolha se dá são explicitadas. A análise de conteúdo levou em consideração pontos importantes apresentados anteriormente no referencial teórico e na metodologia escolhidos. Como já mencionado, aplicar a Dialética Negativa no contexto organizacional leva o pesquisador a questionar as estruturas de poder e controle, mesmo em abordagens aparentemente mais igualitárias, como a gestão horizontal.

Com relação aos aspectos da gestão horizontal, procuramos entender a presença de características como qual o foco principal do negócio (ou seja, orientado ao cliente?), o nível de participação do time nas decisões (são compartilhadas?), se existe e com qual intensidade se dá empoderamento, a fluidez e clareza da comunicação, a existência de iniciativas de desenvolvimento de pessoas e a qualidade da orientação diante de problemas complexos. Feito isso, utilizando-se de uma análise baseada nas premissas da Dialética Negativa, buscou-se identificar se os liderados enxergam uma gestão horizontal sendo praticada no seu dia a dia, identificar o modelo ideal de líder a partir da análise da perspectiva dos entrevistados (líderes e liderados), identificar o que líderes e liderados idealizam como o "líder ideal" e seu entendimento sobre o modelo de gestão horizontal, entender o que líderes e liderados não gostam na figura do líder e no modelo de gestão horizontal e identificar contradições no discurso de líderes e liderados.

Por último, utilizando os atributos do *Quadro 3 – Teorias da Liderança x Gestão Horizontal*, identificou-se qual o modelo de liderança predomina nos dados coletados. Importante ressaltar que a análise traz a visão dos participantes sobre seu entendimento da gestão horizontal considerando suas experiências anteriores de trabalho, não limitando-se o diagnóstico a uma análise sob um determinado conjunto de empresas, mas sim de profissionais familiarizados com ditos modelos horizontais. As categorias presentes nesses dados, como explicado anteriormente, surgiram a partir do cruzamento das características principais de cada teoria da liderança incluída neste estudo somadas às características da gestão horizontal relevantes para análise de acordo com uma visão Adorniana.

Assim divide-se a análise em blocos que cruzam os dados expostos até aqui em 8 itens principais, listados a seguir.

Quadro 6 – Itens para análise partindo da Dialética Negativa no contexto horizontal e levando em conta perfis de liderança

Aspectos gerais	Foco do estudo usando a Dialética Negativa	Liderança Complexa	Liderança Relacional	Liderança Transformacional
Nível de implementação da gestão horizontal: Análise do nível de participação em processos de tomada de decisão.	Decisões importantes podem ser tomadas por um grupo seletivo de líderes ou a participação pode ser meramente simbólica, sem influência real.	Tomada de decisão compartilhada	Colaboração e engajamento	Autonomia e responsabilidade
Nível de entendimento sobre o que é gestão horizontal: Cultura organizacional de conformidade e alienação.	Políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, metas rígidas e pressão por conformidade.	Resolução de problemas complexos	Colaboração e construção conjunta	Visão compartilhada e metas comuns
Reflexão sobre a cultura organizacional: Influência da indústria cultural e do consumo na organização	A cultura de massa e a lógica mercantil podem moldar as práticas, os valores e as prioridades organizacionais, muitas vezes reforçando a lógica do capitalismo e a dominação.	Aprendizagem contínua e experimentação	Desenvolvimento de habilidades	Estímulo ao crescimento pessoal
Foco Principal e Crítica à racionalidade instrumental	Lucro e eficiência acima de outros valores e interesses, reduzindo as pessoas a meros recursos e instrumentos para alcançar metas econômicas.	Adaptação à complexidade e incerteza	Construção de relacionamentos	Inspiração e motivação
Participação, Hierarquias informais e relações de poder invisíveis	Influência desproporcional de certos grupos nas decisões e nas dinâmicas de poder, minando a participação igualitária.	Adaptação e flexibilidade	Enfoque nas relações interpessoais	Mudança cultural e valores compartilhados:
Reflexão sobre as relações de poder: Empoderamento e Desconstrução das estruturas	Mesmo as estruturas aparentemente horizontais podem reproduzir formas de dominação e controle.	Co-criação e co-responsabilidade	Confiança e apoio mútuo	Desenvolvimento pessoal e crescimento
Comunicação e Desenvolvimento	Comunicação aberta Transparência e diálogo entre liderados Realização de reuniões periódicas de feedback	Comunicação aberta e transparente	Escuta ativa e empatia	Comunicação inspiradora e persuasiva
Orientação e Busca por uma transformação emancipatória	Existência de espaços para o questionamento crítico e promoção da participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões.	Resolução de problemas complexos	Colaboração e construção conjunta	Visão compartilhada e metas comuns

Fonte: construída pelo autor, a partir do cruzamento das informações expostas nos Quadros 1, 2 e 3.

Essa matriz possibilita a análise dos dados a partir de uma visão que busca identificar a(s) melhor(es) teoria(s) de liderança que se adequam ao contexto da gestão horizontal.

3.3 Observações sobre o uso de análise de conteúdo em Adorno

Adorno foi um forte crítico dos métodos de pesquisa quantitativa e até mesmo de aspectos da pesquisa qualitativa em sua época (VILELA, 2012, p. 87). Por se tratar este trabalho de uma pesquisa qualitativa, alguns pormenores sobre sua obra e ponto de vista precisam ser levados em forte consideração para que a forma de análise escolhida não traga eventuais contradições para o resultado da pesquisa.

Já no planejamento, tínhamos previsto compensar o perigo da mecanização implícita nos trabalhos quantitativos mediante estudos de casos qualitativos complementares. A aporia de que o apurado de forma puramente quantitativa raras vezes alcança os mecanismos genéticos profundos, mas que, com a mesma facilidade, pode ser negada aos estudos qualitativos a possibilidade de generalização e, portanto, a validade sociológica objetiva, procuramos superá-la utilizando toda uma série de técnicas (ADORNO, 1995a, p. 163).

Adorno considerava superficial a ideia de que a “ciência é medida” (oriunda de abordagens quantitativas), mas ele também alerta sobre atitude de superioridade em relação aos métodos qualitativos. O método de pesquisa “análise de conteúdo” é um exemplo disso. Harold Lasswell conduziu uma pesquisa utilizando análise de conteúdo na década de 1920 nos Estados Unidos, a partir da análise da propaganda inimiga durante a Primeira Guerra, e com caráter basicamente quantitativo. Em suma, o objetivo era, tendo escolhido "temas para estudo, enumerar entre eles temas mais específicos que o constituíam, averiguando o peso relativo de cada um dos temas individuais". Os detalhes do procedimento foram publicados em um ensaio intitulado *Why be quantitative?*, o que estimulou a resposta de um pesquisador alemão, Siegfried Krakauer (1952), em um artigo no qual defendia procedimentos qualitativos para a análise de conteúdo. Adorno (2006) aconselha que não existe análise a certa e a outra a errada, pois a mesma deve ser conduzida em relação ao objeto a ser analisado. O que seria importante neste caso seria o aprofundamento na análise do material específico (VILELA, 2012, p. 89 - 92).

Posto isso, utilizou-se nessa dissertação uma análise de conteúdo usando a adaptação feita por Vilela (2012) que tem como base e centro a Dialética Negativa como método. Um dos diferenciais mais importantes na pesquisa empírica para Adorno reside

no fato de que, para propiciar um julgamento equilibrado, a pesquisa deve superar preconceitos e estar fundada em teoria. Adorno e Horkheimer (1947) acreditavam que não é possível uma investigação social empírica sem teoria. No entanto, a teoria deve ser admitida como “hipótese figurada”, e não como “instância legítima”. Cruzando os dados com a teoria, dados obtidos devem ser tensionados, de modo que daí possam emergir as contradições – ou o segundo momento da dialética hegeliana ou o momento negativo que Adorno identificou em Kant (VILELA, 2012, p. 90 - 94).

Assim como na tese de doutorado de Vilela (2012) utilizou-se nesta dissertação a Dialética Negativa como método de pesquisa de forma rigorosa. A tese de José Ricardo Xavier Vilela representa uma importante contribuição para o estudo da liderança, demonstrando o potencial da Dialética Negativa como método de pesquisa inovador e rigoroso. A pesquisa ofereceu uma análise crítica e profunda do tema, desconstruindo os conceitos tradicionais e abrindo espaço para novas perspectivas teóricas e práticas. A tese se baseou na crítica da razão instrumental e da reificação presentes na sociedade moderna, buscando superar as visões tradicionais de liderança que reforçam a dominação e a alienação. A Dialética Negativa foi utilizada para desconstruir os conceitos de líder e liderança, revelando suas contradições e ambiguidades inerentes. A análise crítica se concentrou na relação dialética entre líder e liderados, expondo as relações de poder e as dinâmicas de dominação presentes nas estruturas hierárquicas. Na operacionalização da metodologia, foi exposto aqui a Análise Conceitual, com um aprofundamento crítico dos conceitos de líder e liderança, examinando suas origens, evolução histórica e diferentes perspectivas teóricas. Feito isso desconstruí-se as concepções tradicionais de liderança, evidenciando seus pressupostos ideológicos e suas implicações na sociedade e trazendo visões de diferentes teorias atuais. Buscou-se identificação das contradições e ambiguidades presentes nos conceitos, revelando sua natureza complexa e multifacetada. As entrevistas partiram de sujeitos com diferentes contextos históricos e sociais, buscando identificar as contradições e os processos de reificação presentes em cada caso. Usa-se neste estudo um viés de análise crítica das diferentes formas de liderança, desmascarando as relações de poder e as dinâmicas de dominação subjacentes e explorando as diferentes perspectivas dos envolvidos (líderes, liderados, sociedade), considerando suas experiências e visões de mundo. Tudo isso através de uma Interpretação Dialética, ou seja, uma interpretação crítica dos dados coletados à luz da Dialética Negativa, buscando identificar os elementos dialéticos

presentes nas relações de liderança, como, por exemplo, o desvelamento das contradições imanentes à liderança, como a tensão entre carisma e dominação, entre autonomia e controle, entre emancipação e alienação. É importante ressaltar que a tese de Vilela (2012) é um estudo complexo e rico em detalhes. A descrição acima oferece apenas uma visão geral da metodologia utilizada e das principais contribuições da pesquisa.

A Dialética Negativa de Theodor Adorno foi utilizada como um referencial teórico e epistemológico para a compreensão da gestão horizontal e da liderança. Para aplicar a Dialética Negativa na análise da gestão horizontal e da liderança na empresa, foi realizada uma análise crítica dos fundamentos e práticas adotadas pelas organizações, a partir dos conceitos e princípios desenvolvidos por Adorno. Foram identificadas contradições e tensões presentes no modelo de gestão, com o objetivo de compreender como as empresas lidam com essas contradições e se há espaço para a emancipação e transformação dentro das organizações.

4. Análise e discussão dos resultados

Como explicado anteriormente, utilizou-se nesta dissertação uma análise de conteúdo usando a Dialética Negativa como método. Um dos diferenciais mais importantes na pesquisa empírica para Adorno reside no fato de que, para propiciar um julgamento equilibrado, a pesquisa deve superar preconceitos e estar fundada em teoria. Adorno e Horkheimer (2006) acreditavam que não é possível uma investigação social empírica sem teoria. Cruzando os dados com a teoria, dados obtidos devem ser tensionados, de modo que daí possam emergir as contradições – ou o segundo momento da dialética hegeliana ou o momento negativo que Adorno identificou em Kant (VILELA, 2012, p. 90 - 94). O cruzamento das teorias foi feito no referencial teórico deste estudo, dando origem, cruzamento após cruzamento, com os dados compilados no QUADRO 6, o qual é trazido aqui novamente para facilitar a leitura.

Aspectos gerais	Foco do estudo usando a Dialética Negativa adotada como método	Liderança Complexa	Liderança Relacional	Liderança Transformacional
Nível de implementação da gestão horizontal: Análise do nível de participação em processos de tomada de decisão.	Decisões importantes podem ser tomadas por um grupo seletivo de líderes ou a participação pode ser meramente simbólica, sem influência real.	Tomada de decisão compartilhada	Colaboração e engajamento	Autonomia e responsabilidade
Nível de entendimento sobre o que é gestão horizontal: Cultura organizacional de conformidade e alienação.	Políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, metas rígidas e pressão por conformidade.	Resolução de problemas complexos	Colaboração e construção conjunta	Visão compartilhada e metas comuns
Reflexão sobre a cultura organizacional: Influência da indústria cultural e do consumo na organização	A cultura de massa e a lógica mercantil podem moldar as práticas, os valores e as prioridades organizacionais, muitas vezes reforçando a lógica do capitalismo e a dominação.	Aprendizagem contínua e experimentação	Desenvolvimento de habilidades	Estímulo ao crescimento pessoal
Foco Principal e Crítica à racionalidade instrumental	Lucro e eficiência acima de outros valores e interesses, reduzindo as pessoas a meros recursos e instrumentos para alcançar metas econômicas.	Adaptação à complexidade e incerteza	Construção de relacionamentos	Inspiração e motivação
Participação, Hierarquias informais e relações de poder invisíveis	Influência desproporcional de certos grupos nas decisões e nas dinâmicas de poder, minando a participação igualitária.	Adaptação e flexibilidade	Enfoque nas relações interpessoais	Mudança cultural e valores compartilhados:
Reflexão sobre as relações de poder: Empoderamento e Desconstrução das estruturas	Mesmo as estruturas aparentemente horizontais podem reproduzir formas de dominação e controle.	Co-criação e co-responsabilidade	Confiança e apoio mútuo	Desenvolvimento pessoal e crescimento

Aspectos gerais	Foco do estudo usando a Dialética Negativa adotada como método	Liderança Complexa	Liderança Relacional	Liderança Transformacional
Comunicação e Desenvolvimento	Comunicação aberta Transparência e diálogo entre liderados Realização de reuniões periódicas de feedback	Comunicação aberta e transparente	Escuta ativa e empatia	Comunicação inspiradora e persuasiva
Orientação e Busca por uma transformação emancipatória	Existência de espaços para o questionamento crítico e promoção da participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões.	Resolução de problemas complexos	Colaboração e construção conjunta	Visão compartilhada e metas comuns

Fonte: construída pelo autor, a partir do cruzamento das informações expostas nos **Quadros 1, 2 e 3**.

A análise dos dados a partir de uma visão Dialética Negativa demanda uma estrutura definida para análise dos dados, que nesta dissertação segue dos seguintes objetos de estudo: Nível de Implementação da gestão horizontal no ambiente em que os entrevistados estão inseridos, o Nível de entendimento que os mesmos têm sobre o conceito de gestão horizontal, a Cultura Organizacional, o Foco Principal das organizações ditas horizontais, as Relações de Poder visíveis e invisíveis, a comunicação, item mais citado pelos entrevistados, a forma que é tratada a Orientação e o compilado de qual seria o papel do líder no contexto horizontal. A partir daí foram identificados os pontos fortes e fracos do modelo horizontal e as conclusões que os dados levaram após a análise.

4.1 Nível de implementação da gestão horizontal

Partindo de uma visão baseada na Dialética Negativa, o intuito aqui foi analisar o nível de participação limitada em processos de tomada de decisão. Aqui a questão é se a organização utiliza gestão horizontal de fato, e com qual nível de profundidade. O nível de participação dos funcionários nas decisões é item fundamental para análise do quanto realmente uma organização é horizontal, porém outras questões surgiram como se o tamanho da organização pode definir o quanto horizontal ela é, ou se seriam outros fatores que definem quanto horizontal é uma empresa. Ainda, daria para se medir o nível de horizontalidade de uma empresa, identificando se ela usa ferramentas e frameworks horizontais, como o *SCRUM*, por exemplo? Ou a presença de modelos de gestão ágeis não influenciam no nível de horizontalidade?

Mesmo em organizações que afirmam adotar abordagens participativas, pode haver limitações e restrições na participação real dos indivíduos. Por exemplo, decisões importantes podem ser tomadas por um grupo seletivo de líderes ou a participação pode

ser meramente simbólica, sem influência real. Uma abordagem Dialética Negativa bem adaptada buscaria questionar essas limitações e promover uma participação mais ampla e efetiva nas decisões organizacionais.

Independente do tamanho das empresas de atuação no momento das entrevistas, é notória que a maioria dos participantes tem vivências anteriores em grandes empresas com processos complexos de desenvolvimento, trazendo isso em alguns casos para o início de uma jornada de empreendimento.

A análise dos dados leva a entender que, no geral, não existem organizações totalmente horizontais, sempre havendo a presença de algum nível de "inclinação" nas organizações ditas horizontais, ou seja, é comum que todas as empresas possuam algum nível de hierarquia e verticalidade. A questão é, portanto, analisar qual nível de horizontalidade é observado nas organizações, ou, em outras palavras, o quão horizontais elas conseguem ser. A análise aponta nesse sentido que uma empresa pode ter um nível: I) fraco, II) moderado ou III) forte de "horizontalização", a partir da análise do nível de participação dos colaboradores nas decisões, do nível de profundidade da implementação de ferramentas, políticas e *frameworks* de gestão horizontal e do acesso dos colaboradores aos gestores e alta diretoria.

Os dados mostram que o uso do *SCRUM*, uma ferramenta com premissas de uma gestão horizontal, pode ser relativizado dentro das empresas. Respostas como "depende do projeto" evidenciam isto. "Não. Aí é de acordo com o projeto também, tá? Isso aí, não só na "RD", mas em todo lugar que eu já passei a gente usa como modelo, mas não é como digamos, uma religião." (AP, Diretor e Sócio). Ou ainda:

"Assim, alguns projetos a gente faz review, outros não necessariamente. A *daily* (reunião diária de alinhamento do *status* do projeto) sim, aí em todos. Então, vai variar bastante de acordo com a equipe e, quanto mais sênior o time, menos cerimônias." (AP, Diretor e Sócio).

Falas como essas podem disfarçar na verdade um baixo nível de horizontalidade, pelo baixo uso do *SCRUM* como *framework*, embora os dados mostrem que isso não está diretamente relacionado ao fato de haver ou não horizontalidade. Por ser um *framework* extremamente popular, e ter como premissa certo nível de horizontalidade, o *SCRUM* tornou-se muito popular entre times de tecnologia e como ferramenta para líderes que gerenciam seus times com princípios horizontais. Sendo assim, partes de

cerimônias (como a própria *daily*, reunião diária com o time), ritos ou ferramentas do *SCRUM* foram observadas como presentes na rotina de todos os entrevistados desta pesquisa. Porém o uso dessa ferramenta não significa necessariamente que haja um alto nível de horizontalidade, sendo a questão muito mais complexa:

"Muitas vezes você não sabe o que tá acontecendo no seu time, você não sabe nenhuma decisão. Então assim, é horizontal na ideia de fato, mas no fundo acaba ficando um pouco hierarquizado, igual uma empresa normal. Por mais que se tente, eu vejo que a estrutura hierárquica ali no fundo está bem presente." (RC, Analista Desenvolvedor).

A horizontalidade pode ser observada em alguns casos apenas dentro dos níveis hierárquicos mais altos. Embora empresas possam se auto intitular como horizontais, na prática observa-se que o interesse dos gestores em alguns casos mostra-se maior com os investidores e sócios do que com o próprio time. Observa-se portanto, na prática, muita centralização de poder, "Tudo que envolve tecnologia, claro que eu preciso ser o responsável por tomar decisão" (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

Além de que existe a aplicação de uma estrutura horizontal apenas entre "iguais", ou seja, dentro de conselhos e reuniões da alta cúpula, sem levar em consideração a opinião dos níveis mais baixos da hierarquia: "Mas a decisão é sempre muito... Diria que grande parte das decisões eu sempre tomo junto com meus sócios, né? A gente discute bastante em cima disso, né?" (FM, Co-founder, CTO e Sócio). O que denota um baixo nível de participação dos funcionários nas decisões, sendo assim um indicador de implementação da gestão horizontal fraca.

Em outros casos, a horizontalidade pode ser "herdada" de forma equivocada, o que pode ser notado no recorte a seguir:

Sim, porque na... já logo de começo, né? A gente na verdade desde o começo da fundação, a gente já tinha uma *software house* que ajudava a gente na parte de desenvolvimento, né? E eles já usavam *SCRUM*. Parte do jeito que eles trabalhavam já era *SCRUM* né? Então foi meio que natural seguir esse caminho. na minha outra *startup* também a gente já usava, então sempre seguimos nessa metodologia. (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

É possível analisar os recortes acima como exemplos de um cenário atual de gestão horizontal fraca. Classificam-se nesse caso os indivíduos pertencentes a organizações em que, embora se pregue utilizar gestão horizontal, observa-se um baixo uso de adaptação à *frameworks* ágeis, falta de participação dos colaboradores nas decisões ou, ainda, uma aplicação da gestão horizontal apenas no que concerne a diretores e alta cúpula.

Um nível moderado de aplicação da gestão horizontal ficou claro na fala de alguns participantes. Alguns indivíduos pertenciam a ambientes onde observa-se que algumas equipes usavam gestão horizontal; "Tem muita gente lá, tem muito desenvolvedor que é mais antigo e tudo mais, então, eles tiveram uma ideia de criar um time. Para como se fosse um apoio para essas outras equipes, entendeu?" (TB, Analista de Sistemas); enquanto outras não:

"Hoje na "PB" é muito verticalizado, então. E usamos o *SCRUM* mesmo assim, tipo assim... tem algumas decisões que é pessoal, tipo é diretor, presidente que define. E não tem muita contestação, entendeu? Tem que seguir, vem de cima, obedece. Você não concorda, mas tem que seguir". (TB, Analista de Sistemas).

Outro fator que caracteriza cenários de moderada aplicação da gestão horizontal pode ser extraído dos dados, ao notar-se mudança na forma de trabalhar tentando ser mais ágil e horizontal, o que é claramente percebido em outras falas do participante "TB", que narra consideráveis mudanças em sua forma de trabalhar, sempre com características mais ágeis e horizontais, embora nitidamente lentas, em seus oito anos na empresa. Outros participantes também relataram situações similares.

Esse nível moderado de implementação da gestão horizontal pode gerar dicotomias bastante curiosas dentro das organizações. Outra participante que trabalhava na mesma empresa que o entrevistado "TB", descreveu da seguinte forma a hierarquização dentro da empresa:

"Então, no contexto da empresa como um todo, não no meu projeto em específico, como eu lido com a minha equipe. É uma empresa muito hierarquizada. Então assim, essa horizontalidade não existe muito não, a empresa prega usar um modelo mais ágil, mas ela em cultura e diversas questões, ela já não usa isso, então não tenta né?

Ela tá muito firme ainda na vertical. Por exemplo, apesar de eu ter tido um diretor lá que tinha um pouco mais um perfil diferente, que tentava ser mais horizontal. O atual diretor que já tem mais de um ano que está no cargo já é totalmente nada acessível, só passa informação para o superior acima de mim, que passa para a gente. A gente não tem acesso nenhum a ele. Ele é bem inacessível. No caso com a minha gestora, eu tenho um acesso fácil a ela, mas eu sinto assim, né? Que ela quer um aval, né? Não sei, tem um controle ali em vez de deixar às vezes a gente ser mais autônomo. Mas é isso, é a cultura da empresa, bem vertical." (CP, Gerente de Projetos).

Alguns entrevistados justificaram a implementação de gestão horizontal junto de hierarquias verticais alegando ser a natureza de um modelo "híbrido", expressão utilizada por muitos participantes, principalmente os de nível societário:

"A Cascata é um pouco herdada, né? Quando a gente trabalha com projetos de escopo fechado. Então é uma entrega dinâmica, mas tem ele é cascata de fato, ele é fechado de um projeto de desenvolvimento *software* na fábrica de software. Então é meio que um híbrido ali." (EA, Sócio).

"Tem uma hierarquia de cargos, né para atender, principalmente a legislação, não tá fora da legislação, mas adotando muitas premissas de *framework* ágil. Então é não uma hierarquia tão vertical, né acaba sendo mais horizontal e aplicando *framework* ágil." (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Ainda houveram casos em que existe uma clara estrutura vertical, e dentro de cada estrutura as decisões tendem a ser tomadas mais horizontalmente e de forma coletiva, política, inserindo os colaboradores como um todo:

"A partir da evolução dos anos deixamos de ser só fábrica de software fazendo produtos. Esses produtos foram verticalizados, né, dentro de cada vertical de atuação e alocando um CEO e gerando a nova empresa. Então hoje nós estamos mais ou menos, hoje nós temos umas 7 empresas no grupo." (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Em organizações grandes que se dizem horizontais o que na verdade observa-se é existir de forma paralela uma estrutura vertical. Dentro de cada uma dessas estruturas

verticais, as equipes têm mais autonomia e liberdade nas decisões que impactam o negócio diretamente, sendo observado em empresas que usam modelos de filiais, unidades de negócio ou verticais. Os dados coletados apontam que o tamanho da empresa não define o quão horizontal ela é. Isso porque, independente de demandar verticalização, as empresas podem aplicar modelos horizontais em departamentos ou times onde isso seja mais relevante.

Outra forma "híbrida" de gestão horizontal pode ser notada em trechos como:

"A parte administrativa mesmo, eu diria em relação a "eu preciso ou eu quero tirar minhas horas que eu fiz tal dia", essas questões mais da gestão eu trato diretamente com o meu gestor hoje, né? Eu preciso tratar diretamente com ele. Já projeto, então, eu tô trabalhando na entrega dos clientes, aí eu trato com o gerente do projeto que tá naquele projeto." (LS, Desenvolvedora).

Onde se percebe que existe horizontalidade em paralelo com uma estrutura horizontal. Em alguns casos, o gestor depende da área e o funcionário não tem uma única área ou setor na empresa, o que mostra uma visão horizontal sobre como acessar livremente outros times, solicitando e sendo demandado por outras áreas e times que na estrutura hierárquica da empresa estão todos em paralelo, no mesmo nível:

"Bem democrático assim superflex mesmo, a gente tem na área de infra um diretor ou gerente, ele não tem um cargo muito definido. Na área de desenvolvimento também as equipes são super livres. Você tem uma pessoa ali que seria um gerente, que tem uma visão macro de tudo que está acontecendo. Se você for ficar criando muitas camadas, como diz meu amigo, você vai ter mais cacique do que índio. Mas mesmo nas minhas experiências anteriores de empresas americanas grandes e até enormes eram bem *flex* também. Muito pouca hierarquia, dois, três níveis ali. Até mesmo no caso de uma grande loja de departamento (roupas) brasileira, é muito grande, eu acho que você teria entre os times de desenvolvimento e o diretor poucas camadas." (PM, Arquiteto de software).

Empresas que recebem investimentos de fundos ou terceiros também passam por um cenário onde a verticalização toma proporções que saem do acesso até mesmo dos níveis executivos: "É! Agora, acima da equipe de desenvolvimento. Você tem diretores,

você tem conselho. Nesse aí é a relação mais dura." (MS, Fundador, Diretor e Sócio). Ou: "Sim, na maioria sim, dentro das verticais que a gerenciamos majoritariamente a gestão é horizontal. Tem um vertical que a gente não tem mais tanta atuação aí já é uma atuação mais verticalizada, né?" (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Por último, os dados nos mostram um terceiro tipo de cenário, onde os indivíduos fazem parte de ambientes que possuem um forte nível de implementação da horizontalidade. Nesses casos, os indivíduos descreveram a cultura organizacional, a hierarquia e o empoderamento nas tomadas de decisão como;

"Cara, é o mais horizontal que eu já vi, eu acho que horizontal é até pouco falar assim... chega a ser *underground* cara, é isso aí! Eu acho que é muito dividido assim, é muito compartilhado, vamos dizer assim. Tanto em todas as tomadas de decisão, quanto nas responsabilidades também. Ninguém faz nada sozinho, ninguém anda sozinho. E a gente tem um programa aqui chamado DNA. E a gente faz um sistema de *feedback* constante com todo mundo a qualquer momento, então acontece que cada líder e liderado, a cada três meses no máximo é avaliado." (FH, Head de Low Code).

E no caso de indivíduos que fazem parte de uma vertical onde é aplicada a horizontalidade:

"Eu nunca senti essa coisa assim, "eu tô mandando você fazer isso e pronto", sabe? "E você tem que fazer". Eu sempre vi uma coisa assim, "você tem que fazer isso", mas nunca levei bronca. Cometi erros e posso cometer, obviamente, mas sempre teve uma postura de acolhimento, de "vamos resolver o problema" em vez de julgar quem tá fazendo aquilo ou não, sabe? Então pude perceber isso aqui, como a cultura do grupo mesmo." (LS, Desenvolvedora).

Nesses casos a horizontalidade é observada em todos os níveis, mesmo com a existência de uma hierarquia formal. Os superiores estão mais para uma referência e guia do que alguém que controla e ordena:

"Diretriz, não. Eu tenho liberdade contínua, sabe? Não tenho diretriz nenhuma não, eu tenho apoio deles, mas assim, cada líder tem sua autonomia no time. Não tem um direcionamento de como tem que

fazer as coisas não, sabe? Tem treinamentos né, assim, algumas coisas que nos apoiam, mas diretriz a gente não tem não." (FH, Head de Low Code).

Longe de ser um 'paraíso', esse cenário também traz desafios e paradoxos que exigem constante atenção:

"É contraditório o que eu vou falar. Mas a falta de padronização dentro dessas empresas desse modelo é uma falta, assim. Ao mesmo tempo que é bom essa liberdade, tinha empresas que cada time atuava de um jeito e não se tinha visibilidade do que que tava funcionando para um. E não tava funcionando o outro para cá, essas experiências, não é nem questão de querer padronizar, mas alguma forma de você ver como os times estão se saindo com essa liberdade para tentar ajustar o que tá dando errado e reproduzir, difundir o que tá dando certo." (PM, Arquiteto de software).

Criando o paradoxo de uma estrutura vertical demandar uma estrutura horizontal, que, quando horizontal demais, demanda certa verticalização.

4.2 Nível de entendimento sobre o que é gestão horizontal

Aqui a questão é se o entrevistado entende o que é gestão horizontal de fato e qual seu nível de alienação ou conformidade, partindo da premissa de usar uma visão Dialética Negativa. A Dialética Negativa questionaria uma cultura organizacional que valoriza a conformidade e a alienação em detrimento do pensamento crítico e da autonomia. Por exemplo, políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, metas rígidas e pressão por conformidade podem restringir a liberdade individual e a expressão criativa. Uma abordagem Dialética Negativa buscaria fomentar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de perspectivas, o pensamento crítico e a liberdade de expressão.

Muitas vezes o indivíduo pode estar num ambiente onde se diz ser horizontal, porém existem políticas e práticas de controle excessivo, burocracia, metas rígidas e pressão por conformidade. Ainda, o próprio ambiente da empresa pode tentar influenciar o indivíduo a estar conformado com a dinâmica dos processos, mesmo que a contragosto. Os casos de maior clareza da alienação ocorrem quando o(a) entrevistado(a) tem uma percepção de que a empresa é muito horizontal, enquanto na

prática observa-se o contrário. Neste sentido, é importante afirmar que todos os entrevistados em nível de alta gestão (*founders*, diretores, *C-levels*) têm uma visão de que sua organização é extremamente horizontal. O entendimento do que é gestão horizontal pode variar de acordo com o cargo e papel do indivíduo dentro da estrutura empresarial? Os dados mostram que, no geral, os participantes da pesquisa tem uma visão geral razoável do que é gestão horizontal. A seguir são trazidos recortes sobre diferentes respostas e o que elas revelam sobre o entendimento dos participantes sobre a gestão horizontal. Quando indagado sobre o que entende sobre o termo "Gestão Horizontal" um dos entrevistados respondeu o seguinte:

"O que que eu entendo? Eu entendo gestão horizontal com as pessoas que são seus pares, como você se relaciona com seus pares e assim vai em vários níveis da própria organização, os analistas com as pessoas que estão nos cargos similares e diretores, assim." (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Essa visão da gestão horizontal denota uma tendência a "horizontalizar" apenas dentro do nível do entrevistado, de maneira que só os seus "iguais" (pares) mereceriam a gestão horizontal. Além disto, observa-se que, se na fala a participante coloca como iguais primeiramente analistas e seus pares, os diretores vêm como segunda menção. A aplicação dessa visão pode ser observada na fala do entrevistado a seguir:

"Cara, eu entendo mais ou menos da forma. Por exemplo, como que a gente trabalha hoje, mais nesse time de apoio lá. Tem um *Tech lead*, mas ele trabalha também, além de *Tech Lead*, ele também desenvolve. Então de vez em quando ele pega, ele não é focado em desenvolver, a parte dele é mais de *tech lead*, mas de vez em quando ele tá envolvido com algum projeto ou alguma coisa. Um líder que põe a mão na massa." (TB, Analista de Sistemas).

Percebe-se que o entrevistado tem uma noção de gestão horizontal que está claramente associada ao acúmulo de funções. Dessa forma passa a aceitar de forma mais passiva abusos e sobrecargas de rotinas, o que pode ser claramente enxergado nas entrevistas dos participantes pertencentes a organização identificada como "PB". O fato de essa organização ser uma empresa pública acentua em alguns casos ainda mais a morosidade e hierarquização das decisões em um ambiente tecnológico que demanda decisões rápidas e de caráter técnico.

Outras visões trazem uma noção maior de empoderamento dos indivíduos: "Eu penso no menor nível de cargos acima de você possível, então é um time bem autônomo, bem auto gerido." (RC, Analista Desenvolvedor).

Enquanto outras trazem uma noção de mais fácil acesso aos superiores: "Poucas camadas entre o operacional, entre os times operacionais e os níveis estratégicos da empresa. Eu acho que se eu fosse conceituar de alguma forma seria isso." (PM, Arquiteto de software). Ou: "Entendo que o colaborador tem um trânsito mais próximo digamos do corpo diretor das decisões. isso que me vem à mente." (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Outra visão assume a necessidade de algum nível de verticalização, por mais horizontal que uma empresa seja: "Sim, por causa da capacidade produtiva mesmo. A gente não consegue atuar com um número enorme, né de colaboradores, então a gente tenta trabalhar com cada líder no máximo cinco seis colaboradores subordinados". (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Existem casos em que o entendimento sobre o conceito de gestão horizontal mostra-se, em parte, equivocado: "A gente tá usando o *trello* e a gente também usa *kanban*. E é isso, a gente usa porque na outra empresa que a gente trabalhou também usava o *SCRUM*." (NM, CEO e Sócio).

Havendo no caso acima confusão entre o conceito de gestão horizontal e o de *frameworks* e ferramentas ágeis. O *Trello*, *software* para gestão de projetos, é apontado como um modelo ao invés de uma ferramenta, bem como no caso do *kanban*.

Uma noção mais alienada e conformista pode ser vista a seguir: "Cara, eu entendo que, na minha concepção, dada a minha formação, é uma gestão que não é focada apenas em um pilar, mas sim em vários pilares, aí esses pilares vão de acordo com o foco da empresa e entendimento." (RF, CEO e Sócio).

Mostrando, no caso acima, um entendimento sobre a gestão horizontal que permeia o conformismo de simplesmente se adaptar ao foco da empresa e ao entendimento. Nota-se que o conceito de gestão horizontal passado aqui é de uma gestão com vários focos, e não de uma estrutura horizontal de fato.

Em outros casos, nota-se a presença de uma cultura organizacional pouco

flexível, que restringe a liberdade individual e a expressão criativa, deixando claro a não autonomia dos envolvidos:

"A questão das decisões que têm que ser tomadas, sou eu e o "PF". Então, a maioria delas quem toma somos nós dois em conjunto, nenhum dos dois decide alguma coisa sem falar com o outro. E a questão da hierarquia é essa. Quem tem que decidir as coisas somos nós. E os meninos, eles fazem o que a gente manda. É basicamente assim que funciona." (NM, CEO e Sócio).

Em ambientes assim observa-se o uso de políticas e práticas de controle excessivos, alto nível de burocracia, muitas vezes atrelados a metas rígidas. Comum também observar-se a pressão por conformidade, ao invés fomentar uma cultura organizacional que valorize a diversidade de perspectivas, o pensamento crítico e a liberdade de expressão. Os indivíduos sentem-se alienados em relação ao que está acontecendo, ainda mais em cenários de trabalho remoto:

"Você não sabe o que tá acontecendo, essas reuniões te dão uma pincelada. então assim duas vezes por mês, o *product owner* te fala dos projetos. Você tem uma noção. Consegue dar uma noçãozinha do que tá acontecendo. Lá no fundo você se sente, principalmente com *Home Office*, você se sente muito isolado e só no seu projeto. Acaba que você não consegue ter a visão geral, não dá. E todo mundo tá nisso, não é só eu, tipo assim." (RC, Analista Desenvolvedor).

A compreensão (ou não) do conceito de gestão horizontal entre os entrevistados revela uma diversidade de perspectivas, refletindo diferentes níveis de alienação ou conformidade. A visão de gestão horizontal muitas vezes se restringe à horizontalização de níveis mais baixos da estrutura organizacional, como indicado pela diretora de tecnologia CK. Essa abordagem tende a negligenciar a importância de uma cultura organizacional verdadeiramente horizontal, focada na liberdade individual e no pensamento crítico.

A noção de gestão horizontal também é associada por alguns entrevistados ao acúmulo de funções, como exemplificado pela fala do analista de sistemas TB. Essa perspectiva pode levar à aceitação passiva de sobrecarga de trabalho e abusos, especialmente quando não há uma cultura organizacional que promova limites claros e

respeito pelas capacidades individuais.

Outras visões, como a apresentada pelo analista desenvolvedor RC, destacam o empoderamento dos indivíduos e a autonomia dos times, refletindo uma compreensão mais alinhada com os princípios da gestão horizontal. Essa perspectiva ressalta a importância de equipes autônomas e autogeridas, características fundamentais em ambientes horizontalizados.

Por outro lado, algumas interpretações equivocadas sobre o conceito de gestão horizontal são evidenciadas, como no caso do CEO e sócio NM, que confunde o conceito com o uso de ferramentas ágeis. Essa confusão indica a necessidade de esclarecimentos sobre o significado real da gestão horizontal em contraposição a *frameworks* e ferramentas específicas.

A presença de uma cultura pouco flexível e hierarquizada é percebida em casos em que a tomada de decisões é centralizada nos líderes, como exemplificado pelo CEO e sócio RF. Esse cenário restringe a liberdade individual, refletindo uma abordagem mais tradicional de gestão que pode levar à alienação dos colaboradores.

Por fim, a vivência do trabalho remoto é mencionada como um fator que contribui para o isolamento e a falta de visão geral sobre os projetos, evidenciando desafios na implementação efetiva da gestão horizontal. A falta de transparência e comunicação clara pode gerar sentimentos de alienação, especialmente em cenários de *home office*.

Em síntese, os diferentes entendimentos sobre a gestão horizontal entre os entrevistados refletem não apenas a diversidade de experiências, mas também revelam desafios na implementação efetiva desses princípios. A necessidade de esclarecimentos conceituais, a promoção de uma cultura organizacional verdadeiramente horizontal e a superação de práticas tradicionais são aspectos essenciais para avançar em direção a uma gestão horizontal mais eficaz e alinhada aos princípios da Dialética Negativa.

4.3 Reflexão sobre a cultura organizacional

Aqui a questão é se a empresa do participante tem uma cultura que é percebida pelos entrevistados como facilitadora do uso de gestão horizontal de fato, e como essa cultura é modificada pelo ambiente social. Uma abordagem partindo de um viés

semelhante ao utilizado por Adorno ao defender uma abordagem Dialética Negativa, encorajaria a reflexão crítica sobre como essas influências afetam as organizações e buscaria alternativas que promovam uma cultura organizacional que impulse maior autonomia e emancipação, além de incentivar uma análise crítica desta mesma cultura organizacional, especialmente em relação à cultura de conformidade. As organizações muitas vezes adotam valores, normas e práticas que limitam a autonomia, a criatividade e o pensamento crítico dos indivíduos. A aplicação da Dialética Negativa, seja de forma adaptada ou em sua essência, deveria envolver o questionamento à cultura organizacional, buscando espaços de resistência e emancipação individual, onde a diversidade de ideias e perspectivas possa ser valorizada.

Os dados mostram que a cultura de ambientes tecnológicos sempre foi mais horizontal do que em ambientes empresariais tradicionais, o que explica o discurso homogeneizado de profissionais de tecnologia acerca de entenderem e tentarem pelo menos implementar ferramentas horizontais: "Acho que a "LK" sempre foi muito horizontal. Sempre foi uma equipe enxuta. A gente só institucionalizou o que a gente já praticava". (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Sendo a adequação a contextos mais verticais percebida até mesmo como dor.

"Na "LK" inclusive na hora que departamentalizou a gente sentiu um pouco de dificuldade, né? Com o crescimento, a gente teve que fazer isso, né? Teve que departamentalizar, botar um pouquinho mais de hierarquia, botar coordenadores, né? Mas na essência sempre foi muito horizontal." (GD, Fundador, CEO e Sócio).

Cultura é um assunto comum entre líderes e gestores, e vem sendo fortemente discutida dentro das empresas. Isso veio à tona inclusive durante as entrevistas. Em uma delas, a sócia de uma *startup* fala sobre o tema:

"Por exemplo, se você quer trazer uma cultura, e de cultura eu posso falar, cultura de resultado, onde as pessoas só vão se preocupar com as entregas. Em contrapartida, você tem que trazer uma cultura de acolhimento muito forte, porque senão o estresse, o *burnout*, as pessoas vão adoecendo a sua empresa. Então tudo tem um equilíbrio, tem umas culturas que são opostas, que são demandadas de acordo com a natureza da área ou do negócio para poder equilibrar tudo."

(CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Os dados revelam que o *pop management* tem forte impacto sobre líderes e empreendedores do setor de tecnologia. Essa forma não acadêmica de trazer à tona a discussão de liderança cria clichês e fórmulas milagrosas, muitas vezes vindas de experiências do Vale do Silício dos EUA, onde empreendedores brasileiros comumente comparam suas *startups* de poucas dezenas de funcionários com empresas americanas de faturamentos de milhões de dólares e milhares de funcionários: “o modelo Google ficou para trás, hoje é Netflix. mas isso só é possível porque existe uma cultura por trás de um outro time”. (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia); ou justificando o uso de políticas verticais:

"Dentro da própria empresa, uma cultura de regra muito forte, uma cultura de ordem muito forte, onde o cara da Netflix, ele é muito controlado, por mais que ele tem liberdade para tomar decisão. Ele é controlado nas suas entregas, no seu *budget*, de tudo, eles têm todas as ferramentas para ele saber quanto que ele já chegou no *budget*, quanto que ele não chegou, que tipo de ideia que ele teve comparado com os outros produtores." (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Embora em parte este tipo de visão reconheça sequer aplicar tais modelos:

"Eu concordo com você que é uma desvantagem desse modelo híbrido de responsabilidades. Porém tem como também, não tô te falando que eu aplico, eu tô só discutindo o modelo. A forma de equilibrar isso é trazendo uma cultura de processos bem estruturada, onde você tem os processos da empresa, as regras, as políticas, os procedimentos muito bem mapeados, para que, se aquela pessoa for embora, a próxima pessoa que assumir a sua responsabilidade rompa rápido." (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

O notório desse recorte de entrevista é que, embora a justificativa da entrevistada seja toda baseada na cultura, sua fala denota contradição, de que sua crença está mais ligada à implementação de processos como solução para problemas de entrega. A cultura, no próprio recorte, deixa de ser tão importante, sendo o processo o mais válido e, notoriamente, a substituição dos indivíduos sem maiores impactos.

Os modelos oriundos do Vale do Silício, citados anteriormente, às vezes resultam em aplicações equivocadas, por se tratar de ambientes completamente diferentes. Muitas vezes a repetição dessas práticas gera custos altos e necessários para negócios, principalmente se aplicados à realidade brasileira:

"Ah, então tem que pôr micro serviço aqui porque ele tem que escalar. Tem que fazer um monte de coisa porque tem que escalar, aí pô, para muita gente escalar é mil usuários e quando a gente está falando escalar, pro vale do Silício, a gente tá falando de milhões." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Aplicando cegamente esses preceitos, oriundos de uma cultura estadunidense, de investimentos milionários, empresas brasileiras repetem essas práticas, em cenários de proporção financeira muito menores:

"Então você pega um sistema monolítico, igual o nosso. A velocidade dele é uma coisa impressionante. Ele funciona com sei lá, hoje não deve ter por volta de 400 clientes. Funcionando com esse sistema monolítico. Se eu for aplicar micro serviço que nem no Vale do Silício, eu teria gastado o dobro ou mais. Isso fez o *software* ficar muito caro." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Aplicando cegamente esses preceitos, oriundos de investimentos milionários nos EUA, empresas brasileiras repetem essas práticas, em cenários de proporção financeira muito menores, fazendo com que parte do ganho de uma cultura que preza pelo horizontal, seja perdido ou pouco percebido:

"E você precisa de um *product owner* que fica em cima dele para ficar igualzinho, para fazer as entregas. Então o ganho da metodologia ágil foi suprimido pela mania de copiar o Vale do Silício em tudo. Então, você tem no Brasil um monte de pobre copiando como se faz *software* na Califórnia, que sozinha deve ter duas vezes o PIB do Brasil com México, Argentina, com todos nós juntos, e copia-se: "tem que fazer igual porque lá faz assim". Eu tenho essa impressão que foi isso que aconteceu." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Sendo, inclusive, a demanda por alta especialização parte da cultura empresarial

do Vale do Silício nos EUA um fator de risco para empresas menores em um cenário brasileiro: E quando você faz então desenvolvedor *front-end*. Você está limitando o desenvolvedor também, daí tem o *full stack*, daí tem o *back end*. O que significa *desenvolvedor front*? Que ele só pode pegar um tipo de tarefa (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Nota-se em diversos entrevistados a relevância do conhecimento da cultura que permeia esse mercado de tecnologia da informação. Ainda, nota-se que boa parte dos participantes tem experiências em grandes empresas, principalmente aqueles que fundaram suas próprias *startups*, como o caso a seguir:

Bom vou dar meu currículo desde a formação. Sou formado em computação, Fiz dois MBA na FGV e na ESPN. Comecei, apesar de ter me formado em computação, desde o começo queria já sair um pouquinho da área de computação. Queria entrar em outras áreas, né? Então fui para o setor financeiro. Trabalhei na área de gerenciamento de risco, depois fui para marketing. Aí depois fui morar fora. Trabalhei no banco em Dubai. Fui para a Bélgica. Depois eu voltei para o Bahrein. Aí em 2016, voltei para o Brasil. Comecei a trabalhar com *startups*. E aí minha primeira tentativa, claro que não deu certo, nunca dá certo, segunda tentativa, deu certo a gente vendeu a empresa, a nossa primeira *startup* para uma grande empresa de tecnologia. (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

Em ambientes onde existe uma cultura que propicia a gestão horizontal, a liderança precisa ser exercida de uma forma mais colaborativa:

"Existe ideia de você ter um líder que pode te melhorar, que pode te ajudar, para melhorar seu desempenho. Mas não é um chefe. Se for preciso sim, ele vai notificar vai punir, mas não é orientado a isso, é orientado em melhorar o desempenho, é o líder mais do estilo de mão dada do que o líder da chibata." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

As pessoas encontram dificuldades em manter ferramentas e frameworks horizontais em execução de forma plena e constante, pois manter a cultura horizontal é um trabalho constante e diário. Portanto, o ambiente em que o indivíduo está inserido precisa ter uma cultura que possibilita o uso de gestão horizontal de fato:

"Eu acho muito importante de verdade você sempre considerar a opinião de todo mundo na equipe porque, por exemplo, a gente ia fazer um projeto numa linguagem X e a gente acabou fazendo em Y. Porque, mesmo com a experiência que eu tenho, a funcionária me apresentou motivos melhores para eu usar tal linguagem naquele projeto específico do que a linguagem que eu ia utilizar. Mas então assim, eu acho que sempre é bom levar em consideração que não existe uma única resposta." (PF, Desenvolvedor e Sócio).

Em alguns casos nota-se confusão entre a implementação de uma gestão horizontal com a hierarquização de uma estrutura com cargos comuns em times que usam *frameworks* ágeis, que partem de premissas horizontais:

"Eu vejo um pouquinho misturado, a gente tem um papel *SCRUM Master* que é a parte de gestão. É uma pessoa que veio da área técnica, mas que não é nada técnico, veio do TI, já foi *tester* e tal, mas não é técnico. A gente tem o *tech lead* mesmo, que é um desenvolvedor *master*, depois do sênior, que seria um cara que tem mais experiência. Então esse *tech lead* teoricamente sabe bastante de tudo. Ele está migrando para arquitetura. Para virar arquiteto. Só que no meu time além disso a gente tem um arquiteto que seria um cara transversal. Era para entrar em vários times. Mas enfim, por várias consequências acabou que o arquiteto está no meu time praticamente focado, sabe? Ele ajuda outras coisas, mas ele está praticamente focado. Então de liderança no time hoje, a gente tem o arquiteto, o *Tech lead*, que é esse desenvolvedor *master*, que são os dois líderes da parte técnica, né? O gerente de projetos, e aí ele também já foi técnico, já foi desenvolvedor por mais de sete anos, mas hoje em dia só gestão, e esse *SCRUM Master* também é mais gestão". (RC, Analista Desenvolvedor).

Mas no fim revelam-se estruturas bastante verticalizadas, alterando até mesmo a percepção do indivíduo do que é uma gestão horizontal:

"Eu vejo que o impacto que tem da gestão horizontal é a pessoa não se chamar de chefe. "Não sou chefe, eu sou líder". No fundo pra mim tá igual. A partir do momento que a pessoa tem que falar tudo que eu vou fazer, vai tomar todas as decisões por mim, tá igual". (RC,

Analista Desenvolvedor).

Nesse tipo de ambiente observa-se que naturalmente os indivíduos recorrem à criação de espaços de resistência e emancipação individual, onde a diversidade de ideias e perspectivas possa ser valorizada. É comum a presença de decisões democráticas, principalmente em times de tecnologia e consultoria que usam gestão horizontal, como forma paralela de estruturar poder, até mesmo contra gestores, impondo decisões de produto pela justificativa do viés técnico: "Isso é mais democrático, normalmente o líder técnico tem mais autonomia, tem mais argumento para te falar, o que fazer. Mas nada impede de eu, enquanto desenvolvedor pleno, questionar; a gente questiona, conversa". (RC, Analista Desenvolvedor).

Os dados mostram que em cenários similares as decisões dentro do time técnico fluem de forma autônoma e democrática, apresentando forte verticalização e hierarquia quando o fluxo das decisões é *top down*, de cima para baixo, vindo dos níveis mais altos da hierarquia.

4.4 Foco Principal das organizações

Aqui a questão de análise é qual o foco das organizações que se dizem usar gestão horizontal. O foco pode ser direcionado ao cliente, aos funcionários, ou ao capital e investidores, ou pode ser em mais de uma destas dimensões?

A crítica à *racionalidade instrumental*, central na Dialética Negativa, destaca-se por questionar um contexto onde as pessoas são frequentemente reduzidas a meros recursos e instrumentos para atingir metas econômicas. Ao discutir a Dialética Negativa, Adorno propõe uma abordagem que vai além da mera crítica, demandando uma reflexão profunda sobre a dominação sutil exercida por essa racionalidade instrumental. Conforme Adorno (1966), a aplicação da Dialética Negativa exige uma análise crítica das estruturas organizacionais, independentemente de sua forma, para desvelar as formas de dominação que se manifestam de maneira sub-reptícia. A ênfase recai sobre a necessidade de questionar não apenas as práticas evidentes de controle, mas também as ideias e normas internalizadas que perpetuam a lógica da racionalidade instrumental. A discussão de qual seria o foco principal ideal dentro do modelo de gestão horizontal foi realizada no tópico de conclusões sobre a pesquisa desta

dissertação. Por ora cabe aqui o entendimento de qual o foco principal das empresas, baseado sempre no ponto de vista dos entrevistados.

Os dados mostram que em sua maior parte o foco principal das empresas está no capital e nos investidores: "Então aí quando se fala em direcionamento da empresa têm os sócios e investidores da empresa, né? Que forma um grupo, que decide, né? Um conselho que decide o que a gente vai fazer, o que a gente vai decidir". (FM, Co-founder, CTO e Sócio). Ou então:

"Você tem investidores multidisciplinares, né? De experiências diferentes, né? Então isso acaba provocando aí um... é um Choque Cultural, mas pelo menos aqui internamente todos estão de mente aberta aí para aprendermos, tá; mas claro que há momentos de extrema.... de desalinhamento, mas depois volta o alinhamento". (RF, CEO e Sócio).

O choque cultural mencionado pode ser entendido como a tentativa de adaptar uma hierarquia interna mais horizontal junto do time, à imposições feitas pelos investidores que demandam maior verticalização do negócio.

A premissa do manifesto ágil é que o foco seja sempre no cliente, e isso pode ser observado como o foco de alguns gestores: "Mas assim, o que eu quero dizer, é que independente da metodologia que seja utilizada o processo de transparência com cliente é crucial. Acho que se a gente vai pensar isso, para mim é o mais importante." (HG, Fundador e Sócio), que colocam sua estratégia em torno do cliente:

"É estratégia da empresa. Eu me adaptei para essa estratégia, entendeu? No sentido de ter bons clientes, clientes menores, mas clientes onde eu consiga ser amigo, onde que eu consiga conversar, ter acesso. No caso de uma dificuldade, o cliente estar junto. Então eu optei por isso, é a nossa cultura. Eu não quero um cliente que só paga, eu quero um cliente que construa algo comigo." (HG, Fundador e Sócio).

O que parte da premissa de ter de trazer todo o time para essa mesma visão de negócio: "Vantagens, eu acho que a gente ganha na agilidade, na performance, na transparência e a gente consegue entregar um produto que é muito mais fechado com o cliente, que é muito mais próximo do cliente do que ele quer." (HG, Fundador e Sócio).

Embora a fala dos entrevistados de cargo operacional demonstra que o que os engaja mais é o foco nos colaboradores, na opinião técnica da equipe e o desempenho dos funcionários, o que gera um grande conflito de interesses e de possibilidades de foco da empresa. Porém os profissionais que relataram vivenciar ambientes com esse foco, também mostraram dificuldades:

"Depende do nível do profissional, da senioridade dele e do tempo que ele está atuando num determinado projeto. Quanto mais tempo e mais experiência, ele tem mais autonomia e mais confiança, a gente tem, ele gera né? E aí ele repassa obviamente depois o que foi feito, né? Mas não necessariamente tem que ser tudo consultado e aí eu tô falando tanto em termos de entrega quanto em termos de código quanto tempo de prototipação. Então, por exemplo, os nossos analistas o que eles em geral já desenvolvem e validam com usuário já vale, mas sempre que possível também a gente passa em cima dessas demandas para poder colocar nossa experiência em cima da solução que está sendo proposta, então varia realmente caso a caso. Mas assim, se não der nenhuma autonomia a coisa não anda também." (AP, Diretor e Sócio).

Mostrando uma necessidade de retrabalho com conferências para focar o negócio em torno dos funcionários e na autonomia dos mesmos. Esse modelo foi menos observado, e faz um contraponto a lógica mais comumente observada dentre os entrevistados, que pode ser entendida na fala a seguir:

"Cara, precisa ter alguém decidindo, porque senão, se não tiver quem decide, você não tem quem é responsável por aquilo. Vai falar que todo mundo é responsável, cara? Desculpa, mas nas várias empresas que eu estive, isso nunca funcionou, cara. Precisa ter alguém para ter responsabilidade daquilo, tem que ter responsável". (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

O trecho evidencia a complexidade na definição do foco principal das organizações que buscam adotar a gestão horizontal, destacando as tensões entre diferentes interesses, como finanças, investidores, clientes e colaboradores. Essa análise destaca a importância de uma reflexão crítica sobre o paradigma organizacional predominante e a necessidade de equilibrar diferentes focos para uma gestão eficaz.

4.5 Participação, Hierarquias informais e relações de poder invisíveis

A gestão horizontal busca promover a igualdade e a participação de todos os membros da organização (SENNETT, 2012). Usar a Dialética Negativa como método gera a necessidade de uma análise crítica das estruturas de poder presentes nas organizações, mesmo em abordagens que defendem a gestão horizontal e a participação igualitária. Adorno argumenta que as relações de poder são inerentes à sociedade e que mesmo as estruturas aparentemente horizontais podem reproduzir formas de dominação. Mesmo em organizações que adotam estruturas horizontais ou não hierárquicas, podem existir hierarquias informais e relações de poder invisíveis que perpetuam a dominação. Por exemplo, certos grupos ou indivíduos podem exercer influência desproporcional nas decisões e nas dinâmicas de poder, minando a participação igualitária. Uma leitura profunda da Dialética Negativa como proposta por Adorno, encorajaria o leitor a uma análise crítica dessas hierarquias informais e uma busca por uma distribuição mais equitativa do poder.

Nesse sentido, é fundamental questionar as relações de poder existentes nas organizações, incluindo hierarquias informais, exclusão de vozes marginalizadas e a persistência de práticas de controle, mesmo em contextos supostamente mais igualitários. A forma como surgem os grupos dentro das empresas, o que esses grupos articulam e como eles foram estruturados, afetando a dinâmica do negócio.

Também foi imprescindível analisar a relevância dos gestores formais perante líderes informais. A pesquisa mostra que as lideranças informais se formam no contexto tecnológico muito devido à capacidade técnica do líder naturalmente reconhecido pelo seu time. Assim, por se tornar uma referência técnica, o mesmo acaba se destacando na estrutura, muitas vezes chegando a cargos de gestão dentro da estrutura formal da empresa. Apesar de, na maior parte, esses líderes emergirem devido a seu conhecimento técnico, pessoas em papel de gestão de projetos que tem boa articulação e comunicação, também emergem em contextos tecnológicos como líderes naturais:

"Um bom líder [precisa ter domínio do que se está gerenciando. Assim, se você tem um gerente de projeto que não domina minimamente cada área e cada fase do projeto é um risco, né. Para você conseguir estimar a capacidade do time e de velocidade em cima das entregas do que tem que ser feito. Se você não sabe fazer, você não tem

como necessariamente estimar, você vai ter que confiar. Né, aí deixa de ser opcional, mas é basicamente isso: é domínio, escuta, bom senso e atenção a tudo que está acontecendo." (AP, Diretor e Sócio).

Também em "Não precisa saber mais tecnicamente, mas precisa ter a visão de como resolver o problema. Eu acho que é muito na parte de visão estratégica, visão do problema, comunicação." (FM, Co-founder, CTO e Sócio). E ainda em:

"Assim, ter o conhecimento técnico ajuda né? Porque senão eu vou ter que chamar uma terceira pessoa pra ajudar. mas eu acho que não é essa a ideia, eu trabalho com outros líderes aqui que não são técnicos e que dão conta de fazer isso bem. E pede ajuda, é o que eu te falei, a gente tem um site que funciona como help interno, a gente sabe a quem pedir ajuda num caso desses, entendeu". (FH, Head de Low Code).

Os dados mostram que gestores em ambientes horizontais tendem a ser reconhecidos naturalmente como líderes quando possuem conhecimento técnico e tem condição de dar suporte para seus liderados. Ambientes horizontais prezam por participação democrática baseada em conhecimento técnico, sendo assim uma escolha comum promover pessoas da área operacional para cargos de liderança: "Como tem um CTO, né? Ele acaba sendo mais responsável. Como a gente não é uma empresa gigante, o CTO é um técnico. Um 'puta' cientista da computação, que sabe várias coisas." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

As hierarquias têm grande impacto na dinâmica de ambientes horizontais e na busca de conhecimento técnico. Dessa forma os indivíduos buscam por colegas de trabalho com cargos semelhantes dentro da hierarquia, como grupos de ajuda para recorrerem em caso da ausência dos gestores formais:

"No primeiro time que eu estava, o papel do gestor era praticamente repassar as demandas para você e a gente tinha que entender a demanda do início ao fim. "E se fizer errado, eu vou cobrar" e tipo, tô com dúvida. Ah, "entre em contato com o cliente e tire a dúvida com ele, eu não vou te ajudar agora". Não é uma camada de ajuda, alguns problemas, ele conseguia resolver. Ele ajudava, mas era mais tipo assim, ele tava mais passando demanda. Só que além do sistema que a gente atuava, ele atuava em mais três, quatro sistemas, então ele não dava conta sabe? De parar. Muita coisa, como era

novidade para ele também, ele falava "cara, procura o cliente e resolve". Agora, nesses outros times, já tinha um papel de uma pessoa para fazer isso. Aí já não era bem dessa forma, entendeu? E nesse time agora eu sinto que tá bem mais horizontal." (TB, Analista de Sistemas).

Nesse cenário, a confiança passa a ser fator crucial para boa condução por parte do líder:

"Eu acredito que, quando você tem uma gestão horizontal, você vai ter que ter uma confiança maior. Eu acho que tem que ter uma confiança maior, não é mais assim: "meu chefe manda e eu faço". Tem que ser tratado com mais cuidado, né? Então acredito que aí pega mais a questão da liderança mesmo, não ser chefe, né? Ser líder. E saber aconselhar para poder alcançar o objetivo". (LS, Desenvolvedora).

"Cara, tem que ter uma capacidade de formar uma cultura de confiança muito grande. Ele tem que confiar no time dele. Se o cara falar: "Essa funcionalidade eu demoro 18 horas para fazer", ele tem que acreditar que aquilo ali é verídico, que vai ser aquilo. Ele precisa ter essa capacidade de confiar na equipe." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Em modelos horizontais as interações fluem melhor. Os dados mostram que isso cria uma aproximação entre líderes e liderados, democratizando as decisões em prol de um argumento técnico: "Então é como eu te falei, o líder lá é meio que... eu não vejo ele como muito distante da equipe, não é um cargo". (TB, Analista de Sistemas). Ou: "Bem assim livre mesmo, mas não no sentido negativo, né no sentido positivo muita confiança e que as pessoas estão trabalhando naquilo que é esperado". (PM, Arquiteto de software).

A pesquisa mostra que, apesar de a priori todas as empresas terem um contexto de gestão horizontal, gestores e sócios de algumas organizações não conseguem aplicar isso na prática, concentrando decisões importantes ao invés de delibera-las de forma mais coletiva:

"Eu acho que é muito difícil você ter muita responsabilidade compartilhada num modelo mais tradicional...eu acho que não tem jeito cara, quando você começa a ficar grande, começa a ter risco maiores para empresa. Eu acho que é muito difícil você conseguir continuar

tendo essa parte de *SCRUM*". (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

Embora em cenários de forte gestão horizontal, a postura esperada sobre autonomia seja outra:

"Diretriz, não. Eu tenho liberdade contínua, sabe? Não tenho diretriz nenhuma não, eu tenho apoio deles, mas assim, cada líder tem sua autonomia no time. não tem um direcionamento de como tem que fazer as coisas não, sabe? Tem treinamentos né, assim, algumas coisas que nos apoiam, mas diretriz a gente não tem não". (FH, Head de Low Code).

O recorte acima dá uma visão de um cenário ideal de onde existe uma gestão horizontal com autonomia dos participantes. O oposto é observado quando se prioriza a verticalização:

"Aí é que tá, eu entendo a ideia do horizontal. Eu acho que de certa forma, em um certo nível de abstração dentro da minha empresa existe muito essa questão horizontal, principalmente em relação às áreas. Mas eu não acho que exista no meu dia a dia no time de desenvolvimento. Quando você vai descendo, vai afunilando, o projeto, ele não consegue ser horizontal. Projeto tem um gerente sênior, um gerente do projeto. Depois tem *SCRUM Master*, velho, querendo ou não o *SCRUM Master* é meu gerente, entendeu? Não tem esse papo de que tá super horizontal, não, não tá! Realmente conseguiu se fazer a estrutura geral da empresa massa, porque poxa tem *broke unit* que eu não sei o nome, tem uma porrada de coisa, tem cara que tá na China, tem cara que tá na África. A gente trabalha com colombiano. Tem gente no mundo inteiro, você consegue se organizar. Mas é isso, a horizontalidade está entre os executivos. Os executivos têm autonomia, aí o gerente tem um pouco mais de autonomia, mas quando chega para mim que sou desenvolvedor, a autonomia fica meio mascarada". (RC, Analista Desenvolvedor).

O trecho acima acompanha a conclusão da análise dos dados que mostra a exclusão de vozes marginalizadas e a persistência de práticas de controle invisíveis presentes em organizações com maior nível de verticalidade.

Embora descritas de maneira pontual, não foram encontradas formas de

dominação predominantes na pesquisa, ficando o viés da análise em torno muito mais sobre as hierarquias informais e relações de poder invisíveis que perpetuam a dominação.

Por fim, nota-se que relações informais têm um grande impacto na criação de negócios:

"A "AS" foi fundada há mais ou menos dois anos atrás. Antes da fundação já estava conversando com o meu atual sócio, né? Já éramos amigos, então já tava fazendo um projeto piloto antes, então a gente já tava encaminhando na relação de sócio já vem de, né, antes da fundação." (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

"É o "NM" eu conheci lá, na época ele era desenvolvedor lá, eu era consultor ajudava na área de produtos lá. Então atualmente estou como sócio da "DR"." (EA, Sócio).

A gestão horizontal é apresentada como um desafio que vai além da simples estrutura organizacional, envolvendo aspectos de confiança, reconhecimento técnico, dinâmica de poder e inclusão. A análise crítica proposta pela Dialética Negativa de Adorno se mostra relevante para compreender as nuances e contradições presentes na busca por uma gestão mais igualitária.

4.6 Reflexão sobre as relações de poder e empoderamento

Adorno enfatiza a importância de questionar as relações de poder existentes na sociedade, a discussão do empoderamento e a desconstrução das estruturas. Ao aplicar uma análise de conteúdo usando como base filosófica e de estudo sua mais famosa abordagem, A Dialética Negativa, em empresas com gestão horizontal, é possível refletir sobre as dinâmicas de poder sutis que podem emergir mesmo em estruturas aparentemente mais igualitárias (HAMEL, 2007). Usar a Dialética Negativa incita o pesquisador a uma análise crítica das estruturas de poder presentes nas organizações, mesmo em abordagens que defendem a gestão horizontal e a participação igualitária. Adorno argumenta que as relações de poder são inerentes à sociedade moderna e, nesse contexto, mesmo as estruturas aparentemente horizontais podem reproduzir formas de dominação. É fundamental questionar as relações de poder existentes nas organizações, incluindo hierarquias informais, exclusão de vozes marginalizadas e a persistência de

práticas de controle. Diferente do tópico anterior, o nível de empoderamento deve, portanto, partir de análise que leva em consideração a lógica do capital. Assim é necessário que a análise traga o quão inseridos e empoderados são os colaboradores e as contradições entre o discurso e a prática. Importante ressaltar que o nível de horizontalidade de uma organização pode e deve ser medido através do empoderamento dos colaboradores, embora não o único.

Os dados mostram que os indivíduos inseridos em ambientes onde a implementação da gestão horizontal se mostra de forma moderada ou forte, possuem um considerável nível de empoderamento. O termo "dar autonomia" é citado em algumas entrevistas, embora que ainda relativizado de acordo com o ambiente e contexto dos entrevistados:

"Dar autonomia, mas assim ela não pode ser 100% tá? Porque digamos dentro da empresa, nem tudo pode ser democrático, porque senão pode ser que vire bagunça. Pode ser que desvirtua, então assim, a gente tá sempre avaliando até onde essa autonomia vale a pena, até onde ela não é um risco tanto para nós quanto para o cliente porque também nem sempre a equipe conhece todos os objetivos de negócio da empresa. Então isso às vezes em algum momento pode esbarrar também, mas assim é dar autonomia ao máximo possível. Isso depende também do projeto da pessoa e escutar todo mundo vai, mas não necessariamente ela vai ser seguida. Mas ouvida ela vai." (AP, Diretor e Sócio).

"Por mais que seja uma gestão horizontal, né? Acaba tendo uma figura ali de liderança que é quem vai assumir a responsabilidade do projeto como um todo, né?" (EA, Sócio).

Os entrevistados acima mostram uma visão mais honesta acerca das relações de poder do que no trecho abaixo, onde, embora perceba-se um contexto similar, a entrevistada justifica diferentes tipos de cultura sendo presentes em sua empresa, e com forte apelo para a priorização dos níveis hierárquicos mais altos:

"A gente não tá implementando uma cultura, a gente tá implementando todas. Não tem como implementar uma cultura e não implementar outra. Mas em relação especificamente à hierarquia e

tomada de decisão, a gente tem uma cultura voltada para autoridade, que não é autoritarismo, autoridade é quando a gente respeita quem sabe mais sobre cada tema. Por exemplo, nós somos três sócios. Quem toma as decisões relativas à plataforma sou eu, então essa autoridade é minha, quem toma decisões comerciais estratégicas são meus sócios, e o meu sócio L. toma decisões administrativas e tudo é a empresa." (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Nesse contexto, o empoderamento vira mera delegação de tarefas, onde por trás de um discurso de horizontalidade observa-se a autonomia ser sinônimo de transferência de responsabilidades de forma deliberada:

"Parte legal eu nem olho, o pagamento quem vai pagar quando isso não é comigo. Então assim a cultura de tomada de decisões, a gente tem um foco muito grande em resultado, no qual a cultura de autoridade é um viés importante e a forma que a gente implementa isso é através da delegação de autonomia e responsabilidade, não somente as tarefas". (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Tais argumentos são instrumentalizados para justificar a lógica capitalista sempre presente e pontuada por Adorno e outros membros da Teoria Crítica. Ao final, empresas de baixo uso de gestão horizontal usam dessa vitrine para repercutir os modelos de gestão tradicionais, em alguns casos se referindo a tais, como "modelos híbridos".

"Vai ser horizontal até o momento que o vertical é demandado. E o impacto é controlado, por exemplo também quando você tá, vamos pensar, numa área de contabilidade. O analista, ele pode tomar a decisão de como lançar uma nota? E ele pode conversar e interagir com outra área para resolver? Sim, desde que ele siga uma política que foi construída de maneira vertical e que segue a linha. Então se ele vai, no caso da contabilidade por exemplo se ele fazer muita 'merda' desculpe o palavrão, ele pode falir uma empresa com impostos, com penalidades depois. Então ele tem que ter a responsabilidade e autoridade andando junto. Então, eu vejo que, em quase todas as situações da vida, o equilíbrio no modelo híbrido é o que tem sucesso". (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

Essa lógica gera vários impasses. Os dados revelam que grande parte dos liderados entrevistados, ou gestores sem posição societária, sentem-se sobrecarregados com as diversas funções e responsabilidades as quais são delegados. Isso se dá de várias formas como o desvio da função e sobrecarga de times para gerenciamento:

"Meu cargo é analista de tecnologia da informação e hoje eu tenho uma função de gerente de projetos. E né? Tento adotar aí uma metodologia ágil então aí eu assumo o papel de *SCRUM Master* e no projeto que eu tô há mais tempo, eu, Além de *SCRUM Master*, eu acabo assumindo o que deveria ser um pouco mais do cliente do que é meu papel de *product owner*, que entra na parte do negócio e tudo mais." (CP, Gerente de Projetos).

Ou pela mera presunção de que os colaboradores precisam resolver problemas fora de sua alçada pelo fato de terem "autonomia", levando nesses casos a ter de assumir tarefas fora de seu controle, como questões diretamente ligadas ao cliente:

"Eu não sei se em outros contextos acontece muito isso, mas assim no contexto da prefeitura, a gente tem um cliente que tem uma visão de sistemas, mas que não consegue às vezes assumir esse papel de *Product Owner* com a necessidade total que a gente precisa, sabe? Então acaba que... eu acabo acumulando esse papel também". (CP, Gerente de Projetos).

Uma forma de lidar com as imposições de poder e lutar dessa forma contra a estrutura vigente está relacionada a criação de micro estruturas dentro de uma empresa onde o modelo seja horizontal e o comando mais democrático, muito comumente observado em empresas de tecnologia: "A questão de positivo no modelo horizontal eu acho que é... acho que a interação flui melhor. O líder que está lá é meio que... eu não vejo ele como muito distante da equipe. Não é um cargo". (TB, Analista de Sistemas).

Essa referência à forma de trabalho fora das estruturas hierárquicas mostrou claramente ser parte da cultura presente na área de tecnologia em que os participantes com mais anos de mercado, sempre orientado para ajuda em prol de resolver problemas técnicos.

"E a visão de raciocínio lógico de como resolver um problema, eu acho que é muito, quando você fala em problemas principalmente na

parte de TI, programadores até às vezes de infra e tudo mais, é muito mais a parte de lógica, né de resolução de problemas que é mais importante". (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

A pandemia trouxe mudanças que foram incorporadas de forma positiva pela organizações com forte nível de gestão horizontal:

"100% Home Office, né? Porque sempre trabalhei em modelos assim, que as pessoas tinham liberdade para fazer um modelo híbrido, a trabalhar alguns dias de casa em caso de necessidade, mas era pontual. Nesse processo aí de virar a chave para o remoto eu vi muito desafio, eu vi um ponto positivo. Principalmente nos americanos. De certa forma nos brasileiros também, de confiança, de confiar que as pessoas estão trabalhando. Mas acho que o principal ponto foi a comunicação, né? Aprender a lidar com ferramentas de comunicação. (PM, Arquiteto de software).

Os dados revelam ainda que o empoderamento de um time como um todo pode dar ao gestor maior tranquilidade, pois o próprio time, em prol da entrega como um todo, traria à tona os problemas e devidos responsáveis, sendo essa uma forma de instrumentalizar a cultura da organização em torno de um empoderamento que exige que os trabalhadores de baixo desempenho sejam identificados. Isso está em sintonia com os recentes *lay-offs*, termo empregado para referir a ondas de demissões em massa de empresas, em sua maioria de serviços tecnológicos, muito observadas desde o rompimento da pandemia de 2020:

"Tem que ser sobre alguém do time, não é para disseminar obviamente uma cultura de discórdia, né? Mas sim de transparência e alinhamento. Eu tô agarrado, não consegui entregar, então é exatamente trazer os empecilhos né ao longo da semana e assim dar nome aos bois para não ser uma coisa meio solta ali". (EA, Sócio).

Ou ainda em falas como "Querendo ou não trazer ali esse holofote para essa pessoa, né. Um fator no qual a pessoa ou melhora ou ela acaba saindo naturalmente desse time". (EA, Sócio). Outro recorte permite uma análise mais profunda:

"O método ágil tem uma coisa muito legal. Quando a pessoa começa a produzir menos, ela começa a prejudicar o time, ela sai.

Vários indicadores da equipe de desenvolvimento são coletivos. Porque o *Squad* é o *Squad*. O maior indicador para equipe de desenvolvimento é, se você entregou a *sprint* ou se você não entregou a *sprint*. Se entregou é cem, se não entregou é zero. Então se em um mês você tem quatro sprints, se você não entregou duas, você teve uma nota 50 por cento, que é uma nota medíocre. Ou seja, a gente faz isso para fazer que seja um espírito colaborativo, todo mundo no mesmo barco. Funciona cara. Nesse ponto funciona mais do que o outro método." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Percebe-se que o uso de uma gestão baseada no *SCRUM*, em que as decisões são democráticas, bem como as responsabilidades são compartilhadas, obriga os indivíduos a performar com um padrão mínimo, para não colocar em risco todo o time. A atenção e olhares da equipe se voltam para o indivíduo com desempenho mais baixo, obrigando a pessoa a buscar sempre estar, pelo menos, na média do restante do time. Nesse sentido, não existe uma figura central na equipe, ou um gestor a quem possa ser transferida a responsabilidade, o peso das decisões e o ônus de estratégias mal elaboradas. Observa-se a partir daí certa demanda por parte dos funcionários por uma hierarquia formal:

"Eu não tenho uma pessoa de técnica acima de mim. Não que eu precise o tempo todo, nada disso, mas antes a gente tinha um gerente de tecnologia que também era quem cuidava da parte de infra. E aí a gente não tem uma pessoa feito essa, que seria acima de mim, sabe? Essa referência técnica de mais experiência do que eu é o que eu sinto falta." (LS, Desenvolvedora)

Em outros casos os dados revelam uma demanda por maior nível de centralização e processos.

"Entre elas? Eu acho que o maior problema delas era.... é contraditório o que eu vou falar. Mas era falta de padronização dentro dessas empresas, desse modelo então assim. Ao mesmo tempo que é bom essa liberdade. Tinha empresas que cada time atuava de um jeito e não se tinha visibilidade do que que tava funcionando para um e não tava funcionando no outro para cá. Essas experiências, não é nem questão de querer padronizar, mas alguma forma de você ver como os times estão se saindo com essa liberdade e tentar ajustar o que tá dando

errado e reproduzir, difundir, o que que tá dando certo." (PM, Arquiteto de software).

Embora na prática o que se denota é um ambiente de gestão de bastante liberdade:

"Os desenvolvedores trabalham nas demandas e vão entregando conforme produtividade bem assim, livre mesmo, mas não no sentido negativo, né no sentido positivo muita confiança e que as pessoas estão trabalhando naquilo que é esperado. (PM, Arquiteto de software).

O que fica claro após a análise dos dados sobre a temática das relações de poder é que, em qualquer empresa, o empoderamento tem limites:

"Eu não vejo a necessidade de acabar com o modelo hierarquizado em prol de um totalmente horizontal, mas também não vejo como trabalhar somente um hierarquizado sem trabalhar em paralelo horizontal. Eu acho que o modelo matricial que pega o melhor dos dois lados é o melhor. A gente dá autonomia para o nosso colaborador para resolver o problema da melhor forma, ele só precisa passar para cima quando precisa de investir, passar do orçamento, do quanto a gente havia estipulado. Ou quando ele demanda uma agenda específica de alguém. Agora, quando não está nesses dois casos, eles podem tomar decisões e a partir do momento que eles têm autoridade para tomar decisão e tem responsabilidade para essa decisão também sobre ela também". (CK, Diretora de Tecnologia e Sócia).

"Aí imagino que para um determinado perfil de pessoa não vai ser bom não, vai ter mais dificuldade de sentir segurança. Ou se tem um time muito Júnior pra você delegar é mais complicado, então você tem que acabar tendo que centralizar. Não por sua culpa, pelo orçamento que você tem. Seja lá, qual o motivo. Agora, se você consegue ter um time onde isso é possível, aí o projeto anda mais rápido." (AP, Diretor e Sócio).

Esses limites são impostos muitas vezes para não democratizar em excesso decisões que, se no coletivo, rompem a lógica da agilidade e tomariam mais tempo:

"Eu vejo desvantagem porque a gente às vezes com todo esse empoderamento, pode causar alguns gargalos por falta de decisão a tempo. Porque tem alguma coisa que eu preciso decidir muito rápido e

não pode haver uma decisão autoritária, vamos dizer assim, pelo menos consultar o restante do time, e às vezes isso pode demorar, algo que deveria ser de emergência, entendeu?" (FH, Head de Low Code).

4.7 Comunicação e Desenvolvimento

Aqui a questão é se o ambiente propicia uma comunicação fluida o suficiente para a existência de um modelo de gestão horizontal, ressaltado pela influência e participação dos líderes no processo comunicativo. Também ressalta-se a necessidade de identificar se existem níveis de hierarquia muito rígidos, delongando as decisões na empresa e contrapondo-se a necessidade de fluidez de modelo de gestão horizontal. A análise dos dados aponta a comunicação como a habilidade mais importante dentro do contexto horizontal, tendo sido citada por mais de 80% dos entrevistados, como a habilidade mais necessária para um bom líder, em recortes como "Das habilidades do líder eu acho que a principal é questão da comunicação, né? É importante se comunicar também de uma forma amigável digamos assim, né?" (LS, Desenvolvedora), ou:

"Então, os meninos são super bem recebidos quando chegam, eles tem livre acesso à empresa, tem livre acesso aos dados, tem uma relação de confiança, tem uma relação de amizade. Não é aquela coisa seca, é aquela coisa de você chegar e mostrar para o cliente como funciona, comunicação. O cliente passa a entender de tecnologia. Eu gosto de informar o cliente; isso é dessa forma, funciona assim, esse aqui seria interessante você investir, você mudar." (HG, Fundador e Sócio).

Curioso, pois nestes mesmos dados revelou-se uma tendência a potencializar habilidades técnicas como características necessárias para ser um bom gestor, uma vez que os entrevistados trabalham com tecnologia. O desenvolvimento de *soft skills* foi mencionado por muitos participantes com o mesmo grau de importância ou até maior que *hard skills*.

A verticalização impacta no processo e na fluidez da comunicação. O cenário de trabalho remoto trouxe a necessidade de ajustes nas formas de manter os times integrados:

"Então a gente vai tentando com jeitinho pra ver se a coisa flui melhor. Um exemplo, hoje todo mundo trabalha muito remoto, então,

às vezes eu crio ali um *chat* para a conversa fluir mais rápido, né? Um grupo para o cliente com fornecedor tá junto e a informação não ficar tão lenta e hierarquizada. Pra coisa fluir, sabe? Não quer dizer que é a solução dos problemas, mas você vai tentando. Vai tentando achar um caminho assim, para a coisa fluir". (CP, Gerente de Projetos).

Os dados mostraram que os profissionais têm uma noção de se desenvolverem mais de forma técnica e gerencial, em ambientes onde pratica-se gestão horizontal:

"Modelo horizontal, cara eu acho que exige mais do profissional. Na nossa área é bom porque sempre tá tendo que correr atrás. Porque no outro sistema lá que eu trabalhava, eu sinto que eu fiquei bem defasado, sabe? E nesse sistema que eu tô eu sei que vão ajudar, eles estão abertos para acolher. Olha, descobri uma coisa aqui que vai me ajudar a fazer isso. Pega aí testa. Vê se é isso mesmo, apresenta para a gente aqui para a gente ver se é legal, vamos estudar aqui também e vamos pesquisar. Vamos ver como se a comunidade aceita então. esse tipo de interação aí acho que é mais produtivo, apesar de mais desafiador, mas obriga a se manter atualizado, tá?" (TB, Analista de Sistemas).

Inclusive reforçando a importância de feedbacks constantes para os profissionais, como observado em falas como "E tem um time de gente que é quem faz essa ponte que acompanha toda essa comunicação dos times. Então ninguém fica aqui três meses sem ter um feedback, tanto positivo quanto negativo". (FH, Head de Low Code).

É comum a criação de uma área ou o uso de RH por empresas maiores para lidar e apoiar com a resolução de conflitos em que os gestores não estão preparados. Identificamos que em empresas médias e grandes é comum que setores de RH sejam nomeados de gente ou cultura e pessoas, que ajudam com o fornecimento de materiais e treinamentos para grupos e profissionais, capacitação de novas tecnologias e apoio em problemas de *soft skills*:

"Teve formação interna, né? Teve também o fornecimento de material didático para a formação e ela (a empresa) incentiva a gente a fazer a Certificação Técnica, agora já adaptada, né? Tem uma área de gestão de capacitação de pessoas que vira e mexe ela sugere alguma

coisinha assim de formação e de atualização". (CP, Gerente de Projetos).

"Nós temos um trabalho nessa empresa, de liderança, de treinamento em liderança e acompanhamento de melhoria do trabalho. Eu tô num trabalho feito com apoio do RH, então cada pessoa necessariamente tem um líder. Os desenvolvedores são avaliados pelo seu líder. Então tem esse trabalho de melhoria de desempenho." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

O outro lado desse cenário quase romântico é mostrado pelos dados. Identifica-se que os gestores, principalmente os que também são sócios, presumem que os profissionais já tenham que vir preparados para o contexto horizontal em muitos dos casos:

"Cara, o principal desafio é ter desenvolvedores, programadores, né, bons, isso parece meio óbvio de falar né? Mas quando você não tem um time capacitado ou que não seja engajado, as coisas não rolam, né? Então primeiro pré-requisito, a primeira coisa é a gente ter isso, né? E para construir também não é muito fácil, né? Contratar um programador hoje, o mercado deu uma diminuída, ainda é muito concorrido, né?" (FM, Co-founder, CTO e Sócio).

4.8 Orientação sobre tomada de decisões

Em seu trabalho onde usa a Dialética Negativa, Vilela (2012) propõe uma busca constante por uma transformação emancipatória dentro das organizações. Isso implica criar espaços para o questionamento crítico, promover a participação ativa dos indivíduos na tomada de decisões e fomentar uma cultura organizacional que valorize a liberdade, a criatividade e a autonomia. Usar a Dialética Negativa inspira à resistência e à busca por uma organização que seja capaz de superar as estruturas de dominação e oferecer oportunidades genuínas de desenvolvimento pessoal e coletivo, propondo um pensamento crítico e criativo que busque superar as contradições e limitações presentes nas estruturas sociais. O estímulo à criatividade e à inovação é um fator importante. Fica evidente que nas empresas onde o nível de horizontalidade é fraco ou moderado, os indivíduos acabam tentando criar grupos de decisão e trabalho de formas paralelas, como demonstrado na análise sobre o viés das relações de poder invisíveis, a fim de

obter um melhor desempenho. Observa-se também que nessas organizações a orientação dada aos colaboradores é menor, o que implica em um senso nos indivíduos de terem a obrigação de "se virar" para cumprir com as entregas, ainda que não tenham um respaldo técnico e de liderança necessários para tal.

A orientação sobre tomada de decisões trouxe um fator curioso. Comumente o prazo de entrega foi citado como ponto mais crítico para trabalho em times de gestão horizontal pelos entrevistados: "E nem sempre a gente está entregando naquele prazo, sabe? A gente às vezes tá com um serviço, daí aparece um outro." (RC, Analista Desenvolvedor). "Ou seja, a definição da data de entrega ainda é dor." (MS, Fundador, Diretor e Sócio). "Nossa cara, prazo, cronograma de entrega, eu até arrepio quando escuto um nome desse." (FH, Head de Low Code).

Observa-se que algumas organizações, na tentativa de superar limitações presentes, acabam modificando e adaptando sua cultura, como nos casos a seguir onde desafios da comunicação entre times distintos acarretam em ações dos tipos mais diversos, desde a incorporação da cultura de um parceiro/cliente ao contexto das empresas até a presunção de não se ter informações sobre o contexto do projeto:

"Eu trabalho com times mistos, com times de outras fábricas e até do próprio cliente. Assim, a maior dificuldade que eu tenho é comunicação, porque eu facilito a comunicação dentro do meu próprio time, mas com o time externo eu tenho mais dificuldade". (FH, Head de Low Code)

"Eu acho que normalmente são dependências externas de outros times. Acho que o principal desafio é que muitas coisas são inteiramente dependentes de outro time, que às vezes é de outro lugar, e a comunicação é difícil. Então, sei lá, um time da Finlândia o time da Índia, varia, entendeu? Os times dos Estados Unidos mesmo". (RC, Analista Desenvolvedor).

"Às vezes você tem uma diferença cultural das empresas de consultoria que eram muito desatualizadas. Muitas vezes o atrito se dava por causa da cultura da sua empresa com aquela na qual você está prestando esse papel de consultoria. Até onde vai o nosso papel como consultor de tentar mudar a cultura da empresa ou aceitar a vida como ela é." (PM, Arquiteto de software).

Os ambientes onde se usa gestão horizontal trazem indivíduos com maior liberdade e autonomia, o que torna esses mesmos indivíduos mais complexos do ponto de vista de gestão. São indivíduos capacitados e orientados à tomada de decisão, o que faz dos mesmos mais críticos. Também do ponto de vista de formação, são em sua maioria detentores de grande conhecimento técnico, sendo a maioria com formação superior ou pós superior, o que demanda muitas vezes uma liderança com habilidades iguais ou maiores que a de seus liderados:

"Portanto, cada desenvolvedor tem seu líder que faz a sua avaliação. E, necessariamente, o líder tem que ser tecnicamente melhor. Em relação a equipe de desenvolvimento, o cara tem que saber a *stack*, por exemplo, não tem condição de uma pessoa. Que não produz em *JavaScript* avaliar um cara que produz." (MS, Fundador, Diretor e Sócio).

Isso torna a gestão mais complexa, os indivíduos trazem demandas mais difíceis e de forma mais elaborada, o que pode dar um trabalho extra a gestores de certas áreas, inclusive na mediação de conflitos dentro do próprio time.

4.9 O papel do líder

Após a análise e para melhor classificação dos dados coletados, é necessário entender qual o papel do líder no contexto horizontal para por fim, identificar dentre as teorias selecionadas, à mencionar, a Teoria da Liderança da Complexidade, Relacional e Transformacional, aquela(s) que tem maior aderência a cenários onde se usam *frameworks* ágeis e premissa de horizontalidade.

Para Adorno, o líder deve ser um crítico da racionalidade instrumental, que é uma forma de racionalidade que se concentra na eficiência e na produtividade, e que tende a desumanizar as relações sociais, gerando mercantilização da vida, processo pelo qual a vida humana é reduzida a uma mercadoria. Nesse sentido, ele deve inspirar os liderados a terem o mesmo olhar crítico.

Sobre uma visão negativa o líder deve estar comprometido com a crítica da dominação, que é uma forma de poder que se baseia na exploração e na opressão. Para isso é necessário a criação de uma cultura de confiança, muito mencionada por vários dos entrevistados.

Lista-se aqui os principais pontos identificados na análise dos dados, deixando que as próprias falas emblemáticas dos entrevistados justifiquem a escolha dos itens listados. De acordo com os recortes dos entrevistados, o perfil de liderança ideal permeia os seguintes fatores.

- Competências técnicas

"Ele vai ser o ponto chave, a âncora da equipe, então, ele tem que ter um nível técnico muito alto". (NM, CEO e Sócio).

"Eu não afasto, de forma nenhuma, competência técnica. Você não pode ter um time, ter um gestor, um gerente de um determinado processo sobre dados, se o cara nunca foi analista de dados." (HG, Fundador e Sócio).

- Comunicação

"Ele tem que saber conversar com vários perfis de pessoas hoje. Ele conversa com um líder próximo dele da mesma forma que ele conversa com um subordinado muito embaixo". (GD, Fundador, CEO e Sócio).

"Questão da comunicação, é importante. E se comunicar também de uma forma amigável". (LS, Desenvolvedora).

- Motivação pelo exemplo

"O que mais importa é a parte motivacional, a parte de liderança pelo exemplo". (GD, Fundador, CEO e Sócio).

- Visão sistêmica e multidisciplinar

"Eu acho que aquele cara multidisciplinar, ou seja, ele vai ter uma formação algo que ele é meio na zona de conforto dele, mas ele tem que ter um conhecimento para conversar com os especialistas de outras áreas". (RF, CEO e Sócio).

"Se você tem um gerente de projeto que não domina minimamente cada área e cada fase do projeto, é um risco, né para o projeto em si." (AP, Diretor e Sócio).

- Empatia

"A pessoa tem que ter empatia um pouquinho, você tem que se colocar no lugar

do outro". (TB, Analista de Sistemas).

"Conseguir entender as pessoas que estão no time". (RC, Analista Desenvolvedor).

- Confiança

"Cumprir o que promete também, né? É bem importante para essa relação de confiança. Entre entre o líder e os liderados". (LS, Desenvolvedora).

"Você não tem como necessariamente estimar [saber tudo que está sendo feito], você vai ter que confiar." (AP, Diretor e Sócio).

- Desenvolvimento das pessoas

"Eu tenho a ideia de que um bom líder é uma pessoa que está querendo criar pessoas que vão superar ele." (PF, Desenvolvedor e Sócio).

Dessa forma, os dados mostram que o comportamento do líder vale tanto quanto ser o melhor da equipe tecnicamente. O papel do líder na gestão horizontal é fundamental e complexo, pois ele deve ser capaz de equilibrar não só conhecimento técnico quanto habilidades comportamentais, mas conceder autonomia e responsabilidade aos colaboradores com a necessidade de evitar a emergência de estruturas de poder desiguais e a manutenção de um ambiente democrático. Em tese, a liderança transformacional, por exemplo, pode ser uma abordagem útil para lidar com esses desafios, pois envolve motivar pessoas em geral, inspirando e motivando os seguidores, estimulando a criatividade, a inovação e o pensamento crítico, demonstrando interesse genuíno, empatia e apoio aos membros da equipe. A liderança transformacional é caracterizada por líderes que inspiram e motivam seus seguidores a alcançarem seu potencial máximo, encorajando a inovação e promovendo mudanças positivas na organização (AVOLIO et al., 2018).

Já a liderança relacional pode ser particularmente útil na gestão horizontal, pois enfatiza a importância dos relacionamentos interpessoais multilaterais e da colaboração para alcançar resultados, conforme discutido por Uhl-Bien (2006). Esses líderes focam em construir conexões significativas e positivas com seus seguidores, baseadas em confiança, respeito e empatia.

Por fim, a liderança complexa, explorada por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2014), reconhece que os desafios enfrentados pelos líderes e pelas organizações são cada vez mais complexos e dinâmicos. Essa abordagem envolve lidar com a incerteza, a ambiguidade e as mudanças constantes, adotando uma visão sistêmica e promovendo a aprendizagem contínua, o que certamente cabe na gestão horizontal.

Em resumo, o papel do líder na gestão horizontal é crucial, pois ele deve ser capaz de equilibrar a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores com a necessidade de evitar a emergência de estruturas de poder desiguais e a manutenção de um ambiente democrático. A liderança transformacional, a liderança relacional e a liderança complexa podem ser abordagens úteis para lidar com esses desafios, enfatizando a importância dos relacionamentos interpessoais multilaterais e da colaboração para alcançar resultados, bem como a capacidade de lidar com a incerteza, a ambiguidade e as mudanças constantes. A análise sobre quais teorias melhor se enquadram no contexto horizontal foi realizada e é apresentada nas considerações finais desta dissertação.

4.10 Relacionando dados e teoria

O papel do líder na gestão horizontal é multifacetado, exigindo equilíbrio entre as demandas por performance e produtividade da organização e a autonomia dos colaboradores, com a manutenção de um ambiente democrático.

As teorias de liderança transformacional, relacional e complexa convergem no perfil do líder descrito, enfatizando a importância dos relacionamentos interpessoais e da motivação para o alto desempenho. Essas teorias se complementam na promoção de ambientes colaborativos e na capacidade de enfrentar desafios complexos. O compromisso do líder com a crítica da racionalidade instrumental, a mobilização para a emancipação humana e o desenvolvimento de uma sociedade mais justa evidenciam uma abordagem integrada, incorporando elementos das três teorias.

Juntas, as teorias da liderança transformacional, relacional e complexa oferecem uma lente analítica valiosa para compreender o líder na gestão horizontal. O líder descrito, ao ser um agente transformador comprometido com a crítica social, enquanto constrói relações interpessoais baseadas em confiança e adaptabilidade à complexidade, destaca-se como um exemplo de liderança que transcende fronteiras teóricas. A

interseção dessas teorias proporciona uma visão abrangente do papel do líder na gestão horizontal, destacando sua relevância na construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e adaptáveis.

A liderança transformacional, fundamentada nas obras de Bass e Avolio (1994), destaca-se ao inspirar e motivar os seguidores, promovendo inovação, criatividade e pensamento crítico. O líder descrito por parte dos dados apresentados na análise, comprometido com a crítica da sociedade e cultura contemporâneas, alinha-se parcialmente a essa abordagem, destacando a importância de promover a emancipação humana. Sua capacidade de estabelecer uma visão inspiradora para o futuro e mobilizar as pessoas para essa visão reflete os princípios da liderança transformacional.

Porém uma análise sobre o viés da Dialética negativa, de acordo com as características descritas, mostra que o líder descrito pela teoria transformacional é o que menos se enquadra, dentre as três teorias consideradas neste estudo, com o observado no resultado da análise das entrevistas. A teoria da liderança transformacional é uma teoria que, se concentra na capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis mais altos de desempenho, com carisma e inteligência emocional, porém foca em demasia no líder, e pouco nos liderados. Se o líder apontado apresenta todos esses comportamentos, por outro lado a teoria transformacional pressupõe como base a figura do líder, e não uma construção coletiva como na liderança relacional.

A teoria da liderança complexa, abordada por Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2014), denota a capacidade do líder em compreender as contradições e antagonismos da sociedade, bem como identificar formas de superá-los, o que alinha-se à visão sistêmica e à adaptação rápida preconizadas pela liderança complexa. A gestão horizontal, marcada pela complexidade e dinamismo, se beneficia da habilidade do líder em lidar com incertezas, ambiguidades e mudanças constantes, ainda mais em um ambiente de negócios altamente volátil como na área de tecnologias de informação, aqui pesquisada. O líder complexo é capaz de compreender as contradições e os antagonismos da sociedade, e de identificar as formas de superá-los. A teoria da complexidade é uma teoria que se concentra na capacidade do líder de lidar com a complexidade e a incerteza do mundo moderno. Os líderes complexos são caracterizados por sua capacidade de pensar de forma holística e de ver o mundo como um sistema interconectado. Eles são também capazes de aprender e se adaptar

rapidamente às mudanças.

O líder descrito pela análise das entrevistas não se enquadra perfeitamente na teoria da liderança complexa, pois ele não se concentra exclusivamente na capacidade do líder de lidar com a complexidade e a incerteza do mundo moderno. Ele também se concentra na capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores a alcançarem níveis mais altos de desempenho. O que observa-se, neste caso, é que a teoria relacional está mais alinhada ao ideal de liderança dos sócios e investidores das empresas, mostrando dentre as três a maior sinergia com os interesses do capital.

A teoria da liderança relacional, conforme discutido por Uhl-Bien (2006), é a que mais contribui para a compreensão do líder descrito. A ênfase na construção de relacionamentos fortes e positivos, baseados em confiança, respeito e empatia, ressoa com as características do líder descrito. Sua preocupação com a justiça social, igualdade e construção de uma sociedade mais humana evidencia a importância dada às relações interpessoais multilaterais. Nesse contexto, a liderança relacional oferece *insights* relevantes para a gestão horizontal, destacando a importância de conexões significativas para alcançar resultados positivos. O líder descrito pode ser considerado um líder relacional, pois ele está comprometido com a justiça social e com a igualdade, o que demonstra seu respeito pelas pessoas. Ele também está comprometido com a construção de uma sociedade mais humana, o que demonstra sua preocupação com as relações humanas. A teoria da liderança relacional é uma teoria que se concentra na importância das relações entre os líderes e seus seguidores. Os líderes relacionais são caracterizados por sua capacidade de construir relacionamentos fortes e positivos com seus seguidores.

O líder descrito se concentra majoritariamente nas relações entre os líderes e seus seguidores. Partindo de uma visão orientada pela Dialética Negativa, ele também deveria se concentrar na crítica da sociedade e da cultura contemporâneas, e na mobilização das pessoas para a luta pela emancipação.

Em resumo, o líder descrito apresenta características de todas as três teorias da liderança mencionadas. No entanto, ele se enquadra melhor na teoria da liderança relacional, pois ela enfatiza a construção coletiva da liderança, baseada em relações humanas multilaterais, levando em conta valores da sociedade e da organização. Essa é a característica mais importante do líder descrito, pois é ela que o torna capaz de promover a emancipação humana e a comunicação.

4.11 Identificação de pontos fortes e desafios da gestão horizontal

A gestão horizontal, ao ser analisada a partir dos dados coletados, destaca-se por diversos pontos fortes que contribuem para a eficácia desse modelo organizacional. Os pontos fortes da gestão horizontal apontados pela análise dos dados incluem:

Autonomia e Responsabilidade Compartilhada: A possibilidade de desenvolvimento do trabalho por equipes com a participação da alta gerência, onde a responsabilidade é compartilhada, e todos trabalham com um objetivo único, como a satisfação do cliente.

Facilitação de Processos Criativos e de Inovação: Empresas de tecnologia e inovação comumente utilizam esse modelo de gestão para facilitar os processos criativos e de inovação, especialmente considerando o contexto atual de busca por inovação e diferenciação no mercado.

Lideranças mais capacitadas: A gestão horizontal exige que os líderes tenham um conjunto de habilidades mais amplo do que a gestão tradicional. Eles precisam ser capazes de inspirar, motivar, comunicar, construir relacionamentos e lidar com a complexidade. Isso leva ao desenvolvimento de lideranças mais capacitadas e preparadas para os desafios do mundo moderno.

No entanto, apesar desses pontos fortes, a gestão horizontal também enfrenta uma série de desafios que requerem atenção estratégica e planejamento cuidadoso. Os principais desafios da gestão horizontal na coleta das entrevistas estudadas incluem a resistência à mudança, a necessidade de redefinir papéis e responsabilidades, e a gestão efetiva do poder e da autoridade distribuídos. A implementação da gestão horizontal enfrenta a dificuldade de lidar com a resistência dos colaboradores à mudança, a necessidade de reestruturar as funções e responsabilidades, bem como a gestão adequada do poder e da autoridade descentralizados.

Além disso, a dinâmica de poder nas organizações horizontais é um ponto de atenção, pois a distribuição do poder raramente é igualitária, podendo resultar em novas formas de controle e disciplina. Portanto, a gestão horizontal enfrenta o desafio de equilibrar a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores com a necessidade de evitar a emergência de estruturas de poder desiguais e a manutenção de um ambiente democrático.

A gestão horizontal pode ser dificultada também por envolver a gestão de muitos times diferentes. Isso pode ser desafiador para os líderes, que precisam ter uma visão holística e ser capazes de coordenar as atividades de diferentes times.

Diferenças de cultura (entre times) também podem levar a conflitos e ineficiências. Além disso, a transição para uma cultura mais verticalizada, muitas vezes por necessidade de crescimento, é percebida como uma dificuldade, e líderes reconhecem a importância de manter um equilíbrio entre culturas que priorizam resultados e acolhimento.

A gestão horizontal ainda exige que os líderes estejam focados no desenvolvimento das pessoas. Isso pode ser desafiador, pois os líderes precisam encontrar tempo para investir no desenvolvimento dos membros de seus times.

A comunicação é essencial para a gestão horizontal. Os líderes precisam ser capazes de comunicar de forma clara e eficaz com os membros de seus times, bem como com outras partes interessadas.

Desafios dos Cenários Fortemente Horizontais: Ambientes organizacionais com forte implementação da horizontalidade enfrentam desafios, como a falta de padronização e a necessidade de equilibrar a liberdade com alguma forma de visibilidade e ajuste para garantir eficácia.

Dificuldades com indicadores como o SCRUM: O uso do SCRUM, embora popular e associado a princípios horizontais, pode não ser um indicador direto de alto nível de horizontalidade. Algumas organizações relatam um baixo nível de horizontalidade, apesar do uso do SCRUM como *framework*.

Mesmo em organizações que afirmam adotar abordagens participativas, podem existir desafios, como centralização de poder, aplicação de estrutura horizontal apenas entre iguais e herança equivocada da horizontalidade.

Em resumo, a gestão horizontal apresenta pontos fortes e desafios que devem ser considerados na implementação desse modelo de gestão. É importante que as organizações estejam preparadas para lidar com a resistência à mudança, redefinir papéis e responsabilidades, e gerenciar adequadamente o poder e a autoridade

distribuídos para garantir uma distribuição mais equitativa do poder e uma verdadeira participação dos liderados.

Quadro 7 - Síntese dos resultados comparando as abordagens teóricas utilizadas

Temas-Chave	Gestão Horizontal	Adorno	Liderança Complexa	Liderança Relacional	Liderança Transformacional
Implementação da Gestão Horizontal	Variação nos níveis	Desafios na implementação da igualdade	Autonomia e empoderamento	Relações horizontais	Mudanças positivas e inspiração
Entendimento da Gestão Horizontal	Diversidade de perspectivas	Falta de clareza conceitual	Contexto tecnológico	Colaboração e diálogo	Desenvolvimento pessoal e inovação
Cultura Organizacional	Maior propensão em tecnologia	Impacto da indústria cultural	Racionalidade instrumental	Cultura colaborativa	Mudanças positivas e inspiração
Foco Principal das Organizações	Atendimento a sócios e investidores	Influência da indústria cultural	Racionalidade instrumental	Cliente no centro	Mudanças positivas e inspiração
Participação e Hierarquias Informais	Desafios na implementação	Importância da confiança	Mediação de conflitos	Participação igualitária	Inovação e desenvolvimento pessoal
Reflexões sobre a Comunicação	Habilidade crucial	Necessidade de ferramentas de controle	Soft skills e habilidades técnicas	Comunicação horizontal	Comunicação aberta e fluida
Orientação na Dialética Negativa	Busca constante por emancipação	Espaços para questionamento crítico	Líder como agente transformador	Busca constante por transformação	Crítica da sociedade contemporânea
Papel do Líder na Gestão Horizontal	Competências técnicas, comunicação, motivação pelo exemplo	Competências técnicas e interpessoais	Necessidade de líderes tecnicamente competentes	Competências técnicas e interpessoais	Inspiração e mudanças positivas
Insatisfações e Contradições	Excesso de tarefas, falta de comunicação clara, presença de estrutura vertical	Interesse capitalista, sobrecarga de gestores	Sobrecarga de gestores, desafios nos prazos de entrega	Estrutura vertical em detrimento da gestão horizontal	Desafios na implementação e comunicação
Achados Relevantes na Dialética Negativa	Confronto de interesses, contradições no discurso	Interesse capitalista, sobrecarga de gestores	Líder como agente transformador	Líder como agente transformador	Líder como agente transformador
Conclusões e Recomendações Gerais	Relevância e complexidade	Importância da liderança transformacional	Adoção de práticas de liderança transformacional	Promoção de ambiente justo e inovador	Importância da liderança transformacional e recomendações práticas

5. Considerações Finais

5.1. Síntese dos resultados e conclusões

Com relação ao nível de implementação da gestão horizontal, os dados mostram variação nos níveis de horizontalidade, com base na participação dos colaboradores, implementação de ferramentas horizontais e acesso à alta direção. O uso do *SCRUM*, embora popular e associado a princípios horizontais, pode não ser um indicador direto de alto nível de horizontalidade. Existem cenários híbridos, onde as empresas afirmam adotar gestão horizontal, mas na prática, observa-se baixo uso de adaptação a *frameworks* ágeis ou falta de participação efetiva dos colaboradores nas decisões. Ambientes organizacionais com forte implementação da horizontalidade enfrentam desafios, como a falta de padronização e a necessidade de equilibrar a liberdade com alguma forma de visibilidade e ajuste para garantir eficácia. O tamanho da empresa não é um fator determinante para a horizontalidade. Mesmo empresas maiores podem aplicar modelos horizontais em departamentos ou times onde isso seja mais relevante, indicando que a horizontalidade não é exclusiva de *startups* ou empresas menores.

Com relação ao nível de entendimento do que é gestão horizontal, os entrevistados revelam uma diversidade significativa de visões, falta clareza. Alguns enfatizam apenas a horizontalização de níveis hierárquicos mais baixos, outros reconhecem a importância da autonomia, equipes autogeridas e empoderamento dos colaboradores. Outros a confundem com o uso de ferramentas ágeis como o SCRUM. Alguns relatos apontam para a presença de práticas e culturas organizacionais que podem resultar em alienação dos colaboradores, especialmente quando há centralização de decisões e pressão por conformidade. O trabalho remoto trouxe o isolamento e a falta de visão geral sobre projetos. Destaca-se a necessidade de promover uma mudança cultural que valorize a diversidade de perspectivas, o pensamento crítico e a liberdade individual, como base de uma visão crítica de acordo com Adorno.

Com relação às reflexões sobre a cultura organizacional e a gestão horizontal, conclui-se que empresas tecnológicas tendem a possuir uma cultura mais propícia à gestão horizontal, evidenciada por equipes enxutas e estruturas mais colaborativas. A cultura do "*pop management*", influenciada por práticas do Vale do Silício, impacta a mentalidade de líderes e empreendedores no setor de tecnologia. Destaca-se que a aplicação cega desses modelos pode resultar em custos e práticas inadequadas, dadas as

diferenças entre os contextos estadunidense e brasileiro. Há ainda uma percepção, em alguns casos, de que a cultura organizacional pode ser substituída por processos estruturados para resolver problemas de entrega. Isso pode indicar uma possível falta de compreensão da importância da cultura na gestão efetiva. Observa-se a criação de espaços de resistência e emancipação individual, onde a diversidade de ideias é valorizada. Decisões democráticas, especialmente em times de tecnologia, são comuns como uma forma de equilibrar o poder.

A maioria das empresas parece ter seu foco principal em atender às demandas dos sócios e investidores. A pressão dos investidores pode levar a uma maior verticalização da estrutura organizacional, contradizendo as tentativas de manter uma estrutura mais horizontal. Alguns gestores colocam um forte foco no cliente, alinhando estratégias em torno da transparência e do relacionamento próximo com eles, conforme o manifesto ágil. Há um conflito aparente de interesses entre o foco nos colaboradores, na opinião técnica da equipe e no desempenho dos funcionários, e o foco nos investidores e nas finanças. A necessidade de um único líder decidir e ser responsável, questionando a eficácia da distribuição completa de responsabilidades esteve presente. Isso destaca um desafio na implementação de uma gestão horizontal, onde a tomada de decisões pode ser percebida como um processo mais coletivo e democrático.

A presença de hierarquias informais e relações de poder invisíveis é destacada. Isso ressalta a dificuldade de alcançar uma verdadeira igualdade e participação democrática, conforme sugerido por Adorno. Os dados indicam que líderes informais muitas vezes emergem devido ao reconhecimento técnico e podem ascender a cargos de gestão formal. Isso destaca a importância da competência técnica na formação de lideranças informais. A gestão horizontal demanda um alto nível de confiança entre líderes e membros da equipe, onde a responsabilidade pelas ações é compartilhada. As hierarquias informais têm um impacto significativo na dinâmica das organizações horizontais. A pesquisa indica que nem todas as organizações conseguem implementar efetivamente a gestão horizontal na prática. Algumas mantêm práticas mais tradicionais, com a concentração de decisões em gestores formais, enquanto outras conseguem promover maior autonomia. Os dados sugerem a necessidade de questionar e analisar a inclusão de vozes marginalizadas nas decisões. A persistência de práticas de controle invisíveis pode levar à exclusão de certos grupos, ressaltando a importância da equidade na gestão horizontal.

A análise das relações de poder em ambientes de gestão horizontal revela uma série de dinâmicas sutis que podem surgir mesmo em estruturas aparentemente igualitárias. Adorno, que destaca em sua obra a importância de questionar as relações de poder existentes na sociedade, pode ser aplicado para compreender essas dinâmicas. Apesar da busca pela horizontalidade, relações de poder invisíveis podem persistir. Certos grupos ou indivíduos podem exercer influência desproporcional, comprometendo a participação igualitária. A autonomia é vista como um fator crucial, mas há limites para “evitar o caos” e garantir alinhamento com os objetivos de negócio. O empoderamento dos colaboradores é avaliado como fundamental, mas a análise revela contradições entre o discurso e a prática. Em alguns casos, a autonomia é mais uma delegação de responsabilidades do que um verdadeiro empoderamento. A abordagem de modelos híbridos é mencionada como uma possibilidade, reconhecendo a necessidade de equilibrar horizontalidade e verticalidade. Alguns gestores defendem a autonomia dos colaboradores, mas ainda buscam manter controle em determinadas áreas, como orçamento e agendas. O empoderamento do time é visto como uma vantagem, pois torna todos responsáveis pelo desempenho coletivo. Apesar dos benefícios do empoderamento, há limites. Situações de emergência podem demandar decisões rápidas, e a necessidade de acionar outras áreas pode restringir o empoderamento. Colaboradores podem sentir falta de referências técnicas mais experientes e demandar maior centralização em determinados casos.

A comunicação é destacada como uma habilidade crucial para o modelo de gestão horizontal. Mais de 80% dos entrevistados consideram a comunicação a habilidade mais necessária para um bom líder neste contexto. É vista como além de simplesmente delegar tarefas, mas como a capacidade de pedir ajuda e manter uma comunicação aberta entre os times. Nota-se uma contradição quando os dados revelam que, mesmo reconhecendo a importância da comunicação, algumas empresas enfrentam desafios relacionados à falta de ferramentas para controle de tarefas e compartilhamento de informações. A verticalização impacta negativamente na fluidez da comunicação, e as empresas precisam fazer ajustes para manter os times integrados, especialmente no contexto de trabalho remoto. Embora os profissionais trabalhem na área de tecnologia, o desenvolvimento de *soft skills* é considerado tão importante quanto, ou até mais importante do que *hard skills*. Embora a gestão horizontal promova a comunicação aberta e o desenvolvimento contínuo, a realidade é desafiadora para os profissionais,

exigindo habilidades diversas e um constante aprimoramento tanto técnico quanto interpessoal.

O item orientação destaca a influência de uma visão de estudo norteada pela Dialética Negativa num olhar de busca constante por uma certamente difícil transformação emancipatória nas organizações. Uma abordagem embasada na Dialética Negativa deveria propor a criação de espaços para questionamento crítico, participação ativa dos indivíduos nas decisões e uma cultura organizacional que realmente valorize liberdade, criatividade e autonomia. A implementação desses princípios pode variar, especialmente em organizações com níveis fracos ou moderados de horizontalidade. Nas organizações com menor horizontalidade, os indivíduos muitas vezes tentam criar grupos de decisão paralelos para melhorar o desempenho. A orientação dada aos colaboradores nessas organizações é percebida como menor, o que pode resultar em uma sensação de obrigação de "se virar" para cumprir as entregas, mesmo sem o respaldo técnico e de liderança adequados. A gestão horizontal traz indivíduos mais autônomos e críticos, muitas vezes com formação superior, o que torna o exercício da liderança mais complexo. Além disso, a gestão de equipes autônomas pode demandar a mediação de conflitos dentro do próprio time. Apesar dos desafios, uma vez superadas as dificuldades iniciais, a gestão horizontal é percebida como benéfica, resultando em melhor desempenho da equipe.

A análise do papel do líder partindo da Dialética Negativa remete à desejável figura idealizada de um líder que deve ser um agente transformador comprometido com a crítica da sociedade contemporânea, buscando a emancipação humana, igualdade e liberdade. Dentre as competências identificadas pelos entrevistados, destacam-se a capacidade de se relacionar com as pessoas, as competências técnicas, a comunicação, a motivação pelo exemplo, a empatia e a confiança. Esses elementos sugerem que, no contexto horizontal, as habilidades técnicas do líder são essenciais, mas o comportamento e as habilidades interpessoais também desempenham um papel crucial.

No entanto, os resultados também revelaram desafios significativos, tais como a resistência à mudança, a necessidade de redefinir papéis e responsabilidades, e a gestão efetiva do poder e da autoridade distribuídos. A dinâmica do poder nas organizações horizontais emergiu como um ponto de atenção, exigindo o equilíbrio entre a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores, conforme discutido na literatura.

Diante disso, as conclusões apontam para a relevância e a complexidade da gestão horizontal, evidenciando a necessidade de abordagens de liderança transformacional, relacional (especialmente a relacional) e complexa para lidar com os desafios inerentes a esse modelo de gestão. As contribuições dessa pesquisa se estendem à compreensão mais aprofundada do papel do líder, da cultura organizacional e das relações de poder nas empresas que adotam a gestão horizontal, bem como às recomendações para a prática e a investigação futura nesta área.

Para entender o que líderes e liderados não gostam na figura do líder e no modelo de gestão horizontal a análise buscou identificar insatisfações nas falas dos participantes. O excesso de tarefas, a falta de comunicação clara e a presença de uma estrutura vertical em detrimento da gestão horizontal foram identificados como os pontos de maior insatisfação e, de acordo com os entrevistados, geração de problemas.

Nas contradições no discurso de diferentes níveis hierárquicos, para o líder a estrutura organizacional mostra-se uma faca de dois gumes. De um lado, lida com profissionais mais capacitados e independentes, o que facilitaria o processo. Por outro lado, existe uma tendência a sobrecarregar os gestores com times maiores do que o ideal, o que exige uma maior capacidade de comunicação e soft skills que há não muito tempo estavam fora do foco dos recrutadores de pessoal, o que demanda uma maior capacidade de articulação e desenvolvimento político, além de um maior trânsito dentro dos diferentes níveis hierárquicos das empresas.

Ao início da pesquisa o objetivo era o de caracterizar o líder dentro de uma das escolas de liderança citadas, Complexa, Relacional ou Transformacional. Assim sendo, dentro das escolas de liderança modernas trazidas à tona nesta dissertação, esperava-se chegar à conclusão de que o líder ideal para ambientes horizontais, dentro de um recorte de empresas de tecnologia, pertencia a determinada escola. Porém, sob a luz da Dialética Negativa, é importante antes questionar-se qual o modelo de liderança ideal para qual fim. Ideal para o quê? Se for para o interesse do capital, os aspectos de autonomia, empoderamento e foco no cliente da gestão horizontal fortalecem a lógica do negócio, que alinhados com a teoria da liderança complexa, estão mais alinhados com os interesses de sócios e investidores. Mas a análise sob o viés de Adorno traz a necessidade de entender qual o tipo de líder modifica essa lógica de reprodução e traz benefícios para os indivíduos dentro do contexto empresarial, a contar, sem sua maioria,

liderados. Assim, o líder relacional traria uma visão mais crítica e evolutiva sobre o trabalho em time e o papel da liderança num contexto de gestão horizontal.

A pesquisa destacou a importância da liderança relacional na promoção de mudanças positivas e na inspiração dos liderados a alcançarem seu potencial máximo, encorajando a inovação e promovendo o desenvolvimento pessoal através da construção social em redes de relacionamentos.

Com base nessas conclusões, recomenda-se que as organizações considerem a adoção de práticas de liderança relacional para promover inovação, aprendizado e contribuições individuais, bem como para gerar mudanças positivas e alcançar melhores resultados organizacionais.

Essas conclusões e recomendações ressaltam a relevância da liderança relacional como um fator-chave para o sucesso organizacional, bem como a importância de sua aplicação na prática para promover um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e inovador.

5.2 Contribuições da pesquisa

As contribuições da pesquisa apontam para a relevância e a complexidade da gestão horizontal, bem como para a importância da liderança transformacional, em especial da relacional e complexa para lidar com os desafios inerentes a esse modelo de gestão.

Este trabalho também oferece uma nova perspectiva crítica sobre o estudo da liderança, desafiando as visões tradicionais e abrindo espaço para uma compreensão mais complexa e dialética do fenômeno. A aplicação da Dialética Negativa contribui para desvendar as relações de poder e as dinâmicas de dominação presentes nas estruturas hierárquicas, promovendo uma reflexão crítica sobre o papel da liderança na sociedade.

A pesquisa abre caminho para novas investigações sobre a liderança, utilizando a Dialética Negativa como ferramenta de análise crítica.

A pesquisa também contribui para a compreensão mais aprofundada do papel do líder, da cultura organizacional e das relações de poder nas empresas que adotam a gestão horizontal.

Diante disso, as contribuições da pesquisa se estendem à compreensão mais aprofundada do papel do líder, da cultura organizacional e das relações de poder nas empresas que adotam a gestão horizontal. A pesquisa contribui para a literatura sobre gestão horizontal e liderança, fornecendo *insights* valiosos para a prática organizacional e para a pesquisa futura.

Essas conclusões ressaltam a relevância da liderança relacional como um fator-chave para o sucesso organizacional, bem como a importância de sua aplicação na prática para promover um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e inovador.

5.3 Limitações do estudo

É importante considerar algumas limitações deste estudo. Primeiramente, a pesquisa foi realizada com um número limitado de participantes, o que pode dificultar a generalização dos resultados. Além disso, a abordagem qualitativa não permite estabelecer relações causais entre variáveis, mas busca compreender as complexidades e nuances do fenômeno estudado. Ainda que não seja este o objetivo da pesquisa, é importante que seja ressaltado.

Essa dissertação apresentou o objeto de pesquisa - a liderança - como uma construção social movida por interesses. Depois, na pesquisa, apresentou-se três modelos reificados de liderança, e trabalhou-se em toda pesquisa presumindo que são coisas reais, existentes em si. O método da Dialética Negativa deveria ajudar a identificar a ideologia, o interesse de ele ser apresentado como foi, por pessoas em pontos diferentes na estrutura de liderança. Por alguma razão metodológica, foi necessário partir da teoria para "tensioná-la" com o dado da realidade abordado na pesquisa, afirmando ou negando as teorias a partir dos achados e do contexto. Já que um dos resultados esperados com a utilização do método Dialética Negativa seria "quebrar o invólucro" (que é como o conceito apresenta o objeto) expondo os interesses que permeiam a sua construção, essa pesquisa limita-se a identificar apenas os pontos evidentes durante a análise do conteúdo, podendo tal fato ser apontado como limitação do trabalho.

Por fim, é possível que as respostas dos participantes sejam influenciadas por viés de desejo de agradar ou de autopromoção. Para mitigar essas limitações, foi

adotada uma abordagem rigorosa na coleta e análise dos dados, buscando a diversidade de perspectivas e a triangulação dos resultados.

Referências

- ADORNO, T. W. (1966). Negative Dialectics. Frankfurt: **Suhrkamp**.
- ADORNO, T. W. (1973). The jargon of authenticity. Evanston, IL7 **Northwestern University Press**.
- ADORNO, T. W. (2011). Minima Moralia: Reflexões a partir da vida danificada. **Editora Ática**.
- ADORNO, T. W., e HORKHEIMER, M. (2006). Dialética do Esclarecimento. **Jorge Zahar Editor**.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. (1947). Dialectic of Enlightenment. New York: **Continuum**.
- AGILE MANIFESTO (2001). Manifesto for Agile Software Development. **Disponível em:** <<https://agilemanifesto.org/>> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.
- ÁLVARES, A. C. T.; BARBIERI, J. C.; MORAIS, D. O. C. (2021). Horizontal innovation and ambidextrous organization: a new innovation model applied in a mature industrial company. **International Journal of Innovation**, v. 9, n. 3, p. 588-621.
- AVOLIO, B. J., e GARDNER, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315-338.
- AVOLIO, B. J., e YAMMARINO, F. J. (2018). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. In B. J. Avolio e F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (Vol. 4, pp. 1-18). **Emerald Publishing Limited**.
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. e WEBER, T. J. (2018). Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 69, 45-71.
- BAGGIO, S. (2015). The emergence of horizontal management: Empirical evidence from Italian firms. **Journal of Management e Governance**, 19(4), 787-815.
- BARBUTO, JOHN. E. JR.; WILMOT, MICHAEL P.; STORY, JOANA S. (2011). Self-other rating agreement and leader-member exchange (LMX). **Perceptual and Motor Skills**, 113, 3, 875-880.
- BARDIN, L. (2011). Análise de Conteúdo. São Paulo: **Edições 70**.
- BASS, B. M., e AVOLIO, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. **Sage Publications**.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; ALLOUFA, J. M. L.; NEPOMUCENO, L. H. (2010). Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 312-324.
- BESEMER, S. P. et al. (1993). Managing the academic library through teamwork: a case study. **Journal library administration**, v. 18, n. 3/4, p. 69-89.
- BLOCK, P. (2003). Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest. San Francisco: **Berrett-Koehler Publishers**.
- BLOG DA ZEN DESK (2023). O que é gestão horizontal? Será que ela funciona para sua empresa?. **Disponível em:** <<https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-gestao-horizontal/#:~:text=Gest%C3%A3o%20hori>>

[zontal%20%C3%A9%20um%20modelo,n%C3%A3o%20haja%20rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20poder.> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.](#)

BLOG FIA USP (2024). Scrum: o que é e como aplicar a metodologia ágil para gestão?. **Disponível em:** <<https://fia.com.br/blog/SCRUM/>> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.

BLOG MBA USP ESALQ (2019). Conheça a tendência de gestão horizontal nas empresas. **Disponível em:** <<https://blog.mbauspesalq.com/2019/03/26/conheca-a-tendencia-de-gestao-horizontal-nas-empr esas/>> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.

BURNS, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: **Harper & Row**.

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121-121.

CARVALHO NETO, A. M.; SANT'ANNA, A. S. (2011). Liderança transformacional e inovação: uma revisão teórica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 5-24.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 210-223.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49.

COHN, M. (2010). Succeeding with Agile: Software Development Using SCRUM. **Addison-Wesley Professional**.

COLLINSON, DAVID. (2005). Dialectics of leadership. Human Relations. (pp. 1419-1442). V.58, n.11. London, **Thousand Oaks CA**, New Delhi.

COOK, D. (2018). Adorno, Habermas and the Search for a Rational Society. **Routledge**.

COSTA, A. C., SILVA, M. J., & OLIVEIRA, A. S. (2019). Gestão Horizontalizada: Um Modelo Ideal para Startups e Empresas de Tecnologia? **Revista Administração & Negócios**, 24(72), 145-160.

CRESWELL, J.W. (2013) Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th Edition, **SAGE Publications**, Inc., London.

CRIST, M. (1994). Structuring the academic library organization of the future: some new paradigms. **Journal Library Administration**, v. 20, n. 2, p. 47-65.

DAY, D. V., e ANTONAKIS, J. (2012). The nature of leadership. **SAGE Publications**.

DAY, D. V.; FLEENOR, J. W.; ATWATER, L. E.; STURM, R. E.; MCKEE, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82.

DEKREY, M.; PORTUGAL, A. (2014). Liderança horizontal: Um modelo de gestão para o século XXI. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO, 2014. São Paulo: **Editora da Unesp**.

DENTON, D. K. (1995). Organização horizontal: além da satisfação total do cliente. São Paulo: **IMAM Editora e Comércio Ltda**. 209 p.

- DIAS, G. F.; SOUZA NETO, R. A.; RAMOS, A. S. M. (2019). O Que Diriam Popper e Adorno sobre o Método da Teoria Fundamentada? **Revista de Administração da Unimep**, v. 17, n. 2, p. 210-228.
- DINH, J. E., LORD, R. G., GARDNER, W. L. et al. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. **The Leadership Quarterly**, 25, 36-62.
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J., & SHAMIR, B. (2015). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, 58(2), 356-376.
- EISENBEISS, S. A., KNIPPENBERG, D. V., & BOERNER, S. (2015). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. **Journal of Applied Psychology**, 100(4), 998-1008.
- EISENHARDT, K. M., & GRAEBNER, M. E. (2017). Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Review**, 50(1), 25-32, 2017.
- FARIA, J. H.; MARANHÃO, C. M. S. A.; MENEGHETTI, F. K. (2013). Reflexões epistemológicas para a pesquisa em administração: contribuições de Theodor W. Adorno. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 6, p. 642-660.
- FERNANDES, C. R., SANTOS, A. C., & OLIVEIRA, M. G. (2020). Gestão Horizontalizada em Empresas de Tecnologia: Desafios e Obstáculos. **Revista Brasileira de Inovação**, 11(1), 109-124.
- FLEETWOOD, S. (2005). Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 197-222.
- FORD, J., & HARDING, N. (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. **Leadership**, 14, 3-24.
- FRANCO, F. M. L.; ALMEIDA, M. C. F.; MARRA, M. S. (2019). Análise de Conteúdo: Uma Revisão Sistemática na Área da Administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1.
- FREY, K., e JORIS, L. (2019). The Rise of Horizontal Management. **Journal of Business Strategy**, 40(1), 11-20.
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., e WALUMBWA, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, 16(3).
- GOFFEE, R., e JONES, G. (2006). Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader. **Harvard Business Press**.
- GOMES, C. F. S.; BARBOSA, L. S. (2015). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: uma experiência no campo da administração. In: FARIAS, S. A. (org.). Métodos de Pesquisa em Administração: aplicação em dissertações e teses. Rio de Janeiro: **Elsevier**.
- GRATTON, L.; ERICKSON, T. J. (2016). Liderança horizontal: O futuro das organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO, 2016. São Paulo: **Editora da Unesp**.
- GUTIÉRREZ-BARBA, B. E.; CONRAUD, T. (2018). Horizontal Decision for the Design of the Action Plan of Sustainability in Universities. **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 1, p. 191-220.

GUTIÉRREZ, L. M., e ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2018). Challenges and opportunities of horizontal management in the digital era. **Journal of Business Research**, 88, 434-437.

HACKMAN, J. R. (2015). Fatores críticos de sucesso para o desempenho e à eficácia de equipes em uma organização. In: Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, 2015. **Disponível em:**

<https://www.researchgate.net/publication/280567676_Fatores_critico_de_sucesso_para_a_eficacia_de_equipes_de_trabalho> . Acesso em: 05 fev. 2024.

HAMEL, G. (2007). The Future of Management. Boston: **Harvard Business School Press**.

HAMEL, G. (2007). The Future of Management. **Harvard Business School Press**.

HARARI, YUVAL NOAH (2018). Homo Deus. **Editora Companhia das Letras**, São Paulo.

HARARI, YUVAL NOAH (2018). Sapiens: uma breve história da humanidade. **Editora Companhia das Letras**, São Paulo.

HEILMAN, M. E., e CHEN, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 90(3), 431-441.

HOCH, J. E., BOMMER, W. H., DULEBOHN, J. H., & WU, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of Management**, 44(2), 501-529.

HOLLANDER, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. **The Leadership Quarterly**, 3, 43 – 54.

HOWELL, J. M., e SHAMIR, B. (2005). Followers' role in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. **Academy of Management Review**, 30, 96 – 112.

IVONIKA, A. (2020). Por que as startups quebram? **Disponível em:** <<https://www.linkedin.com/pulse/por-que-startups-quebram-alex-ivonika>> . Acesso em: 05 fev. 2024.

JACOBSON, S. (1994). Reorganization promises, processes, and pitfalls. **Bulletin Medical Library Association**, v. 82, n. 4, p. 369-374, Oct.

JUDGE, T. A., & PICCOLO, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 755-768.

KNIGHTS, D. (1997). Organization theory in the age of deconstruction: Dualism, gender and postmodernism revisited. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 1–20.

KVALE, S. (2007). Doing interviews. London: **Sage publications**.

LAAMANEN, T., e WALLIN, J. (2017). Management control in horizontal organizations: A literature review. **International Journal of Management Reviews**, 19(1), 1-24.

LALOUX, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. **Nelson Parker**.

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., ZHAO, H., e HENDERSON, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **The Leadership Quarterly**, 19(2), 161-177.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; VERSIANI, F. (2019). A Reciprocidade entre Estrutura (Organizacional) e os Agentes (Líderes e Liderados): Um Estudo sobre

Liderança Relacional a Partir da Teoria da Estruturação de Giddens. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 144-159.

LOPES, A. O. B.; TINOCO, D. D. S.; ARAÚJO, R. M. (2012). Turismo como Vetor de Desenvolvimento Local: um olhar através das ideias de Theodor Adorno e Max Horkheimer. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 1, p. 104-127.

LOPEZ-ROBLES, J. R. et al. (2019). The role of leadership in horizontal management: a systematic review. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 365-376.

MARCUSE, H. (1964). One-Dimensional Man. Boston: **Beacon Press**.

MARION, R., & UHL-BIEN, M. (2017). Leadership in complex organizations: A responsive approach to shared leadership. **Emerald Publishing Limited**.

MARQUEZAN, L. H. F.; SOUZA, M. A. (2015). Fatores condicionantes da formação de uma rede horizontal entre franquias. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 67-86.

MAURER, A.; SCHUSTER, M. S.; MENEZES, U. G.; DIAS, V. V. (2012). A influência dos estilos de aprendizagem e dos valores organizacionais na gestão de uma rede horizontal: um estudo à luz do Comportamento Organizacional. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 101-115.

MEIRELLES, D. S., e FISCHER, A. L. (2019). Empowerment in horizontal organizational structures: A systematic literature review. **Revista de Administração Contemporânea**, 23(1), 100-121.

MELHOR RH. Gestão Horizontal: por que a colaboração de todos é importante para a empresa? Portal Melhor RH, 2022. **Disponível em:** <<https://melhorrh.com.br/gestao-horizontal-por-que-a-colaboracao-de-todos-e-importante-para-a-empresa/>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

MERRIAM, S. B (1998). Qualitative research and case study applications in education. São Francisco (CA): **Jossey-Bass**.

MILAGRES, R.; FERREIRA, M. C.; FERREIRA, A. J. (2006). Teorias da liderança: uma revisão crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 183-206.

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. e SALDANA, J. (2014) Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. **Sage, London**.

MINAYO, M. C. S. (2014). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: **Hucitec**.

MUMBY, D.; STOHL, C. (1991). Power and discourse in organizational studies: Absence and the dialectic of control. **Discourse and Society**, v. 2, n. 3, p. 313-32.

NIEMEYER, J. R. L.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. (2016). Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship and Performance: A Study in a Telecommunications Company. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 67-92.

NORTHOUSE, P. G. (2017). Leadership: Theory and practice. **Sage Publications**.

NORTHOUSE, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). **SAGE Publications**.

OBJECTIVE (2018). The 3 Most Important Leadership Theories for the Modern Leader. **Disponível em:**

<<https://www.objective.com.br/blog/the-3-most-important-leadership-theories-for-the-modern-leader>> . Acesso em: 05 fev. 2024.

OLIVEIRA, A. C., SILVA, M. J., & COSTA, A. C. (2021). Gestão Horizontalizada: Uma Análise Comparativa entre Startups Brasileiras e Americanas. **Revista Administração Contemporânea**, 25(5), e200042.

OSTERWALDER, A., E PIGNEUR, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. **John Wiley e Sons**.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. . Pop management: contos de paixão, lucro e poder. In: **II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, 2002, Recife. II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife e Rio de Janeiro: Observatório da Realidade Organizacional - PROPAD/UFPE - ANPAD, 2002. p. 1-15.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. . Pop-management literature: popular business press and management culture in Brazil. **Canadian Journal of the Administrative Sciences**, v. 25, p. 185-200, 2008.

PATTON, M. Q. (2015). Qualitative Evaluation and Research Methods. Thousand Oaks, CA: **Sage**.

PETTER, R. R. H.; RESENDE, L. M. M.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. (2012). Redes de cooperação horizontais e seus níveis de competitividade. RACE: **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 11, n. 2, p. 351-380.

RAMOS-VILLAGRASA, P. J., & CAÑIBANO, C. (2019). Exploring leadership in complexity: A review and research agenda. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(4), 481-496, 2019.

REED, M. (1997). In praise of duality. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 21-42.

RESULTADOS DIGITAIS (2022). Qual o segredo das startups de sucesso no Brasil e no mundo? Resultados Digitais, 2022. **Disponível em:** <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/segredo-das-startups-de-sucesso/>> . Acesso em: 05 fev. 2024.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. (2014). A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130.

RIES, E. (2012). A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: **Lua de Papel**.

ROSSI, T., CÂNDIDO, A. C., PAZMINO, A. V., e VIANNA, W. B. (2020). Serviços inovadores em biblioteca universitária. **Informação e Informação**, 25(2), 403-429. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2020v25n2p403>

RUBIN, K. (2012). Essential SCRUM: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. **Addison-Wesley Professional**.

RUSSO, T., UHL-BIEN, M., & LOCKETT, M. (2018). The complexity of organizational identity: Identity studies in the tradition of the French school. **Human Relations**, 71(8), 1039-1061, 2018.

SANT'ANNA, A. S. (2021). Liderança Relacional Semiótica: Alternativas a um Além do Princípio do Management? **Revista Pretexto**, 22(3), 110-126.

SANTOS, A. C., FERNANDES, C. R., & OLIVEIRA, M. G. (2022). A Dissonância entre Discurso e Prática na Gestão de Startups: Um Estudo Empírico. **Revista Administração em Diálogo**, 24(2), e20220024.

SANTOS, M. F.; BRANT, P. F.; SOUKI, G. Q.; SANT'ANNA, A. S.; GONCALVES FILHO, C. (2012). A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais. **Anais... XV SEMEAD**.

SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: **Jossey-Bass**.

SCHWABER, K. (2004). *Agile Project Management with SCRUM*. **Microsoft Press**.

SCHWABER, K., & SUTHERLAND, J. (2017). **The SCRUM Guide**. SCRUM.org.

SEIDMAN, I. E. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: **Teachers College Press**.

SEMLER, R. (1993). *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. **Warner Books**.

SENNETT, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*. New Haven: **Yale University Press**.

SETTERS, D. V., & FIELD, R. (1990). The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, 3, 29-45.

SHAMIR, B.; EILAMB, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, vol 16, 395-417.

SILVA, M. J., COSTA, A. C., & OLIVEIRA, A. S. (2023). Gestão Horizontalizada em Startups: Mito ou Realidade? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 25(1), e20230001.

SILVA, M. O. Gestão Participativa e Liderança Horizontal: Desafios e Oportunidades. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO, 2022. São Paulo: **Editora da Unesp**, 2022.

SILVA, R. L., & ICHIKAWA, M. Y. (2008). A interação social na produção de representações sociais: Uma análise crítica. **Revista Brasileira de Educação**, 13(38), 224-237.

SOLIDES (2019). Modelos de gestão: o que é, quais os tipos e qual implantar. **Disponível em:** <<https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-de-gestao/>> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.

SOLIDES (2021). Saiba a diferença entre a gestão vertical e a gestão horizontal. **Disponível em:** <https://blog.solides.com.br/gestao-vertical-e-gestao-horizontal/?utm_term=&utm_campaign=pareto.aw.gsn.general{blog}{LDt}&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQIA7bucBhCeARIsAIOwr-9oXgjJdz19IN5ZOSmm2B6DnUWPJXUDxWI8cKRCBFgPu-bAUp8KSR0aAr_1EALw_wcB> . Acesso em: 26 de setembro de 2023.

SPECTOR, B.A. (1998) *Como criar e administrar empresas horizontais*. **Editora Campos**, Campinas

STACEY, R. D. (2018). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. **Routledge**.

SUTHERLAND, J. (2014). SCRUM: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. **Crown Business**.

TORNIKOSKI, C., e NEWHOLM, T. (2016). The dynamics of power in the horizontal organization: Empowerment or disciplination? **Journal of Management and Organization**, 22(1), 30-46.

TURNER, R. H. (1976). The real self: From institution to impulse. **American Journal of Sociology**, 81, 989 – 1016.

UHL-BIEN, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **IAP**.

UHL-BIEN, M. (2019). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, 30(6), 933-951.

UHL-BIEN, M., e ARENA, M. (2017). Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability. **Organizational dynamics**.

UHL-BIEN, M., e MASLYN, J. M. (2005). Leadership agility: Enabling adaptive teams and individuals in complex business environments. In C. L. Pearce e J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 126-148). **Sage Publications**.

UHL-BIEN, M., MARION, R., e MCKELVEY, B. (2014). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. (2016). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 6, p. 857-874.

VILELA, J. R. P. X. (2012). O líder e a liderança: uma Investigação orientada pela Dialética Negativa de T. W. Adorno. **Tese Doutorado PUC/MG**.

VILELA, J. R. P. X.; CARVALHO NETO, A. (2017). Is Leadership an Ideology? A Research Project Inspired by T. W. Adorno. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 15-39.

VILELA, J. R. P. X.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, H. E. G. (2010). O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na Escala F de Adorno. **RAUSP Management Journal**, v. 45, n. 1, art. 7, p. 84-96.

VIZEU, F.; CALAÇA, P. A.; (2013). De Volta a Origem: Liderança Transformacional na Perspectiva de James McGregor Burns. **Anais... EnGPR**. Brasília.

WANG, D., WALDMAN, D. A., e ZHANG, Z. (2018). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness: Testing the conditions and mechanisms of the empowering leadership process. **Journal of Organizational Behavior**, 39(10), 1209-1230.

WILLMOTT, H. (2005). Theorizing contemporary control: Some post-structuralist responses to some critical realist questions. **Organization**, v. 12, n. 5, p. 747–80.

YIN, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Los Angeles: **Sage publications**.

ZANELLA, A. (2011). A influência da cultura organizacional na performance das empresas. **RAE - Revista Administração em Diálogo**, 17(2), 253-272.

ZWICK, E. (2017). O Poder Político-Burocrático na Gestão Pública Brasileira: Uma Crítica de seu Marcos Reformista à Luz de Adorno. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 217-226.