

EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS PARA O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO

EVOLUTION AND TRENDS FOR THE FUTURE MANAGEMENT

Luis Afonso Bazo Zandoná*

Alex Zompero Bezerra**

RESUMO

A pesquisa desenvolvida tem como objetivo estudar a evolução da Administração de Empresas como ciência, buscando entender quais são as principais tendências para o futuro das organizações e quais as principais ferramentas e formas de trabalho que os gestores precisam aprender a desenvolver. Dentro dessa evolução, nota-se que o principal enfoque deve ser nas pessoas que participam da organização, numa gestão voltada para elas e feita com a participação de todos na busca por melhores resultados para a empresa. Como objetivos específicos, propõem-se a identificar quais os métodos modernos para cuidar dos recursos humanos da melhor maneira possível. Faz parte da metodologia o levantamento bibliográfico baseado quase que totalmente na Internet, através de sites voltados para administração e negócios. O referencial teórico tem embasamento nas tendências e na importância de mudar a forma de tratar as pessoas de uma organização, enxergando os recursos humanos como o bem mais importante de qualquer empresa.

Palavras-chave: Tendências. Colaboradores. Equipes. Gestão Matricial. Motivação. Recursos Humanos. Holocracia.

ABSTRACT

The research developed aims to study the evolution of Business Administration as a science, trying to understand what the key trends are for the future of organizations and what are the main tools and ways of working that managers must learn to develop. Within this evolution, we note that the focus should be on people who participate in the organization, a management focused on them and made with the participation of all in the search for better results for the company. In the specific objectives, propose to identify which modern methods to take care of human resources in the best possible way. It is part of the methodology literature based almost entirely on the Internet, through focus sites in the administration and business. The theoretical framework is based on the trends and in the importance of changing the way if treat people in an organization, seeing the human resources as the most important asset of any company.

Keywords: Tendencies. Collaborators. Teams. Matrix Management. Motivation. Human Resources. Holacracy.

* Graduado em Administração pela Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (FATECE). Bolsista de Iniciação Científica com fomento da própria Instituição. luisafonsopato@gmail.com

** Docente da Faculdade de Tecnologia, Ciências e Educação (FATECE), orientador do projeto. alex.zompero@gmail.com

Introdução

Nesta pesquisa, através de abordagens bibliográficas, serão apresentadas as principais tendências para o futuro dessa ciência cada vez mais importante em todo o mundo, a Administração de Empresas.

A pesquisa tem como foco as relações pessoais que formam o principal patrimônio das organizações, que são os colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade a sua volta, já que essa preocupação com as pessoas mostra-se como a principal das tendências para as organizações.

Por ser essa grande tendência, o foco nas pessoas tem vários temas a serem pensados e discutidos, por isso é importante existirem trabalhos como este, para entender melhor e revelar as melhores formas de trabalhar esse tema pelos administradores dentro de cada empresa.

O principal objetivo é identificar e demonstrar quais os melhores métodos para lidar com os recursos humanos da organização, dando a eles a importância, participação e motivação necessárias, ao mesmo tempo em que se busca melhores resultados e crescimento da empresa.

Com isso, os gestores terão informações úteis de como e em que investir seus esforços para melhorar o desempenho empresarial e a produtividade dos trabalhadores apenas com atitudes simples, sem demandar grandes investimentos financeiros ou tecnológicos, mas com consciência de que qualquer despesa com a implementação dessa forma de trabalho na verdade é um excelente investimento.

1 Princípios do Foco nas Pessoas

No século atual, os administradores devem focar boa parte das forças de sua empresa na inovação e criatividade, já que essas são as principais características do mercado atual e devem ser cada vez mais requeridas e bem utilizadas, senão, outra empresa que trabalhe melhor este enfoque pode vir e tomar seu mercado consumidor.

Devido à globalização e o uso cada vez maior da internet, o mercado está se movimentando cada vez mais rápido e fazendo com que nem as mais tradicionais empresas consigam se manter estáveis. Quem quiser se estabilizar ou crescer no mercado deverá ter uma forma de trabalho dinâmica, com mudanças frequentes nos

produtos e serviços oferecidos pela empresa, sempre buscando atingir os objetivos dos clientes e se antecipar quanto os concorrentes.

Segundo Veronezzi (2013), grandes multinacionais de sucesso mostram que uma das principais tendências para os administradores é valorizar seus colaboradores, tanto financeiramente como com reconhecimento profissional. Também deve-se criar um ambiente favorável em que os colaboradores se sintam bem e possam ficar felizes enquanto trabalham.

É importante, por exemplo, permitir maior interação entre os funcionários, diminuir a restrição quanto às roupas, criar horários e locais para descontração e possibilitar a flexibilidade dos horários, entre outras simples adequações que podem melhorar muito o desempenho de cada colaborador e conseqüentemente o desempenho da empresa.

É preciso que o gestor da empresa enxergue que os recursos humanos são a principal força da organização, portanto, devem ser bem cuidados e serem felizes para levarem a empresa ao topo, do contrário, será o maior problema da organização e podem levar a grandes prejuízos.

Atualmente, as organizações mudaram o nome do setor de recursos humanos para administração de pessoas, mas isso tende a mudar novamente e se tornar uma administração com as pessoas, o que mostra que os colaboradores não são mais objetos que trabalham para a empresa, mas sim pessoas que trabalham junto com a empresa para fazer parte de seu crescimento e receber participação em suas conquistas.

Também, cada vez mais a prestação de serviços está se tornando maior e mais importante que a venda de produtos, tanto serviços solos como os que acompanham as mercadorias. Isso faz com que, mais ainda, a gestão deva se preocupar com a qualidade, o conhecimento e o crescimento de seus profissionais, já que, diferente da linha de produção onde tudo é feito igual o tempo todo e ninguém necessita de muito conhecimento, no caso dos serviços, cada um é diferente do outro e o colaborador responsável precisa ter grande conhecimento, habilidade, atitude e comprometimento para garantir um serviço com excelência e não realizar nada de forma que possa prejudicar a imagem da empresa.

2 Gestão com as Pessoas

Se os colaboradores são uma peça cada vez mais importante para o funcionamento e crescimento da empresa, eles também podem e devem participar do processo de tomada de decisão. Portanto, a administração de cada organização deve instituir uma democracia que dê alguns poderes aos funcionários de todos os níveis, onde eles possam ao menos dar suas opiniões, participar de reuniões para tomada de certas decisões, apresentar possíveis soluções para problemas existentes, criar ideias de melhorias para a empresa etc.

Tudo isso pode ser muito benéfico a empresa, já que os colaboradores de escalões mais baixos estão mais por dentro da situação real do funcionamento da organização, pois vivenciam diariamente como está a produção, os estoques, a qualidade dos produtos e sabem o que poderia mudar para obter maior eficiência e eficácia.

Segundo o site Cursos no CD (2012), para que essa integração aconteça de forma melhor e mais organizada, alguns poderes tradicionalmente da alta diretoria devem ser delegados a gerência intermediária, pois ela está mais próxima dos colaboradores e pode trabalhar de maneira mais adequada para satisfazer a todos, atuando como uma ponte entre os objetivos do nível estratégico e as necessidades do nível operacional, facilitando a relação entre esses dois níveis que costumam ser mais distantes.

É de grande importância também que as organizações cuidem de seus recursos intelectuais, criando políticas de incentivo ao estudo, parcerias com instituições de ensino, dias de palestras, cursos e seminários dentro da própria empresa etc., para aprimorar sempre os conhecimentos de seus colaboradores, fazendo com que eles cresçam como pessoas e dentro da empresa, para que assim se sintam valorizados, felizes e cada vez mais úteis dentro de sua área.

Todo esse investimento gera para a organização uma equipe de colaboradores melhores em todos os aspectos, que pode fazer com que se tornem grandes e notórios profissionais e que, graças a isso, vão trazer melhorias para a própria instituição e não deverão sair de lá tão facilmente, visto que terão oportunidade e capacidade para serem cada vez mais valorizados.

Para motivar os colaboradores e obter deles melhores resultados para a empresa, os gestores devem criar benefícios e/ou bônus por desempenho que envolvam também a família de cada um, já que a maior parte dos trabalhadores são casados, tem filhos e tudo que mais querem é proporcionar o melhor para seus familiares.

Segundo Ladeia (2013), benefícios apenas financeiros não são a única forma de motivar os colaboradores, visto que esses benefícios não costumam surtir efeitos por muito tempo, enquanto viagens ou outras vantagens que envolvam a família podem gerar grande felicidade ao colaborador e fazer com que a própria família o incentive a continuar naquele emprego e dar o melhor por ele.

Claro que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, portanto, para trabalhar essa questão é preciso que as empresas criem ou evoluam seu departamento de gestão de pessoas, por exemplo, com a contratação de psicólogos e outros profissionais capacitados para entender e motivar os colaboradores dentro de suas necessidades e vontades, desde a seleção de novos funcionários, passando por sua adaptação e crescimento constante, tanto dos cargos mais baixos, como dos gerentes e alto executivos.

A administração com as pessoas deve ser uma grande preocupação para o futuro de todas as empresas, porém, não deve ficar apenas com o departamento responsável, devendo todas as áreas da organização participarem deste tipo de gestão, colaborando para a participação e evolução de seus colaboradores. Por isso, quem deve implementar e monitorar esse tipo de trabalho deve ser o presidente ou gestor da empresa, entendendo que os recursos humanos são seu maior bem, acima até dos valores financeiros, já que são as pessoas que movem a empresa e fazem tudo funcionar.

Os administradores que seguirem essa tendência da gestão para as pessoas devem notar que qualquer tipo de investimento nessa área retornará a empresa em forma de lucros, evitando desperdícios de tempo e materiais, diminuindo outros tipos de despesas e aumentando as receitas, já que funcionários motivados, integrados, comunicativos, felizes e reconhecidos renderão muito mais e darão seu sangue pelo bem da empresa, além de diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo, o que também será positivo para a organização.

Inclusive, o administrador precisa se colocar como mais um membro dos recursos humanos da organização, onde ele poderá ser um grande líder, que trabalhe feliz e seja respeitado e admirado por todos seus colaboradores, melhorando mais ainda as relações interpessoais dentro da empresa, muito diferente daquela tradicional e, talvez, antiquada imagem do chefe carrasco do qual todos tem medo e não gostam nem de ouvir o nome.

O mais importante é que os colaboradores considerem que a sua empresa é o melhor lugar para se trabalhar e que todos sintam que tem a mesma importância para a organização.

3 Pessoas envolvidas pelas empresas

As pessoas e instituições que tem participação ou interesse em uma empresa podem ser chamadas de *stakeholders*. Segundo Bezerra (2014), é necessário identificar cada tipo de *stakeholder* e classificá-los segundo sua importância, para que se possa gerir cada um de forma correta, visto que é impossível se dedicar de forma integral à todos.

Segundo Biajante (2015), o foco nas pessoas deve ter grande preocupação com os clientes, buscando satisfazer e até antecipar as necessidades de cada um com produtos e/ou serviços personalizados, e com trabalhos de *marketing* para entender, a cada momento, o que seus atuais ou prováveis clientes estão buscando no mercado. Ele lembra também que um cliente satisfeito fala com duas pessoas, mas um cliente chateado fala com dez.

Ainda na questão de pessoas, entra a sociedade à volta da empresa, onde todos que podem ser afetados pela mesma devem ser alvos de preocupação para que não sejam prejudicados por nenhum tipo de ação da organização. Pelo contrário, qualquer organização deve ter em sua filosofia o pensamento de beneficiar a sociedade em que está inserida na medida do possível.

Serviços sociais, educacionais, esportivos e ambientais oferecidos pela organização são também uma das maiores tendências para o futuro da administração, já que toda empresa deve utilizar parte de sua renda para criar algum tipo de projeto que beneficie de alguma forma a sociedade onde ela está localizada, desde projetos de reciclagem até ações para tirar crianças das ruas.

Segundo Inpev (2013), uma grande tendência das práticas ambientais é a criação da logística reversa por parte das organizações. Esse sistema é quando, por exemplo, o consumidor deve trocar as embalagens vazias de determinado produto a fim de comprar um novo. Também a empresa pode criar pontos de recolhimento de produtos que não servem mais, como pilhas, lâmpadas queimadas etc. Tudo isso visa a destinação correta e/ou a reciclagem dos produtos da forma apropriada para cada tipo de material.

Esse tipo de atitude não representa um gasto muito grande para a empresa, pelo contrário, essas despesas acabam se tornando um investimento, já que melhoram muito sua imagem organizacional perante a sociedade e impedem qualquer tipo de atrito com os vizinhos ou com questões ambientais, podendo esse ser um diferencial para atrair mais clientes e fidelizar os já existentes, principalmente com essa evolução mundial com relação a questões ambientais, sociais e educacionais.

Também são envolvidos pela empresa os fornecedores, já que os vendedores e funcionários de qualquer empresa que forneça algum bem ou serviço devem ser bem recebidos, independente da negociação financeira que seja firmada, sabendo que os fornecedores são de suma importância para o funcionamento de uma empresa.

Tudo que acontece no mundo, não só organizacional, envolve muitas pessoas e suas percepções e opiniões, que normalmente variam de acordo com a forma que são tratados em cada ambiente, gerando uma reciprocidade que, quando negativa, é ruim para todos, portanto, para o sucesso de uma empresa em todos os âmbitos é necessário que ela saiba lidar da melhor maneira possível com todas as pessoas que participam de alguma forma e em algum nível de seu meio, criando um relação de respeito e crescimento mútuos.

4 Formação de Equipes de Trabalho

O trabalho feito em equipe é fundamental para a inovação em qualquer setor, pois como diz o ditado, várias cabeças pensam melhor do que uma. Principalmente em trabalhos de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços essa ideia é correta, pois em grupo, as pessoas acabam tendo mais liberdade e ousadia, que acabam gerando mais criatividade e uma produtividade melhor, devido à grande quantidade de ideias e opiniões pensadas e discutidas em grupo.

Pensando nisso, vemos mais uma importante tendência para os administradores de empresas focarem, a formação de equipes de trabalho. Claro que nem todos os trabalhadores e nem todas as tarefas são melhores se feitos em equipe, mas nas diversas oportunidades de se aderir a esse tipo de trabalho, ele com certeza pode trazer melhores resultados e inúmeras vantagens para a empresa, principalmente em setores que necessitam de mais criatividade, inovação, inteligência e dinamismo para garantir a satisfação do consumidor final e diferenciais em seus produtos e serviços.

Segundo Gasparini (2014), é importante que os gestores tenham conhecimento de que nem todo mundo nasce pronto para trabalhar em equipe, mas mesmo assim é possível treinar e condicionar os colaboradores a isso, pois mesmo que sejam tímidos ou não tenham tamanha intimidade com os outros membros da equipe, o âmbito profissional tem que ser separado e, durante o trabalho, todos podem e devem conseguir conversar e trabalhar junto à equipe para chegar aos melhores resultados possíveis.

Uma das melhores e mais atuais formas de se trabalhar em equipe é com a criação de equipes de projetos. Nesse caso, os gestores criam projetos específicos dentro da empresa, com planejamento e objetivos bem definidos, além de, normalmente, já com data para conclusão definida.

Ao fim de cada projeto, os resultados devem ser apurados pelos gestores, que darão o feedback aos membros daquela equipe. Depois, a equipe é desmanchada e, para os próximos projetos, são criadas novas equipes, sempre mudando a posição dos funcionários para que trabalhem cada vez com pessoas diferentes, gerando assim maiores trocas de conhecimentos, cultura e experiências, além de tirar os colaboradores da zona de conforto, proporcionando a eles, ao interagir com pessoas novas, maior criatividade e produção.

O trabalho em equipe acaba sendo bom para os profissionais que fazem parte também em sua vida pessoal, já que o constante contato com pessoas e culturas diferentes aumenta os conhecimentos da pessoa, que pode ter novas ideias, pontos de vista, conhecimentos e opiniões sobre os mais variados temas profissionais e pessoais.

5 Motivação de Colaboradores

Para motivar os colaboradores da empresa e gerar melhores resultados para eles e para a própria organização, existem algumas técnicas ou ferramentas simples que o bom gestor com interesse nos recursos humanos deve utilizar.

Segundo Marques (2013), uma dessas técnicas é dar *feedback* das ações de cada membro da equipe, pois é importante e necessário que cada um saiba como seu trabalho está sendo recebido, o que deve mudar, o que deve manter e quais resultados está gerando para a empresa. No caso de elogios por parte dos gestores, é interessante que sejam sempre feitos em público, para que os outros vejam e se interessem em dar seu melhor também.

Outra técnica muito importante é a de delegar funções e responsabilidades para os colaboradores do nível operacional, pois assim eles se sentem realmente úteis, inteirados e com participação nos projetos que fazem parte, assim eles trabalham melhor na busca por um resultado significativo. Para que isso ocorra, uma ação que pode ser realizada é o *empowerment*.

Segundo Hilsdorf (2010), *empowerment* é uma ferramenta que busca utilizar melhor o capital humano dando poder a todos, onde esse poder é resultado do compartilhamento de informações, delegação de responsabilidade de tomada de decisões e participação de todos na gestão do negócio, criando um compartilhamento de liderança e responsabilidades que, por sua vez, acaba motivando e satisfazendo mais os colaboradores e gerando bons resultados para a organização.

Também, o gestor deve ouvir o que todos têm a dizer, avaliar ideias boas e colocá-las em prática quando julgar que seja interessante, assim, os diferentes níveis trabalham juntos em busca dos melhores resultados para a empresa, demonstrando assim a importância que cada membro tem para o desempenho da organização.

Além disso, é importante que a cada conquista, a cada resultado alcançado ou a cada projeto concluído com sucesso, o administrador celebre junto com os funcionários para mostrar que aquele ciclo foi fechado, com objetivos alcançados, e que um novo ciclo se abre e deve começar com mais trabalho e empenho de todos os profissionais.

Essa celebração é importante para dar a noção da importância dos resultados conquistados, o que é altamente motivacional para as pessoas envolvidas, além de marcar a mudança entre o fim de uma etapa e o início de outra, para que todos se preparem para novos desafios.

6 Colaborador não é sinônimo de Funcionário

Dentro de qualquer empresa existem diversos tipos de pessoas, com culturas, formas de trabalhar e formas de encarar o trabalho completamente diferentes, aí surgem diferenças gritantes que ajudam a diferenciar um simples funcionário de um grande colaborador. Comumente se utiliza as palavras funcionário e colaborador como sinônimos, o que não é totalmente errado, mas as atividades e pensamentos dentro da empresa mostram que não são a mesma coisa.

Segundo Lopes (2009), o funcionário é aquela pessoa que, ao ser contratada por uma empresa, faz somente aquilo que sua função exige, quando o faz, e mais nada. São

pessoas que não tem interesse pela organização, não se envolvem com o emprego, estão lá apenas pelo dinheiro, fazendo o mínimo possível para garanti-lo no fim do mês e ainda reclamando que em outro lugar poderia ganhar bem mais.

Esse tipo de pessoa pode até exercer bem suas funções, mas depende de ordens, não é proativo, não pensa no bem da organização em que trabalha, não gera novas ideias e produz o mínimo possível, se tornando assim um membro que não tem grande importância e provavelmente não irá crescer na carreira.

Diferente do funcionário, um colaborador é alguém que está disposto a fazer muito para ajudar a empresa, tem grande comprometimento e envolvimento com seu serviço, é proativo, busca sempre aprender coisas novas e age sem que ninguém precise mandar.

Uma pessoa assim procura sempre dar o melhor de si durante o trabalho, não fica reclamando e sabe que com o tempo seu reconhecimento virá, devido a seus méritos e seu trabalho duro. E isso realmente acontece, pois ao mostrar que está dando o melhor de si para que a organização atinja seus objetivos, esse colaborador será extremamente importante para a empresa e com certeza terá seus méritos.

Uma diferença importante é que normalmente os funcionários falam mal de onde trabalham, reclamam pra todo mundo, dizem que a empresa é ruim, que os chefes são ruins etc. Já o colaborador gosta da instituição que representa, enaltece o nome da empresa em várias situações e trabalha tão bem justamente por querer que o nome, a marca daquela organização sejam cada vez mais bem vistos na sociedade e seus produtos e serviços tenham cada vez mais sucesso, essa é sua motivação, como se fosse o proprietário daquela empresa.

É importante que o setor de recursos humanos saiba diferenciar esses dois tipos de pessoas, tanto quem já está na empresa como os que poderão entrar. Ao reconhecer essas diferenças, deve-se ficar de olho aberto com os simples funcionários que podem não estar contribuindo e até prejudicando a empresa e, ao mesmo tempo, saber valorizar os serviços prestados pelos colaboradores que só fazem bem para a saúde interna e externa da organização, colaborando para seu crescimento.

7 Ferramentas para a valorização dos Colaboradores

É importante que o setor de recursos humanos e os gestores da empresa saibam valorizar e motivar seus colaboradores da forma correta, para além de ter bons

funcionários, trabalhando felizes e dando o melhor de si, evitar ou diminuir os índices de absenteísmo e de rotatividade, já que quanto mais altos, maiores os custos e pior o desempenho da organização como um todo (CAMILO, 2012).

Para que essa valorização possa ser bem desenvolvida, é importante a empresa utilizar de algumas ferramentas voltadas para a gestão e valorização dos recursos humanos.

Segundo Miguel (2015), inicialmente, deve ser feito o diagnóstico do clima organizacional, para entender quais são os níveis de satisfação e insatisfação dos colaboradores para com a empresa, nos diversos sentidos, como da cultura organizacional, das políticas e filosofia da empresa, do ambiente e colegas de trabalho, entre outros.

Com essa análise, a área de recursos humanos pode apresentar para os gestores quais são os principais pontos de insatisfação e assim criar meios de melhorar esses quesitos, aumentando assim a satisfação e a motivação das pessoas no trabalho. Além também de identificar os motivos de satisfação e tentar fortalece-los

O próximo passo para um bom programa motivacional é a ferramenta da avaliação de desempenho. Com ela, é possível saber quais são os conhecimentos e habilidades de cada um dos colaboradores, em qual setor cada um se encaixa melhor e o que eles gostam mais de fazer. Assim, pode-se realocar alguns para setores onde se darão melhor e ficarão mais satisfeitos, criar programas de incentivo educacional para capacitá-los mais em suas áreas de atuação, treinar os que não estão produzindo tão bem, saber quem são os mais merecedores de prêmios ou promoções de cargo e os que talvez precisem ser desligados da empresa.

Por fim, conciliado com a avaliação de desempenho, deve ser criado um manual de descrição de cargos, onde se definem exatamente quais são as habilidades necessárias, as atribuições e as responsabilidades de cada cargo. Com isso, qualquer novo colaborador já vai saber exatamente o que o espera e se será capaz de assumir aquele emprego, além do que, com as funções e responsabilidades definidas, fica mais fácil mensurar o desempenho de cada um e cobrar na medida e na hora certa.

Ao saber quais são suas reais funções, o colaborador pode se dedicar melhor dentro de seu serviço, focando seus esforços no que realmente precisa fazer para colaborar com a empresa. Já os gestores, tem uma base melhor para avaliar se os colaboradores estão fazendo todo o serviço que lhes é devido e se nenhum está com desvio de função.

Junto com a descrição dos cargos, deve ser criado um plano de carreira, para que os colaboradores tenham oportunidade de crescer na empresa e ver seu trabalho valorizado, além de saberem exatamente até onde podem chegar, quando e como.

8 As diferentes gerações no Mercado de Trabalho

No cenário atual do mercado de trabalho existem várias gerações atuando juntos, sendo que cada uma tem pensamentos, cultura e forma de trabalhar completamente diferentes.

Essas diferenças se devem ao fato de que em cada época, os acontecimentos socioeconômicos e históricos do mundo influenciam as pessoas que vivem e formam sua personalidade naquele momento, gerando assim grandes diferenças de personalidade na maioria da população com o passar dos anos, influenciando assim também o modo de agir e pensar no ambiente de trabalho.

Segundo PUC-SP (2013), a mais experiente das gerações que está na ativa atualmente é a chamada geração dos veteranos, com pessoas que variam entre 63 e 83 anos aproximadamente. Nascida entre duas guerras mundiais, é uma geração que tende a valorizar o trabalho, respeitar hierarquias bem definidas e não fazer nada sem antes ter certeza se dará certo ou se poderá cumprir com o prometido.

Já a geração dos *Boomers*, dos que tem entre 43 e 63 anos, está sempre em busca da ascensão profissional, sendo fiel as organizações e acreditando no poder de mudar o mundo politicamente.

A chamada geração X, por falta de denominação melhor, com pessoas de 31 a 43 anos, busca um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, dando mais importância para seus ideais do que aos da empresa. Também não ligam mais para tanta formalidade no ambiente de trabalho e não acham mais interessante ficar por muitos anos em uma mesma organização.

Por fim, a geração Y, de gente com menos de 31 anos, acostumados a terem o que querem de seus pais, procuram também o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, é muito agitada e lida com tecnologia naturalmente, com muito mais facilidade e capacidade que qualquer outra geração. Essas pessoas tiveram muito mais conhecimento que as outras em seu crescimento, lidando desde pequenos com internet e TV a cabo, por exemplo, o que os torna, aparentemente, prepotentes, mas na verdade eles têm muito a ensinar aos mais velhos.

O convívio dessas gerações às vezes causa conflitos, visto que cada uma encara os problemas e o modo de trabalhar de uma forma diferente e, muitas vezes, não concorda de forma alguma com a atuação da outra geração. Os mais experientes acham que os mais novos ainda não sabem nada, enquanto esses acreditam que aqueles já estão ultrapassados.

Entretanto, quando existe um convívio pacífico e aberto entre colaboradores de diferentes gerações a empresa só tem a ganhar, já que como cada um pensa, age e têm experiências diferentes, eles podem unir essa grande quantidade de sabedoria e informações, administra-las, e daí tirar as melhores soluções para a organização, além de uns terem a oportunidade de aprender com os diferentes pontos de vistas dos outros.

9 Modelo de Gestão Matricial

A gestão matricial é um modelo em que as relações hierárquicas formam uma estrutura de matriz, com cada colaborador sendo subordinado a mais de um líder. Este modelo é novo e está sendo usado principalmente por grandes empresas multinacionais.

Para uma empresa tentar utilizar este modelo, é necessário que ela esteja muito bem organizada em todos os sentidos, além de contar com colaboradores bem treinados, motivados, competentes e que tenham a autonomia necessária que cada função exige.

Segundo Duarte e Gomes (2015), para aderir a gestão matricial cada colaborador, seja chefe ou subordinado, precisa receber treinamento e ganhar novos conhecimentos e habilidades. O processo de tomada de decisão também deve ser mais aberto, permitindo maior participação de todos, o que faz com que seja um modelo mais interessante e útil para empresas e/ou setores de maior produção intelectual e criativa, não para linhas de montagem, por exemplo.

É essencial saber se comunicar muito bem, negociar prioridades e entender que a gestão matricial é uma tendência para o futuro, portanto, todos precisarão desenvolver a habilidade de atender a demanda de vários chefes, o que pode vir a ser uma exigência para determinados cargos.

Os gestores devem orientar seus colaboradores para que trabalhem da melhor maneira possível dentro deste novo modelo, sem que haja erros, omissão ou privilégios, já que isso poderia criar problemas de interação social como confusão de status, poder, simpatia e outros.

Talvez a melhor maneira de lidar com esses prováveis problemas seria criando equipes de trabalho temporárias, que existam para executar determinado projeto e sejam desmontadas ao fim de um período determinado, sempre montando equipes com pessoas e líderes diferentes.

Algumas das vantagens do modelo de gestão matricial são que o risco de errar diminui, já que várias pessoas estão pensando e decidindo juntas, existe maior troca de informações, habilidades, conhecimentos e experiências entre todos e, finalmente, ter mais de um líder pode significar ter mais de um tutor dentro da organização.

Porém, como tudo que há de novo, isso pode gerar também alguns problemas, como tornar o processo de tomada de decisão mais lento e burocrático, criar confusões e conflitos de interesses, e, a falta de uniformidade criada pela diferença de cultura e pensamento dos líderes pode gerar perda de qualidade e retrabalhos. Por isso deve haver uma implementação bem planejada e um acompanhamento constante por parte dos executivos da empresa.

10 Conceito de Holocracia

A holocracia é um novo conceito de gestão que vem para mudar a estrutura hierárquica das empresas, onde, entre outras coisas, a figura do chefe desaparece. É um método inovador e que ainda está no início, tendo sido implementado em poucas empresas até agora, mas que tem grande potencial para se firmar no mundo empresarial.

Segundo Sendin (2014), nesse método a tradicional estrutura piramidal usada para definir a hierarquia das empresas é trocada por uma estrutura de círculos, em que todos os colaboradores tem autonomia para tomar decisões, mas nenhum tem poder para dar ordens aos outros.

São formados círculos para cada área da empresa, como financeiro, marketing, contabilidade, administrativo e outros, mas eles são ligados entre si e devem andar em conjunto para a busca dos objetivos da organização.

Em cada círculo existem as tarefas a serem realizadas, que devem ser discutidas e divididas entre o grupo, mas não são fixas, podendo ser alteradas de acordo com as necessidades do momento e de cada um.

Segundo Veronezzi (2014), a geração Y é uma das mais interessadas neste novo modelo, já que os jovens que estão chegando ao mercado de trabalho estão em busca de

maior autonomia e espaço para colocar suas ideias em prática, sem ter que ficar dependente de um superior.

A holocracia, apesar de ser utilizada a fim de trazer inúmeras vantagens para a gestão da empresa, pode surgir a partir de um momento ruim, como no *downsizing*.

Segundo Nogueira (2011), o *downsizing* é quando a organização está precisando diminuir seus custos ou melhorar a eficiência dos processos, então extingue um ou mais níveis hierárquicos. Mas ao fazer isso, é possível que a empresa veja que essa nova estrutura com menos hierarquia pode solucionar seus problemas e ser uma forma mais barata e dinâmica de gerir os recursos humanos, podendo se tornar uma holocracia através de planejamento e mais alguns ajustes.

Para utilizar deste novo formato é necessário que as empresas estejam muito bem preparadas e planejadas, visto que a falta de chefes e a autonomia de todos os funcionários podem causar um caos na organização, visto que, caso não seja bem executado, este modelo pode dar a entender que cada um pode fazer o que quiser e quando quiser.

Por isso, todos devem ser instruídos e preparados para esse tipo de trabalho que necessita principalmente de muita maturidade para funcionar de forma benéfica para a organização. Deve existir um treinamento para todos os setores e níveis da empresa, criando um ambiente propício a implementação da Holocracia.

Os antigos chefes e diretores perderão seus cargos e terão uma redução de salário, o que pode gerar atritos e dificultar a mudança, além de algumas questões sindicais e trabalhistas que podem ser um problema na questão de diminuir os salários dos antigos cargos mais altos.

Essa é uma tendência que, apesar de ainda estar no início, deve se concretizar em muitas empresas dentro de alguns anos, por isso, cabe aos administradores já pensarem e se prepararem para um futuro empresarial sem chefes e com igualdade de poder entre todos os colaboradores, onde a figura do gestor estará mais ligada à interação e ao alinhamento entre esses grupos de trabalho, avaliando a relação entre as pessoas, entre os grupos e os resultados obtidos.

Considerações Finais

Pode-se concluir que as pessoas formam o patrimônio de maior importância para qualquer organização, portanto, cabe aos gestores estarem cada vez mais preparados

para implementar políticas de valorização profissional, motivação de colaboradores e participação de todos no processo de tomada de decisões.

Também é muito importante, principalmente para empresas de produção intelectual e/ou criativa, a formação de equipes de trabalho, isso para possibilitar maiores interações e trocas culturais, favorecer o processo criativo com a discussão das ideias de todos e criar um ambiente mais agradável para se trabalhar. Visto que na maioria dos casos, o trabalho em equipe tende a ser mais informal e criar um clima de amizade entre os membros da equipe.

Ainda na questão das equipes, apresenta-se o conceito da holocracia, um conceito inovador e que está começando a ser implantado, mas que tem um ideal muito interessante e útil, o de criar equipes temporárias para conceber projetos.

A holocracia possibilita que, ao fim de cada projeto pré-estabelecido e com objetivo definido, a equipe receba um *feedback*, seja desmontada e sejam criadas novas equipes com pessoas diferentes. Isso aumenta o dinamismo dos projetos, a criatividade e tira os colaboradores da zona de conforto, já que em cada projeto terão que aprender a lidar com novas pessoas e culturas, fazendo com que cresçam profissional e intelectualmente.

A descentralização do poder, apesar de poder gerar alguma resistência no início, tende a ser muito utilizada, visto que gera, ao mesmo tempo, mais liberdade e mais responsabilidades a todos, além de possibilitar a tomada de decisões mais corretas e com maior dinamismo.

Pensando ainda na descentralização, surge a gestão matricial, que muda a estrutura hierárquica da empresa e faz com que cada colaborador seja direcionado a mais de um líder. Utilizando essa gestão de forma planejada e organizada, aumenta-se a rapidez na tomada das decisões e, conseqüentemente, melhora o desempenho da organização como um todo.

Além dos colaboradores, não se deve esquecer das outras pessoas que formam uma organização, como os fornecedores, que precisam ser bem tratados independentemente da situação, a sociedade na qual a empresa está inserida, que não pode ser prejudicada por nenhuma atitude da empresa e deve receber certa atenção por parte da mesma e, principalmente, os clientes, que devem ter suas necessidades e demandas atendidas com certo nível de antecipação e personalização, além da qualidade de produtos, serviços e atendimento que devem obter da organização.

Referências

DUARTE, M.; GOMES, D. A multiplicação dos chefes. **Administrador Profissional**, São Paulo, ano 38, n. 348, p. 16-19, jun. 2015.

BEZERRA, F. **Stakeholders: do significado à classificação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. 2014. Acesso em: 16 out. 2015

BLAJANTE, C. Voando alto em busca de excelência. **Infra**, São Paulo, ano 17, n. 178, p. 24, ago. 2015.

CAMILO, V. E. **Valorização do colaborador**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8046/valorizacao-do-colaborador-fator-decisivo-para-a-reducao-do-absenteismo-e-turnover.html>>. 2012. Acesso em: 18 abr. 2015.

CURSOS NO CD. **As tendências na área de administração de RH**. Disponível em: <<http://www.cursosnocd.com.br/recursos-humanos/as-tendencias-na-area-de-administracao-de-rh.htm>>. 2012. Acesso em: 5 set. 2014

GASPARINI, C. **Mitos e verdades sobre trabalho em equipe**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/6-mitos-e-verdades-sobre-trabalho-em-equipe>>. 2014. Acesso em: 15 dez. 2014.

HILSDORF, C. **O que é empowerment e como ele funciona**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>>. 2010. Acesso em: 16 out. 2015.

INPEV. **Logística reversa**. Disponível em: <<http://www.inpev.org.br/logistica-reversa/logistica-reversa-das-embalagens>>. 2013. Acesso em: 16 out. 2015

LADEIA, B. **4 Formas de motivar seus funcionários sem pôr a mão no bolso**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/4-formas-de-motivar-seus-funcionarios-sem-por-a-mao-no-bolso>>. 2013. Acesso em: 28 nov. 2015.

LOPES, C. **Colaboradores x Funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/colaboradores-x-funcionarios/34628/>>. 2009. Acesso em: 11 abr. 2015.

MARQUES, J. R. **Como motivar seus funcionários de maneira correta**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/como-motivar-seus-funcionarios-de-maneira-correta/>>. 2013. Acesso em: 21 jan. 2015.

MIGUEL, L. A. **Ferramentas da área de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=hh4fm7zdzj>. 2015. Acesso em: 18 abr. 2015.

NOGUEIRA, N. **O que é o downsizing.** Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6319-o-que-%C3%A9-o-downsizing.html>>. 2011. Acesso em: 16 out. 2015

PUC-SP. **Entendendo as gerações:** veteranos, Boomers, X e Y. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/estagios/entendendo-geracoes-veteranos-boomers-x-e-y>>. 2013. Acesso em: 11 abr. 2015.

SENDIN, T. **A nova hierarquia.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/31/noticias/a-nova-hierarquia>>. 2014. Acesso em: 12 jul. 2015

VERONEZZI, F. **O fim da chefia.** Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/carreira/o-fim-da-chefia/>>. 2014. Acesso em: 12 jul. 2015.

_____. **Administração de empresas, a nova economia e o futuro.** Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/gestao-e-administracao/futuro-administracao-empresas/>>. 2013. Acesso em: 02 set. 2014.