ReGeo ISSN: 2177-3246

LIDERANÇAS HORIZONTAIS VERSUS HIERARQUIA TRADICIONAL: COMO A GRANDE REQUALIFICAÇÃO REDESENHA MODELOS DE GESTÃO EM 2026

HORIZONTAL LEADERSHIP VERSUS TRADITIONAL HIERARCHY: HOW THE GREAT RESKILLING REDESIGNS MANAGEMENT MODELS IN 2026

LÍDERES HORIZONTALES FRENTE A LA JERARQUÍA TRADICIONAL: CÓMO LA GRAN RECALIFICACIÓN REDISEÑA LOS MODELOS DE GESTIÓN EN 2026

https://doi.org/10.56238/revgeov17n9-014

Data de submissão: 19/07/2026 **Data de publicação:** 02/09/2026

Filipe Zanuzzio Blanco
Doutorando em Ciências Políticas em Universidade Federal de São Carlos
E-mail: filipeblanco@yahoo.com.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4726267654622395

RESUMO

A transformação acelerada das competências exigidas pelo trabalho, com parcela expressiva das habilidades centrais em mudança até 2030 e a maior parte da força de trabalho global demandando requalificação, configura o fenômeno que o debate de gestão passou a chamar de Grande Requalificação. Este artigo analisa como esse fenômeno pressiona a hierarquia tradicional e impulsiona modelos de liderança horizontal, e em que condições cada modelo rende mais. Adotou-se revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa, articulando os dados do relatório internacional sobre o futuro do trabalho, os referenciais clássicos sobre estruturas organizacionais e organizações horizontais e a produção brasileira recente sobre gestão de pessoas, liderança humanizada e delegação. Os resultados identificam cinco mecanismos pelos quais a requalificação em massa tensiona a pirâmide: a velocidade da mudança de competências, que supera o ciclo decisório hierárquico; a distribuição do conhecimento, que inverte a premissa de que o superior sabe mais; a exigência de autonomia própria do aprendizado contínuo; o achatamento de camadas de supervisão pela tecnologia; e as expectativas de confiança e propósito dos profissionais requalificados. Sistematiza-se a trilha da liderança horizontal, da microgestão à delegação eficaz articulada por confiança, autonomia e responsabilização, e adota-se leitura contingencial: a hierarquia segue superior em contextos de segurança crítica, crise e padronização em escala, enquanto a horizontalidade rende mais no trabalho do conhecimento em mudança rápida. Conclui-se que a Grande Requalificação não decreta o fim da hierarquia, mas encerra seu monopólio: o desenho da gestão torna-se escolha contingente, e a capacidade de requalificar a própria liderança é o novo requisito de todas as estruturas.

Palavras-chave: Liderança Horizontal. Modelos de Gestão. Requalificação Profissional.

ABSTRACT

The accelerated transformation of the skills required by work, with a significant portion of core skills changing by 2030 and most of the global workforce requiring reskilling, configures the phenomenon that the management debate has come to call the Great Reskilling. This article analyzes how this phenomenon pressures the traditional hierarchy and drives horizontal leadership models, and under what conditions each model performs better. An integrative literature review of a qualitative nature was adopted, articulating data from the international report on the future of work, the classic references on organizational structures and horizontal organizations and recent Brazilian production on people management, humanized leadership and delegation. The results identify five mechanisms by which

mass reskilling strains the pyramid: the speed of skill change, which exceeds the hierarchical decision cycle; the distribution of knowledge, which inverts the premise that the superior knows more; the demand for autonomy inherent to continuous learning; the flattening of supervisory layers by technology; and the expectations of trust and purpose of reskilled professionals. The path of horizontal leadership is systematized, from micromanagement to effective delegation articulated by trust, autonomy and accountability, and a contingency reading is adopted: hierarchy remains superior in contexts of critical safety, crisis and standardization at scale, while horizontality performs better in rapidly changing knowledge work. It is concluded that the Great Reskilling does not decree the end of hierarchy, but ends its monopoly: management design becomes a contingent choice, and the ability to reskill leadership itself is the new requirement of all structures.

Keywords: Horizontal Leadership. Management Models. Professional Reskilling.

RESUMEN
The accelerated transformation of the skills required by work, with a significant portion of core skills changing by 2030 and most of the global workforce requiring reskilling, configures the phenomenon that the management debate has come to call the Great Reskilling. This article analyzes how this phenomenon pressures the traditional hierarchy and drives horizontal leadership models, and under what conditions each model performs better. An integrative literature review of a qualitative nature was adopted, articulating data from the international report on the future of work, the classic references on organizational structures and horizontal organizations and recent Brazilian production on people management, humanized leadership and delegation. The results identify five mechanisms by which mass reskilling strains the pyramid: the speed of skill change, which exceeds the hierarchical decision cycle; the distribution of knowledge, which inverts the premise that the superior knows more; the demand for autonomy inherent to continuous learning; the flattening of supervisory layers by technology; and the expectations of trust and purpose of reskilled professionals. The path of horizontal leadership is systematized, from micromanagement to effective delegation articulated by trust, autonomy and accountability, and a contingency reading is adopted: hierarchy remains superior in contexts of critical safety, crisis and standardization at scale, while horizontality performs better in rapidly changing knowledge work. It is concluded that the Great Reskilling does not decree the end of hierarchy, but ends its monopoly: management design becomes a contingent choice, and the ability to reskill leadership itself is the new requirement of all structures.

Palabras clave: Liderazgo Horizontal. Modelos de Gestión. Recualificación Profesional.

1 INTRODUÇÃO

Toda época de gestão tem seu fenômeno batizado. A década passada teve a transformação digital; os anos da pandemia, a Grande Renúncia; e o momento atual encontrou seu nome na Grande Requalificação: a constatação de que a mudança tecnológica, com a inteligência artificial à frente, está trocando as competências do trabalho em velocidade tal que requalificar a força de trabalho deixou de ser programa de treinamento para virar condição de sobrevivência das organizações.

Os números que sustentam o batismo são os do relatório internacional de referência sobre o futuro do trabalho: os empregadores estimam que 39% das competências centrais dos trabalhadores mudarão até 2030; projetam-se 170 milhões de novos postos e 92 milhões deslocados no período; de cada 100 trabalhadores, 59 precisarão de requalificação ou aperfeiçoamento até 2030; e 85% dos empregadores declaram priorizar o upskilling como estratégia central, com a lacuna de competências apontada por 63% como sua principal barreira (WEF, 2025). A escala é inédita: não se trata de treinar alguns para funções novas, mas de reaprender, em marcha, o trabalho de quase todos.

Este trabalho examina uma consequência menos discutida desse fenômeno: seu efeito sobre a arquitetura da gestão. A hierarquia tradicional, a pirâmide de camadas que decide em cima e executa embaixo, foi desenhada para um mundo de competências estáveis, em que a experiência acumulada no topo valia mais que a novidade aprendida na base. A Grande Requalificação inverte silenciosamente essa premissa: quando as competências mudam a cada ciclo, quem acabou de aprender pode saber mais, sobre o novo, do que quem chefia há vinte anos, e a estrutura que subordina o aprendizado recente à experiência antiga começa a custar caro.

A alternativa em ascensão, os modelos de liderança horizontal, gestão participativa e times autônomos, não é nova como ideia: os referenciais clássicos das organizações horizontais descrevem há mais de uma década empresas operando com autogestão, plenitude e propósito evolutivo no lugar do comando e controle (LALOUX, 2014). O que a Grande Requalificação muda é o cálculo de adoção: o que era escolha cultural de pioneiros torna-se, em setores de mudança rápida, resposta funcional a um problema concreto de velocidade e conhecimento. É esse deslocamento, da moda à necessidade contingente, que este trabalho analisa.

A relevância prática do tema, em 2026, mede-se nas agendas que já o cobram. As áreas de recursos humanos redesenham trilhas de carreira que não passem necessariamente pela chefia; os conselhos perguntam quantas camadas a estrutura tem e quanto custam; os profissionais requalificados comparam empregadores pelo grau de autonomia tanto quanto pelo salário; e a inteligência artificial, ao assumir parcelas do reporte e da coordenação, força a pergunta que as organizações adiavam: o que

exatamente cada camada de gestão agrega? O debate deixou os livros de tendência e entrou no orçamento.

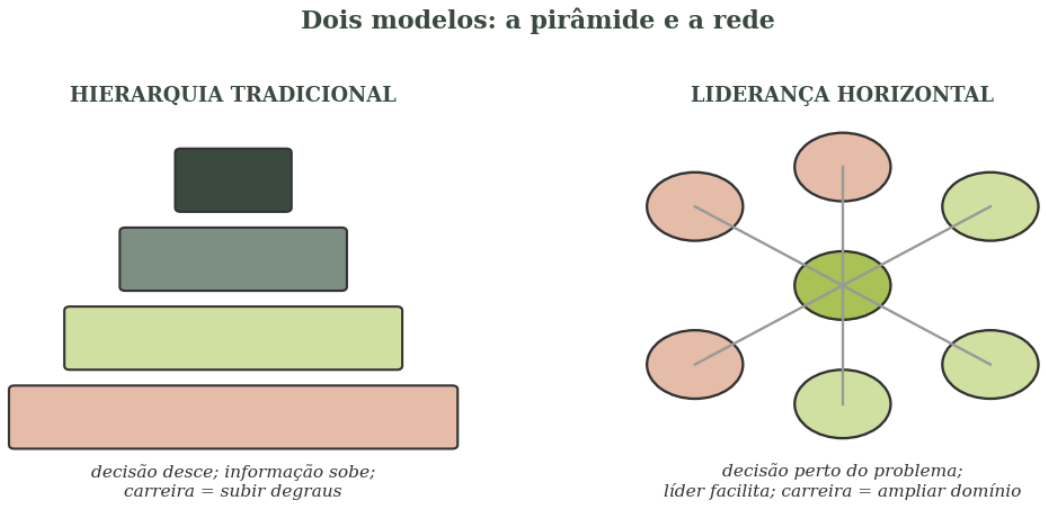
O objetivo geral deste trabalho é analisar como a Grande Requalificação pressiona a hierarquia tradicional e impulsiona modelos de liderança horizontal, e em que condições cada modelo rende mais. Especificamente, pretende-se: caracterizar os dois modelos e suas premissas; identificar os mecanismos pelos quais a requalificação em massa tensiona a pirâmide; sistematizar a trilha da liderança horizontal, da microgestão à delegação eficaz; e propor uma leitura contingencial que evite tanto a nostalgia da hierarquia quanto o modismo da horizontalidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A PIRÂMIDE E A REDE: DOIS MODELOS, DUAS PREMISSAS

A hierarquia tradicional é uma tecnologia organizacional com lógica própria, descrita pela teoria clássica das estruturas: a coordenação pela supervisão direta e pela padronização, a autoridade formal em camadas e a separação entre quem concebe e quem executa, desenho eficiente para ambientes estáveis e tarefas previsíveis (MINTZBERG, 2003). Sua premissa informacional é vertical: a informação sobe filtrada, a decisão desce legitimada, e a carreira consiste em subir degraus, acumulando a experiência que justifica decidir pelos que ficam embaixo.

Figura 1. Dois modelos: a pirâmide e a rede



Fonte: elaboração própria com base em Mintzberg (2003) e Laloux (2014).

A liderança horizontal inverte as premissas: a decisão desloca-se para perto do problema, o líder converte-se de controlador em facilitador, e a coordenação apoia-se em propósito compartilhado, transparência de informação e ajustamento mútuo entre pares, no desenho que os referenciais das organizações horizontais sistematizaram a partir de casos reais de autogestão (LALOUX, 2014). Sua premissa informacional é distribuída: quem está mais perto do problema tem a melhor informação sobre ele, e a estrutura deve servir a essa informação, não filtrá-la por camadas. Horizontalidade, note-se, não é ausência de liderança nem de estrutura: é outra estrutura, com liderança de outro tipo, mais exigente em clareza de propósito, critérios de prioridade e confiança para delegar limites.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS BRASILEIRA ENTRE EFICIÊNCIA E HUMANIZAÇÃO

A produção brasileira recente sobre gestão de pessoas documenta a mesma transição pelo ângulo humano: empresas que adotam modelos de gestão participativa, liderança humanizada e políticas de qualidade de vida alcançam níveis superiores de engajamento, inovação e retenção de talentos, evidenciando que eficiência operacional e humanização não são opostos, mas condições recíprocas de resultados sustentáveis (FIORINI, 2025). A convergência com o debate internacional é notável: o que os referenciais horizontais chamam de autogestão e propósito, a literatura nacional de gestão de pessoas encontra como participação, reconhecimento e vínculo.

O mesmo campo aponta o requisito estrutural dessa transição: instrumentos de avaliação por competências, planos de carreira claros e sistemas de reconhecimento, ao lado de capacitação contínua, são o esqueleto que sustenta a valorização profissional, inclusive em setores operacionais e de risco, nos quais a liderança e a motivação decidem retenção e conformidade (PARREIRA, 2025). O detalhe importa para o argumento: a horizontalização séria não dispensa sistemas, exige sistemas melhores, pois substitui o controle de tarefas pelo contrato claro de competências, resultados e desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

Adotou-se a revisão integrativa da literatura como percurso metodológico, método adequado à reunião e à síntese de evidências de naturezas distintas sobre um mesmo objeto, permitindo compor panorama abrangente para subsidiar a discussão (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). A escolha se justifica pela natureza do tema, que exige articular dados internacionais, referenciais clássicos de estrutura organizacional e produção nacional recente sobre gestão de pessoas.

Formulou-se como questão norteadora: como a Grande Requalificação pressiona a hierarquia tradicional e impulsiona a liderança horizontal, e em que condições cada modelo rende mais? A partir dessa pergunta, organizou-se a seleção das fontes em três categorias.

A primeira reúne os dados internacionais sobre a transformação das competências e do emprego. A segunda compreende os referenciais teóricos das estruturas organizacionais e das organizações horizontais. A terceira abrange a produção brasileira recente sobre gestão de pessoas, liderança e delegação, priorizando, conforme a orientação editorial desta série, periódicos nacionais.

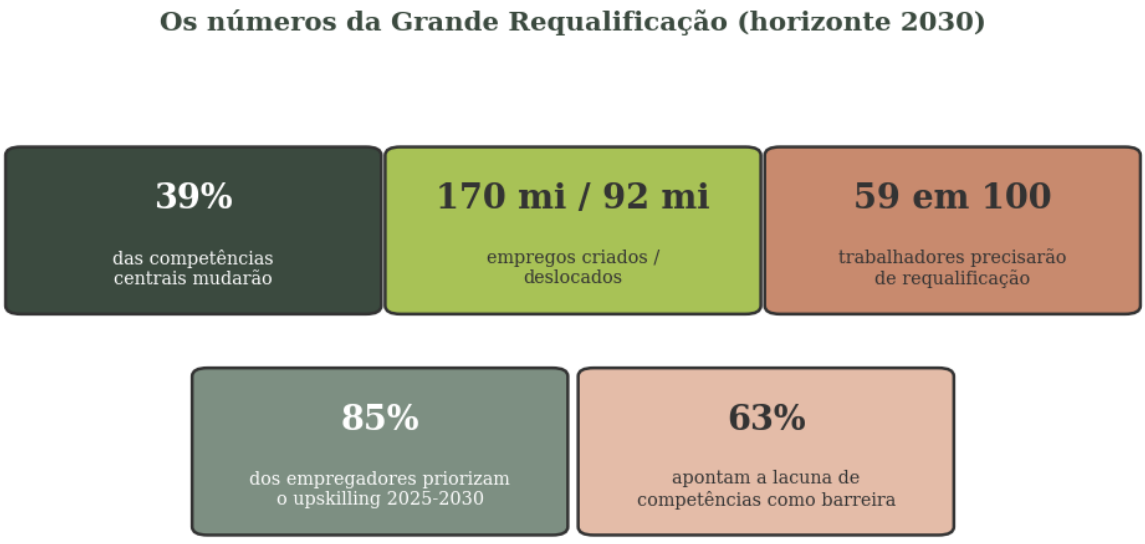
A análise organizou os achados em quatro eixos, apresentados na seção seguinte: os mecanismos de pressão da requalificação sobre a pirâmide; a trilha da liderança horizontal; os riscos da horizontalização malfeita; e a leitura contingencial. A interpretação foi conduzida de forma qualitativa. Por tratar-se de estudo de revisão a partir de fontes públicas, não houve necessidade de apreciação por comitê de ética em pesquisa. As figuras são esquemas conceituais de elaboração própria; o painel de dados reproduz números do relatório internacional citado.

4 RESULTADOS

4.1 A ESCALA DO FENÔMENO E OS CINCO MECANISMOS DE PRESSÃO

O primeiro conjunto de achados dimensiona o fenômeno e identifica os canais pelos quais ele tensiona a estrutura hierárquica.

Figura 2. Os números da Grande Requalificação (horizonte 2030)

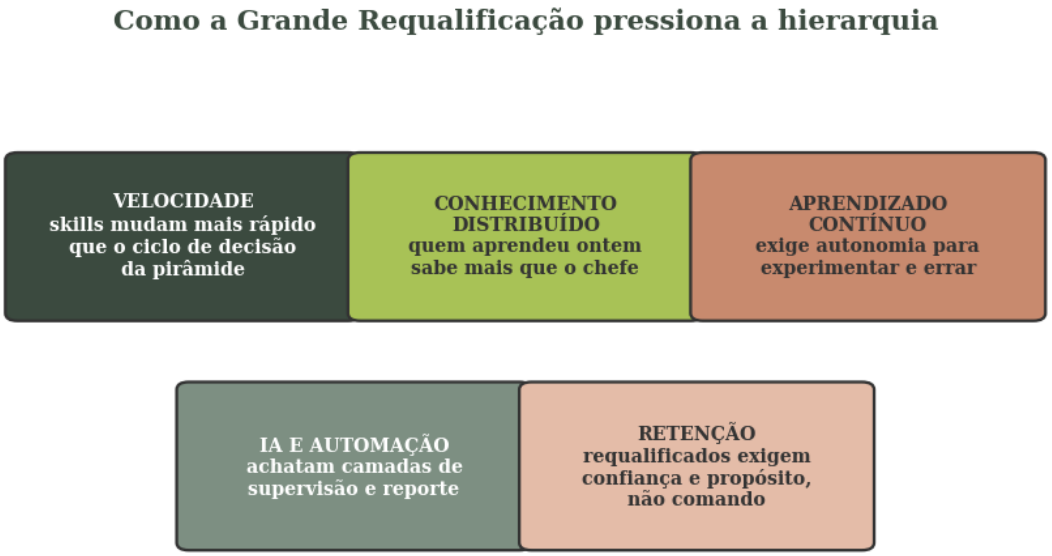


Fonte: elaboração própria com dados do Future of Jobs Report 2025 (WEF, 2025).

A escala documentada, com mais da metade da força de trabalho global demandando requalificação e a maioria dos empregadores elegendo o upskilling como estratégia central, faz da

aprendizagem contínua o novo processo produtivo primário das organizações do conhecimento (WEF, 2025). E processos primários moldam estruturas: a organização cuja atividade central passa a ser aprender e reconfigurar-se herda os requisitos dessa atividade, velocidade, experimentação, circulação de conhecimento, tolerância ao erro de aprendizado, exatamente os pontos fracos da pirâmide clássica.

Figura 3. Como a Grande Requalificação pressiona a hierarquia



Fonte: elaboração própria com dados do Future of Jobs Report 2025 (WEF, 2025).

Cinco mecanismos compõem a pressão. O primeiro é a velocidade: quando as competências centrais mudam em ciclos de poucos anos, a decisão que sobe e desce camadas chega tarde; a estrutura lenta paga imposto sobre cada mudança. O segundo é a inversão informacional: a requalificação em massa distribui conhecimento novo pela base, e a premissa de que o superior sabe mais, que legitimava a pirâmide, torna-se falsa com frequência crescente. O terceiro é a natureza do aprendizado contínuo, que exige autonomia para experimentar, errar e ajustar, comportamentos que a supervisão cerrada inibe. O quarto é tecnológico: a automação e a inteligência artificial absorvem parte do trabalho de coordenação, reporte e controle que justificava camadas intermediárias inteiras. O quinto é motivacional: o profissional que a organização acabou de requalificar, e que o mercado disputa, negocia confiança, propósito e crescimento, e a gestão por comando é, para ele, motivo de saída.

4.2 A TRILHA DA LIDERANÇA HORIZONTAL: DA MICROGESTÃO À DELEGAÇÃO

O segundo conjunto de achados descreve o caminho prático pelo qual a liderança se horizontaliza, e que a produção brasileira recente mapeou com precisão.

Figura 4. Da microgestão à delegação eficaz: a trilha do líder horizontal



Fonte: elaboração própria com base em Leite *et al.* (2026).

O ponto de partida é o diagnóstico da microgestão como patologia gerencial: o controle minucioso de tarefas que sufoca a iniciativa e derruba o engajamento; e o ponto de chegada é a delegação eficaz, que funciona como mecanismo gerencial articulando confiança, autonomia e accountability, deslocando o líder do controle das tarefas para a responsabilidade compartilhada pelos resultados (LEITE *et al.*, 2026). A trilha entre os dois pontos passa pela construção deliberada de três ativos: clareza de propósito e de limites, sem a qual a autonomia vira deriva; critérios objetivos de prioridade, sem os quais a decisão distribuída se fragmenta; e a confiança, que não se decreta, constrói-se por delegações sucessivas bem-sucedidas.

O correlato sistêmico dessa trilha é o que a literatura nacional de gestão de pessoas descreve: avaliação por competências, planos de carreira legíveis e reconhecimento estruturado, o contrato explícito que substitui a supervisão implícita (PARREIRA, 2025). E seu correlato cultural é a liderança humanizada e participativa que os estudos associam a engajamento, inovação e retenção: a horizontalidade que funciona é a que trata a autonomia como investimento em pessoas, não como corte

de custos de supervisão (FIORINI, 2025). Essa distinção separa o redesenho genuíno da versão degradada em que se demitem os gestores e se rebatiza a sobrecarga de autonomia.

Tabela 1. Hierarquia tradicional e liderança horizontal: contrastes por dimensão

Dimensão	Hierarquia tradicional	Liderança horizontal
Decisão	Sobe e desce camadas; legitimada pelo cargo	Perto do problema; legitimada pela informação
Informação	Filtrada verticalmente	Transparente e circulante
Papel do líder	Comandar e controlar	Facilitar, dar clareza e remover obstáculos
Carreira	Subir degraus de chefia	Ampliar domínio, competências e influência
Controle	Supervisão de tarefas	Contrato de resultados e accountability
Aprendizado	Treinamento pontual descendente	Requalificação contínua e distribuída

Fonte: elaboração própria com base em Mintzberg (2003), Laloux (2014) e Leite *et al.* (2026).

Um esclarecimento operacional completa a trilha: delegar eficazmente é uma competência com anatomia própria, não um traço de personalidade. Envolve escolher o que delegar, distinguindo o delegável do indelegável; a quem, casando a entrega com a maturidade de quem recebe; com que contrato, resultado esperado, limites, recursos e pontos de verificação explícitos; e com que acompanhamento, presente o bastante para apoiar, ausente o bastante para não retomar o controle pela porta dos fundos. Cada um desses passos pode ser ensinado, praticado e avaliado, o que faz da delegação o conteúdo mais concreto de qualquer programa de requalificação de líderes, e o mais negligenciado.

4.3 OS RISCOS DA HORIZONTALIZAÇÃO MALFEITA

O terceiro conjunto de achados equilibra o entusiasmo: a horizontalização tem seus próprios modos de fracassar, e conhecê-los é parte do redesenho sério.

O primeiro risco é a falsa horizontalidade: remover cargos de chefia sem construir os ativos que os substituem, clareza, critérios, contrato de resultados, o que não distribui poder, apenas o esconde. O vazio estrutural não fica vazio: é ocupado pela hierarquia informal dos mais articulados, menos visível e menos responsabilizável que a formal. O segundo é a sobrecarga: a autonomia sem suporte transfere ao trabalhador, junto com a decisão, a ansiedade e o custo cognitivo da coordenação, e o discurso do protagonismo pode encobrir a precarização gerencial. O terceiro é a diluição da responsabilidade: quando todos decidem, ninguém responde, salvo se a accountability for desenhada com o mesmo cuidado com que se desenhou a autonomia. O quarto é o desajuste contingencial:

horizontalizar o que exige comando, operações críticas, crises, conformidade regulatória, troca um problema de lentidão por um problema de segurança.

Tabela 2. Riscos da horizontalização malfeita e salvaguardas

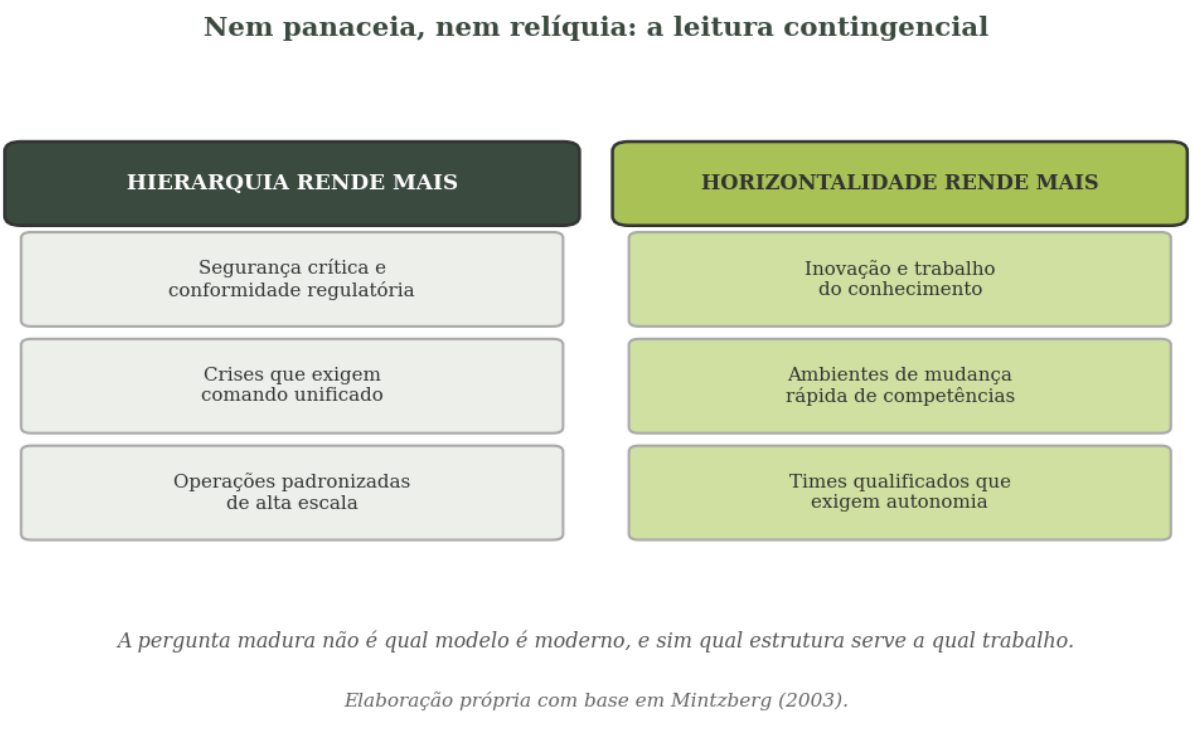
Risco	Como se manifesta	Salvaguarda
Falsa horizontalidade	Cargos removidos, poder informal ocupa o vazio	Construir clareza, critérios e contratos antes de remover camadas
Sobrecarga da autonomia	Decisão transferida sem suporte nem tempo	Autonomia acompanhada de recursos e prioridades
Diluição da responsabilidade	Todos decidem, ninguém responde	Accountability desenhada por resultado e papel
Desajuste contingencial	Horizontalizar o que exige comando	Leitura contingencial por tipo de trabalho

Fonte: elaboração própria com base em Laloux (2014) e Leite *et al.* (2026).

4.4 A LEITURA CONTINGENCIAL: QUAL ESTRUTURA PARA QUAL TRABALHO

O quarto conjunto de achados propõe a síntese que o debate maduro exige: a pergunta não é qual modelo é moderno, e sim qual estrutura serve a qual trabalho.

Figura 5. Nem panaceia, nem relíquia: a leitura contingencial



Fonte: elaboração própria com base em Mintzberg (2003).

A teoria das estruturas sempre foi contingencial: cada configuração organizacional serve a um ambiente e a um tipo de tarefa, e não existe desenho superior em abstrato (MINTZBERG, 2003). Aplicada ao momento atual, a lente contingencial devolve nitidez ao debate: a hierarquia segue superior onde a padronização, a segurança crítica e a resposta unificada a crises dominam, campos em que a cadeia de comando é feature, não defeito; a horizontalidade rende mais no trabalho do conhecimento em mudança rápida, onde a informação distribuída e a velocidade de aprendizado decidem o jogo. O que a Grande Requalificação altera é o tamanho relativo dos dois territórios: a cada ciclo de mudança de competências, mais trabalho migra para a zona em que a rede vence a pirâmide.

A implicação prática é o desenho híbrido consciente: a mesma organização pode, e frequentemente deve, operar núcleos hierárquicos onde o risco o exige e células horizontais onde a inovação o pede, com fronteiras e interfaces explícitas entre os regimes. O erro simétrico ao modismo é a uniformidade: impor a pirâmide ao laboratório é tão custoso quanto impor a rede ao centro de controle. E, em ambos os regimes, o requisito novo é o mesmo: líderes requalificados para o seu papel, o que devolve o tema à Grande Requalificação, agora aplicada à própria gestão.

5 DISCUSSÃO

Os resultados sistematizados permitem discutir o redesenho da gestão em seu conjunto: o que o impulsiona, o que o qualifica e o que o ameaça. Quatro considerações organizam essa leitura.

A primeira é que a Grande Requalificação muda o estatuto do debate sobre horizontalidade: os números da transformação de competências convertem o que era preferência cultural em variável econômica, pois a estrutura que desperdiça o conhecimento recém-adquirido da base, ou que o retém em filas decisórias, paga por isso em velocidade, inovação e retenção (WEF, 2025). A horizontalização deixa de precisar de justificativa ideológica: em setores de mudança rápida, ela é resposta funcional, e a pergunta desloca-se do porquê para o como e o onde.

A segunda é que o como tem resposta consolidada e convergente entre a literatura internacional e a nacional: a trilha confiança, autonomia e accountability, sustentada por sistemas de competências, carreiras e reconhecimento, e por uma liderança que troca o controle de tarefas pela responsabilidade compartilhada por resultados (LEITE *et al.*, 2026). A produção brasileira agrega o dado decisivo de que essa transição, quando bem-feita, não é custo humanitário à eficiência, é caminho para ela, pela via do engajamento e da retenção (FIORINI, 2025). O redesenho de 2026 tem, portanto, manual: o que falta às organizações raramente é conhecimento, é a disciplina de construir os ativos antes de remover as camadas.

A terceira é que a leitura contingencial é a vacina contra os dois erros do debate: a nostalgia que defende a pirâmide onde ela já perdeu a função, e o modismo que a demole onde ela ainda protege (MINTZBERG, 2003). O critério é o trabalho, não a tendência: segurança crítica, crise e escala padronizada pedem comando; conhecimento em mudança rápida pede rede. A fronteira entre os territórios move-se, e move-se na direção da rede, mas fronteira móvel não é fronteira abolida, e a organização madura é a que sabe onde a sua passa.

A quarta consideração volta-se ao elo mais frágil do redesenho: a liderança intermediária. É sobre ela que a transição recai por inteiro, perde o papel antigo de supervisor, precisa aprender o novo de facilitador, e é dela que as organizações menos cuidam nos programas de requalificação, tipicamente voltados às competências técnicas da base. A Grande Requalificação que não requalifica os gestores produz o pior dos híbridos: discurso horizontal com prática de microgestão, autonomia anunciada e cobrada por tarefas, o cinismo organizacional que desacredita a mudança. Se há uma prioridade prática que este trabalho destaca para 2026, é essa: o programa de requalificação mais estratégico da empresa é o dos seus líderes.

Uma consideração final sobre o horizonte. Modelos de gestão têm ciclos, e a horizontalidade não será o último. O que a Grande Requalificação instala de permanente não é um desenho, é uma exigência: a de que a estrutura acompanhe a velocidade do aprendizado que abriga. Organizações que aprenderam a requalificar pessoas terão de aprender a requalificar a si mesmas, papéis, processos e fronteiras revisados no mesmo ritmo das competências, e essa capacidade de redesenho contínuo, mais que qualquer configuração específica, é o que separará, na década, as estruturas vivas das apenas organogramas.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações que devem orientar a interpretação de seus resultados. A primeira decorre do desenho: por tratar-se de revisão integrativa, o trabalho articula fontes documentais e bibliográficas sem investigação empírica própria em organizações, e a caracterização dos modelos e mecanismos opera por tipos analíticos, não por medição de campo.

Uma segunda limitação refere-se à natureza dos dados internacionais utilizados: as projeções sobre competências e empregos derivam de levantamentos com empregadores, refletindo expectativas declaradas mais do que desfechos observados, e seu horizonte de 2030 comporta a incerteza própria de projeções em contexto de mudança tecnológica acelerada.

Uma terceira limitação é o recorte setorial e cultural: a análise concentra-se no trabalho formal e do conhecimento, onde a tensão entre os modelos é mais aguda, sem esgotar as especificidades do

trabalho operacional, do setor público e das pequenas organizações, nem as mediações culturais que a adoção de modelos horizontais encontra em diferentes contextos, inclusive o brasileiro.

Registre-se, por fim, que a expressão Grande Requalificação é utilizada como categoria descritiva do debate contemporâneo de gestão, ancorada nos dados citados, e não como conceito com definição acadêmica consolidada; que as figuras são esquemas conceituais de elaboração própria; e que o texto tem natureza acadêmica, não constituindo consultoria organizacional para casos concretos.

7 PERSPECTIVAS FUTURAS

A agenda de pesquisa decorrente deste trabalho comporta quatro direções. A primeira é empírica e comparativa: medir, em organizações brasileiras, a relação entre grau de horizontalidade, velocidade de requalificação e desfechos de desempenho e retenção, convertendo em evidência local a associação que a literatura internacional projeta.

Uma segunda direção é a trilha da delegação: acompanhar longitudinalmente programas de desenvolvimento de líderes voltados à redução da microgestão, testando os efeitos da tríade confiança, autonomia e accountability sobre o engajamento que a literatura nacional descreve (LEITE *et al.*, 2026). A liderança intermediária, identificada aqui como elo frágil do redesenho, merece ser o sujeito central desses estudos.

Uma terceira direção é setorial: examinar a adoção de práticas participativas e humanizadas em segmentos operacionais e de risco, nos quais a produção nacional já aponta seus efeitos sobre retenção e conformidade, verificando os limites contingenciais da horizontalização fora do trabalho do conhecimento (PARREIRA, 2025). O contraste entre setores é o teste natural da leitura contingencial proposta.

Uma quarta direção é organizacional-desenho: estudar os híbridos conscientes, organizações que operam simultaneamente núcleos hierárquicos e células horizontais, mapeando as interfaces, os conflitos de regime e as competências de liderança que a convivência exige, tema sobre o qual a prática corre à frente da teoria.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou como a Grande Requalificação pressiona a hierarquia tradicional e impulsiona modelos de liderança horizontal, e em que condições cada modelo rende mais. A revisão realizada permite três conclusões.

A primeira é que a transformação em curso das competências, com 39% das habilidades centrais em mudança até 2030 e a maior parte da força de trabalho demandando requalificação,

tensiona a pirâmide por cinco mecanismos articulados: a velocidade que supera o ciclo decisório hierárquico, a inversão informacional que desmente a premissa de que o superior sabe mais, a autonomia exigida pelo aprendizado contínuo, o achatamento tecnológico das camadas de supervisão e as expectativas de confiança e propósito dos profissionais requalificados.

A segunda é que a resposta horizontal tem trilha conhecida e convergente entre a literatura internacional e a brasileira: da microgestão à delegação eficaz, pela construção de confiança, autonomia e accountability, sustentadas por sistemas de competências, carreira e reconhecimento e por liderança humanizada e participativa. E tem também seus fracassos típicos, a falsa horizontalidade, a sobrecarga, a diluição de responsabilidade e o desajuste contingencial, cujas salvaguardas são parte do redesenho sério.

A terceira é que a leitura correta é contingencial: a hierarquia segue superior onde segurança crítica, crise e padronização dominam; a horizontalidade rende mais no trabalho do conhecimento em mudança rápida; e a Grande Requalificação desloca continuamente a fronteira na direção da rede, sem aboli-la. O desenho maduro é o híbrido consciente, e seu elo decisivo é a requalificação da própria liderança, sobretudo a intermediária, sem a qual o discurso horizontal degenera em microgestão renomeada.

Conclui-se que a Grande Requalificação não decreta o fim da hierarquia: encerra o seu monopólio. O desenho da gestão torna-se escolha contingente e revisável, medida pelo trabalho que serve, e a capacidade organizacional definidora da década não será a adesão a um modelo, mas a disposição de redesenhar-se no mesmo ritmo em que requalifica as suas pessoas. As organizações que aprenderem a aprender sobre si mesmas terão, em qualquer configuração, a única estrutura que a época realmente exige: uma que não fique pronta.

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor declara não haver conflitos de interesse na realização deste estudo. A pesquisa não recebeu financiamento específico de agências de fomento públicas, comerciais ou sem fins lucrativos. Este artigo tem natureza acadêmica e não constitui consultoria organizacional para casos concretos.

REFERÊNCIAS

FIORINI, V. S. Equilíbrio entre eficiência operacional e humanização: o desafio contemporâneo da gestão de pessoas. Lumen et Virtus, São José dos Pinhais, v. 16, n. 44, 2025. DOI: 10.56238/levv16n44-064.

LALOUX, F. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Bruxelas: Nelson Parker, 2014.

LEITE, E. M. C. *et al.* Desenvolvimento de líderes para delegação eficaz: estratégias para reduzir a microgestão e aumentar o engajamento organizacional. Aracê, São José dos Pinhais, v. 8, n. 5, e12998, 2026. DOI: 10.56238/arev8n5-003.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARREIRA, V. E. Gestão de pessoas na segurança privada: práticas de liderança e motivação. Lumen et Virtus, São José dos Pinhais, v. 16, n. 50, 2025. DOI: 10.56238/levv16n50-105.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein (São Paulo), São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. DOI: 10.1590/S1679-45082010RW1134.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Genebra: WEF, 2025.