

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Arielly das Chagas Carneiro  
Mariana dos Santos Andrade  
Nagyla Núbia de Lira Silva

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO BEM ESTRUTURADA DENTRO DAS**  
**ORGANIZAÇÕES**

RECIFE  
2023

Arielly das Chagas Carneiro  
Mariana dos Santos Andrade  
Nagyla Núbia de Lira Silva

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO BEM ESTRUTURADA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

Co-orientador: Bruno Melo Moura

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C289i

Carneiro, Arielly das Chagas.

A importância da gestão bem estruturada dentro das organizações /  
Arielly das Chagas Carneiro; Mariana dos Santos Andrade; Nagyla Núbia  
de Lira Silva. - Recife: O Autor, 2023.

20 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Coorientador(a): Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Motivação. 3. Gestão humanizada e  
liderança. I. Andrade, Mariana dos Santos. II. Silva, Nagyla Núbia de Lira.  
III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

*“A administração envolve simultaneamente, arte, técnica e ciência. Arte porque administrar constitui uma expertise que requer elegância, beleza, estilo, competência, intuição e muita sensibilidade. Técnica porque requer o uso de ferramentas concretas e conceituais. Ciência porque se fundamenta em teorias, ideias, conceitos e abstrações.”*

*(Chiavenato, 2017)*

## RESUMO

Pesquisa voltada para a gestão bem estruturada como fator indispensável para atingir os objetivos numa organização, com ênfase em elucidar como o administrador ao definir objetivos, valores e metas a serem atingidos, norteia os colaboradores para que entendam a missão, visão e valores da organização evitando perdas e garantindo a qualidade e integridade dos processos, através de uma gestão humanizada e estruturada. Tendo como objetivo, o mapeamento das pesquisas que demonstram as diferentes e diversas formas eficientes, eficazes e efetivas de gestão e como interferem na produtividade e crescimento profissional. Sendo utilizada uma abordagem quali-quantitativa ou qualitativa, com informações obtidas através de revisão bibliográfica.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas; Motivação; Gestão humanizada e Liderança.

## **ABSTRACT**

Research focused on well-structured management as an indispensable factor in achieving objectives in an organization, with an emphasis on elucidating how the administrator, when defining objectives, values and goals to be achieved, guides employees so that they understand the mission, vision and values of the organization, avoiding losses and ensuring the quality and integrity of processes, through humanized and structured management. The objective is to map research that demonstrates the different and diverse efficient, effective and effective forms of management and how they affect productivity and professional growth. A qualitative-quantitative or qualitative approach was used, with information obtained through a bibliographic review.

**Keywords:** People management; Motivation; Humanized management and Leadership.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Tipos de estruturas e organogramas empresariais .....	9
2.2. Tipos de liderança e efeitos na produtividade e motivação .....	13
2.3. Gestão da qualidade .....	14
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>24</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração é uma ciência iniciada a pouco mais de 100 anos, provavelmente é a ciência mais recentemente descoberta, o uso da administração está presente em tudo e abraça outras profissões, possuindo muitas facetas que ajudam no direcionamento de tarefas das organizações (Chiavenato, 2007). O processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos é uma possível definição para administração, utilizando desses recursos a fim de alcançar determinados objetivos de forma eficiente e eficaz (Riccio, 2016).

Por ter amplo conceito e abrangência o ato de administrar pode ser entendido como um processo de tomada de decisão. Assim, engloba desde a vida pessoal (organização do tempo e tarefas), até a gestão empresarial, que envolve a organização por completo, desde a criação até o funcionamento e manutenção da empresa (Ferreira *et al.*, 2014).

Ao tomar a decisão de formar uma empresa, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014) diz que para iniciar uma empresa é preciso saber no que investir, o perfil da empresa, reunir informações sobre o negócio, ter organização, estudar as formas para obter o capital inicial e o fluxo de caixa e em seguida pôr em prática tudo o que foi preparado com antecedência baseado nas informações que se tem do negócio. Ao tomar tal decisão, deve-se ter em mente cabe ao administrador o ato de pensar e definir objetivos, valores e metas a serem atingidos, deixando de forma clara para que os colaboradores entendam a missão, visão e valores da organização (Riccio, 2016). Logo formar e dirigir uma empresa, não é diferente do que é feito em casa ao decidir como é feito o planejamento para fazer a feira do mês, por exemplo. (Fernandes, 2004).

Após a formação da empresa com todas as políticas e objetivos estabelecidos, inicia-se a contratação. Onde, nesta etapa, serão selecionados os integrantes da gestão e operação da empresa. Para que a seleção e contratação das pessoas seja de maneira efetiva, é necessário ter uma comunicação estruturada, descrição de cargos e salários de maneira clara e objetiva, ter um organograma empresarial funcional, políticas da empresa bem ajustadas e claras, e um plano de carreira com todas as informações

necessárias para que os colaboradores tenham acesso das informações para atingir determinado cargo (Faissal, 2019).

Segundo Chiavenato (2007) as organizações em geral operam em um ambiente que muda com muita frequência devido a fatores legais, tecnológicos, sociais, econômicos, culturais e geográficos. Logo recebem influencia tanto positiva, quanto negativa em relação ao local em que estão estabelecidas, sendo assim, a depender do local e cultura é possível existir “gargalos” de comunicação e mudanças na forma de gestão e esse é um desafio para gestores de diversas áreas e empresas.

Na administração o ato de gerir está diretamente ligado ao planejamento e ação, ou seja, a estratégia da organização, pois é a gestão eficiente que garante mapear todos os processos existentes executados por meio de recursos, sejam eles tangíveis, intangíveis ou humanos, de modo a otimizá-los aumentando a produtividade, reduzindo custos e potencializando a qualidade. A gestão é realizada como o meio de incentivar as pessoas a agirem na organização a realizarem o que é necessário (Mintzberg, 2014).

Frente a isso, o objetivo do estudo é mapear as pesquisas que demonstram as diferentes e diversas formas eficientes, eficazes e efetivas de gestão. Tal mapeamento permite uma melhor compreensão de práticas administrativas exercidas prezando pelo funcionamento correto dos processos, evitando perda de produtividade, aumentando a motivação e garantindo resultados satisfatórios para a empresa.

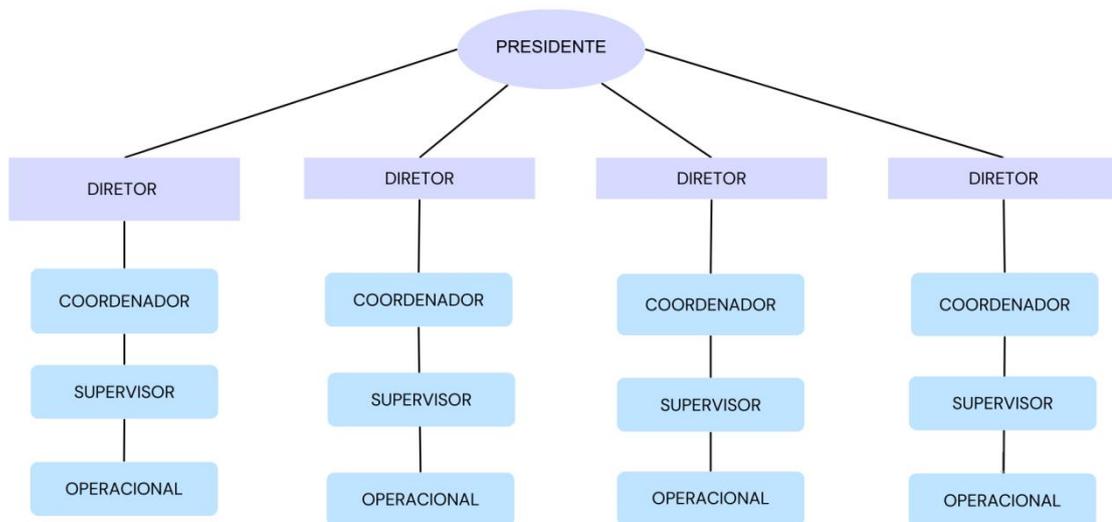
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TIPOS DE ESTRUTURAS E ORGANOGRAMAS EMPRESARIAIS

Para cumprir sua função, cada empresa possui uma estrutura organizacional formal e informal. A estrutura informal ocorre naturalmente entre os indivíduos, ela varia em cada ambiente de acordo com as pessoas e influencia o clima organizacional. Dentro da estrutura formal existe a realização do organograma, um gráfico o qual pode demonstrar toda operação realizada incluindo os cargos, funções e suas interdependências.

O tipo mais comum de estrutura organizacional é a funcional, a partir dela a gestão divide os cargos por departamentos sendo demonstrada por um organograma. O organograma é uma ilustração de fácil entendimento, possuem várias formas de apresentação que podem ser: vertical, horizontal ou circular, podendo ser usado em qualquer empresa independente do porte dentro de sua estrutura, os principais aspectos são: divisão do trabalho, relação de supervisão, canais de comunicação, subdivisões principais, centralização ou descentralização e os níveis hierárquicos (Neis, Dyogo; Pereira, Maurício; Maccari, Emerson, 2017).

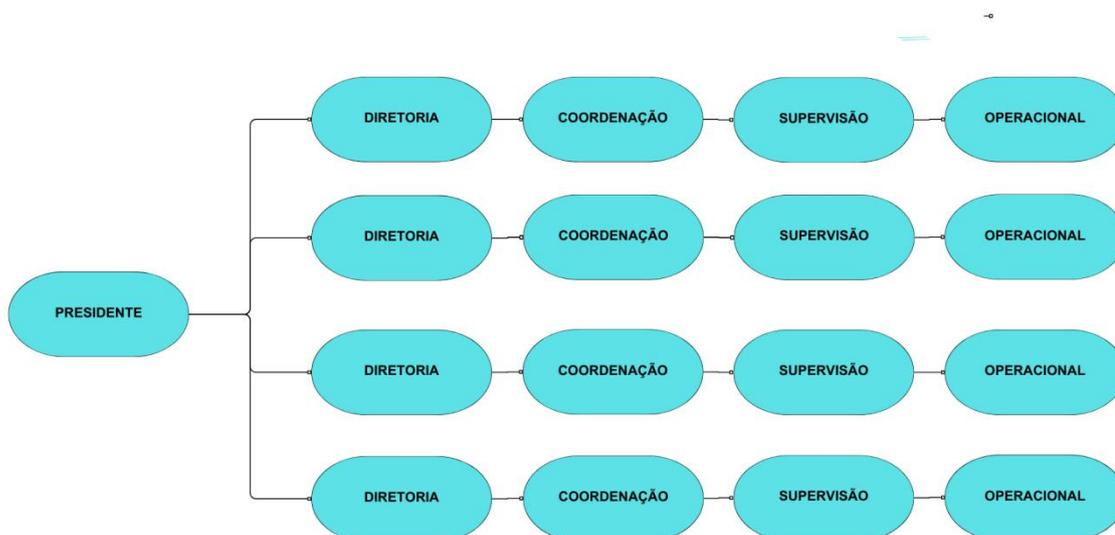
O tipo de estrutura vertical, representado pelo organograma tradicional, é um dos mais comuns, ele demonstra os cargos de acordo com a hierarquia de cima para baixo, seguindo os níveis: Estratégico, tático e operacional da empresa (Pereira, 2012). Seu uso facilita ao colaborador saber a quem ele deve se reportar e seu fluxo de comunicação é conforme a hierarquia, a figura 1 apresenta o organograma vertical.

**Figura 1:** Organograma vertical.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Pereira, 2012

Como desvantagem, esse modelo pode gerar atrasos de comunicação, pois o colaborador não tem autonomia para comunicar-se com os níveis mais altos da gestão, ele depende de uma unidade de comando, podendo gerar desmotivação nos níveis mais baixos por não possuírem autonomia suficiente, nesse modelo de gestão não são estimuladas a criatividade e inovação (Kich, 2011).

Outro tipo de organograma bastante utilizado é o horizontal, ele segue a mesma lógica do tradicional, porém, com um teor de igualdade pois os cargos se posicionam lado a lado da esquerda para direita, neste caso o colaborador possui certa autonomia na tomada de decisão e pode reportar-se para os líderes do topo sem grandes impedimentos (Borniger *et al.* 2015). A figura 2 apresenta o organograma horizontal.

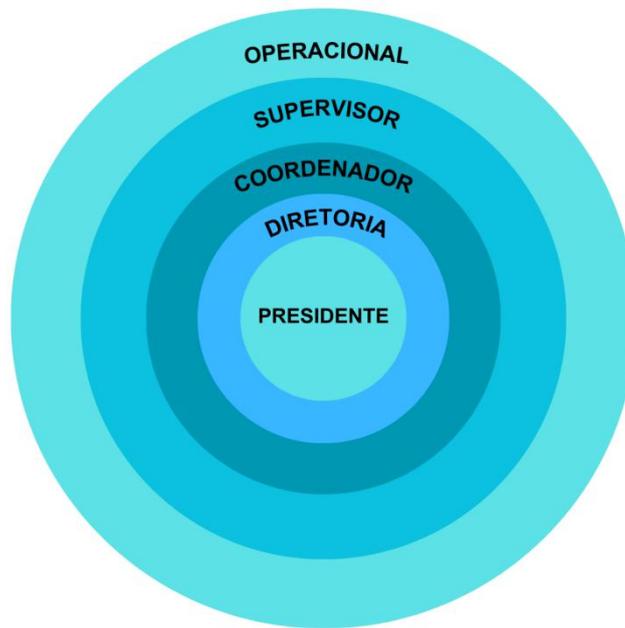
**Figura 2:** Organograma horizontal

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Borniger et al. 2015

O organograma horizontal é mais utilizado em empresas de pequeno porte, onde a comunicação é repassada com mais frequência e clareza, sem um único gestor responsável. Enquanto numa empresa de grande porte, esse tipo de organograma pode gerar ruídos na comunicação entre os setores e por consequência, conflitos (Caio, 2017).

Estrutura matricial e organograma radial ou circular, este tipo de estrutura é demonstrado por um organograma, o qual, apesar das funções começarem em hierarquia partir do centro e irradiarem para o externo, seu formato circular comunica que as áreas divididas estão interligadas, o colaborador pode responder a mais de um líder como por exemplo um líder de projeto e a seu próprio gestor, o organograma demonstra cada função (Lacombe, 2017). A figura 3 mostra o organograma circular.

**Figura 3:** Organograma circular



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Lacombe, 2017

Esse modelo é muito utilizado em empresas de grande porte, em projetos ou em consultorias, pois ele é flexível e possui foco na função, sendo assim, o colaborador pode mudar de função a depender de um projeto, sua desvantagem está em o colaborador ficar em dúvida a quem reportar-se, gerando dúvidas e atrasos, também pode haver ruídos nos comandos entre as duas gestões gerando conflitos (Leonel, 2021).

Organograma Linear, este organograma demonstra graficamente por símbolos qual profissional especificamente é responsável por executar, aprovar, participar, controlar e elaborar, cada atividade (Silva, 2021).

A estrutura é essencial para reforçar o êxito dos objetivos estratégicos em uma organização, uma gestão pode e deve utilizar aspectos de diferentes categorias de estruturas organizacionais escolhidos conforme as necessidades da empresa (Seiffert; Costa, 2007).

## 2.2. TIPOS DE LIDERANÇA E EFEITOS NA PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO

A motivação é um processo interno de um indivíduo, que o leva a alcançar algum objetivo pessoal, ou seja, é um estímulo interno baseado em uma necessidade de um objetivo externo. Manter a motivação dos colaboradores na empresa é um desafio para os gestores, pois ela depende não somente dos recursos disponíveis, como também que os desejos do funcionário estejam alinhados com a empresa, o que pode ser influenciado ou não por ações motivacionais (Gil, 2016).

O primeiro desafio para uma gestão eficiente, ocorre na etapa de seleção do funcionário, é importante que o recrutamento seja eficaz ao reconhecer a necessidade do cargo, além da qualificação técnica. Identificar o quanto a pessoa está alinhada com os valores da empresa pode ser um indicador para revelar seu nível de comprometimento. Um funcionário motivado é comprometido com a organização e isso só traz benefícios, como redução do absenteísmo, evitando a rotatividade e perda de produtividade, sendo assim, a motivação serve para reter talentos e ser um diferencial competitivo em relação a outras empresas. Ao contrário da motivação existe a frustração, a pessoa não alcança êxito nas suas necessidades e desenvolve comportamentos negativos (Chiavenato, 2007).

Das teorias existentes que explicam a motivação a principal e mais completa é a teoria de Maslow criada em 1954, onde demonstra que o movimento de motivação do indivíduo ocorre de acordo as suas necessidades por uma ordem específica, a qual vai de necessidades básicas a necessidades de autorrealização, elas se dividem em 5: Fisiológicas; Segurança; Sociais; De Estima; De Autorrealização. A organização neste cenário pode atuar como fator motivador criando um ambiente favorável para o colaborador de modo a suprir essas necessidades (Maximiano, 2010).

Cada gestão pode assumir um perfil de liderança, que possui aspectos positivos ou negativos que muito influenciam na produtividade dos colaboradores e por consequência nos resultados da organização. Segundo Chiavenato (2003) o líder deve ter a habilidade de atrair, motivar e influenciar comportamentos que tragam bons resultados.

Os principais perfis de liderança são : a autocrática, democrática e liberal. A liderança autocrática é o modelo mais antigo existente, o líder detém todo poder de decisão, a comunicação é vertical e quanto mais baixa o colaborador está na estrutura menos ele tem autonomia, os processos executados são monitorados minuciosamente, dentre os pontos positivos estão o cumprimento de metas e liderança previsível, e negativamente a privação de comunicação dos colaboradores com o líder pode gerar esgotamento e Burnout, pois os problemas cotidianos muitas vezes não são resolvidos, o líder causa tensão na equipe, esse modelo não permite a criatividade tornando o processo de trabalho maçante (Pires, 2018).

A liderança democrática também tem a hierarquia definida, porém, neste modelo o colaborador participa da tomada de decisão, o *feedback* horizontal é estimulado, e os aspectos negativos da operação podem ser expostos na busca de melhoria, positivamente o poder de influência no ambiente de trabalho gera um aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, integração da equipe, comunicação mais eficiente podendo utilizar ferramentas tecnológicas (chats, sistemas). Negativamente há possível perda de autoridade do líder, demora na tomada de decisão (Paes, 2021).

Liderança liberal ou Laissez-Faire modelo o líder não é o centro das decisões, ele confia que os membros da equipe são responsáveis e são auto gerenciáveis, eles podem controlar sua própria rotina de trabalho, como o processo será realizado, a comunicação é clara e direta entre todos, a liderança só traz informações pontuais e quando solicitada, os pontos positivos são a autoconfiança e motivação da equipe, bom clima organizacional, autoestima do colaborador, liberdade criativa, dentre os pontos negativos essa liderança é inviável para equipes inexperientes que necessitam de treinamento e supervisão, também para atividades técnicas que necessitam de um padrão estabelecido (Chiavenato, 2009).

### 2.3. GESTÃO DA QUALIDADE

Para que exista um entendimento do que é gestão da qualidade, é necessário entender o que significam as duas palavras separadamente. Gestão é a ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou

particulares (Dicio, 2020). Qualidade é a maneira de ser boa ou má de uma coisa que pode apresentar superioridade e excelência estando atrelada a títulos ou categorias (Priberam, 2023). Levando esses significados para a gestão de pessoas, a gestão da qualidade está diretamente ligada a forma como um líder se comunica, interage, resolve problemas de forma eficiente, eficaz e efetiva gerando resultados satisfatórios entre os colaboradores da instituição.

Cada empresa tem uma forma de gerenciar seus negócios e que a diferencia em relação a gestão do recurso humano da organização, que pode se caracterizar em gestão tradicional, moderna ou contemporânea. Onde a gestão tradicional é mais burocrática, verticalizada, com ausência de autonomia e criatividade, voltada para a tarefa e estrutura organizacional; A gestão moderna é voltada as pessoas e entendimento do comportamento dentro da organização influenciando no clima organizacional; A gestão contemporânea se dá no momento que as empresas conhecem sua atividade fim e criam abordagens de forma sistemática e contingencial, adaptando seus processos ao momento em que estão (Rodrigues, Ellen; Rodrigues, Gabriel; Ruivo, Thais, 2014).

A forma de gestão adotada pela instituição vai interagir com a motivação do funcionário e sua disposição em seguir as regras e diretrizes, além de estar ligada à produtividade e crescimento da empresa em geral. (Deus, Rafael; Seles, Bruno; Vieira, Karina. 2014).

Não só pessoas, mas os processos dentro da organização são fundamentais para o bom funcionamento da instituição. Os mesmos precisam ser bem fundamentados e estabelecidos, para que os cargos e suas respectivas descrições estejam alinhados ao plano de negócio, buscando a excelência na gestão. Para isso é necessário que exista pleno conhecimento das funções e responsabilidades de cada cargo, saber distribuir essas funções e distribuir as responsabilidades a quem vai executar as tarefas e melhorar o atendimento e manter claras as informações acerca dos fluxogramas e dados da empresa (Oliveira; Pacheco, 2007).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível e necessária dentro de uma organização. Com uma boa gestão a empresa fará com que seus colaboradores se tornem parceiros, promovendo a ampliação da visão, missão

e valores da organização (Chiavenato, 2008). O Recursos Humanos (RH) é responsável por valorizar o capital humano da empresa e às designar em seus devidos cargos e funções de acordo com suas competências, administrando a relação funcionário - empresa (Rodrigues, Ellen; Rodrigues, Gabriel; Ruivo, Thais, 2014).

### 3. METODOLOGIA

O estudo foi realizado a partir da abordagem bibliográfica, sendo apontado como o primeiro passo para toda e qualquer pesquisa científica. Tal abordagem torna possível adquirir o embasamento teórico necessário para iniciar o estudo, utilizando-se de fontes secundárias fidedignas, artigos e livros (Sousa, Angélica; Oliveira, Guilherme; Alves, Laís, 2021). Logo, permitiu ao presente estudo absorver a contribuição e discussão de outros autores acerca dos conceitos de gestão, liderança e gestão da qualidade.

Adicionalmente, é válido destacar que a abordagem metodológica utilizada é caracterizada como quali-quantitativa. Sobre o assunto, esta abordagem explica as informações quantitativas compostas por dados numéricos e qualitativas através do foco na observação e interpretação (Knechtel, 2014). Outrossim, a pesquisa também se caracteriza como exploratória, uma metodologia que envolve levantamento bibliográfico, pesquisa e análise de exemplos (Gil, 2022).

A pesquisa é bibliográfica realizada por meio da captação, leitura e interpretação de dados realizada por materiais já publicados, norteando o estudo a partir de obras já publicadas (Sousa, Angélica; Oliveira, Guilherme; Alves, Laís, 2021). Assim, a pesquisa utilizou-se de artigos, coletados na base de dados *Google Scholar* em português Google Acadêmico, onde foram escolhidos os artigos que ajudarão a enriquecer este artigo.

Assim, as palavras-chaves utilizadas foram: “Gestão de pessoas”, “Motivação”, “Gestão humanizada” e “Liderança”. O intervalo considerado para coleta de dados foram – páginas de 1 a 16 da plataforma, foram escolhidos 16 artigos das 148 publicações encontradas. Como critério de inclusão foram usados artigos científicos e revistas com período de publicação de 2015 - 2023. Já de exclusão, foram artigos de acesso restrito – pagos –, Trabalho de

Conclusão de Curso (TCC), repositórios, dissertação de mestrado, tese de doutorado e livros.

Ainda, é válido destacar que nos materiais escolhidos constam os assuntos relevantes associados às palavras-chaves supracitadas. Abordam, portanto os conceitos básicos estruturais da gestão de pessoas, passando pelas principais teorias e conceitos de motivação.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O papel do gestor dentro de uma instituição é muito importante para ser debatido e analisado e variam de questões que se iniciam desde a postura profissional até o comprometimento com a equipe de trabalho. Para dar embasamento e confiabilidade científica ao estudo, foram coletados 15 artigos que abordam desde a contratação até o comportamento do gestor na execução de tarefas, produtividade, motivação e afins. Tais artigos estão citados a seguir:

**Quadro 1: Fontes de pesquisa**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Ano</b>
Santos et al.	A Importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização	Identificar as principais características de um gestor de pessoas direcionando a atuação nessa área	Revista	2023
Cardoso e Marques	O papel da gestão de pessoas dentro das organizações	Apresentar o papel do Gestor de Pessoas e os elementos que norteiam essa função	Revista	2015
Amorim et al.	Gestão de pessoas: O papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas no ambiente altamente competitivo	Norteamentos que apontem para o papel do gestor de pessoas que, a partir da liderança, desenvolver diferencial competitivo	Revista	2022
Ruffatto, Pauli e Ferrão	Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares	Análise da interferência do estilo de liderança em empresas familiares, sua influência na motivação dos colaboradores e no surgimento de conflitos	Revista	2017
Cândido e Reimberg	O líder humanizado: Condutas que consistem no diferencial competitivo	A importância do líder, no estratégico da organização e os impactos que suas condutas	Revista	2017

		humanizadas geram na equipe de trabalho		
Ferreira e Sampaio	Liderança organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio	Apresentar as diversas formas de lideranças e suas contribuições para o sucesso das organizações	Revista	2018
Polloni, Bardichi e Furlanetto	Motivação no ambiente de trabalho Ações de educação corporativa para retenção e desenvolvimento de talentos	Como a organização através dos recursos humanos desenvolve ações ligadas a educação corporativa, desenvolvimento interno e bem-estar	Revista	2022
Cruz	Gestão de pessoas: Um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal	A importância de adotar métodos de recrutamento e seleção bem definidos e alinhados ao plano de desenvolvimento organizacional, ênfase à valorização do capital intelectual	Revista	2023
Lorando, Sapienza e Costa	Qualidade de vida e motivação no trabalho: Fator decisivo no desempenho organizacional	Como a qualidade de vida do colaborador ajuda na motivação e entrega de resultados do funcionário	Revista	2020
Zanatta, Trevisan e Halberstadt	Gestão humana de pessoas: Um resgate histórico	Uma retrospectiva histórica do conceito de gestão humana de pessoas e o campo de estudos organizacionais	Revista	2021
Silva e Antônio	Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade	Liderança e como o líder que desenvolve seu papel de forma humanizada pode contribuir para motivação	Revista	2020
Andrade e Hervé	Pessoa vs máquina: Uma análise dos impactos da Inteligência artificial na gestão de pessoas	A influência da Inteligência artificial na gestão e sua influencia nas atividades rotineiras	Revista	2023
Silva e Barbosa	O impacto do líder no comportamento dos colaboradores	O impacto do líder no comportamento dos colaboradores, para encontrar um modelo mais eficaz e que promova a saúde evitando doenças laborais	Revista	2021
Farias et al.	Gestão de pessoas e conflitos interpessoais	Verificar a percepção dos proprietários de	Revista	2019

	na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte: Um estudo no oeste da Bahia	EPP em Bom Jesus da Lapa - BA, no que se refere às suas competências gerencias		
Oliveira et al.	A importância de líderes na gestão das organizações	Identificar e compreender as estratégias utilizadas pelos líderes para melhor eficácia das suas metas dentro da organização	Revista	2018

**Fonte:** Próprios autores, 2023

Para Santos *et al.* (2023), uma organização que deseja alcançar o sucesso na gestão de pessoas, se faz necessário um método complexo de melhoria contínua para obter êxito em suas metas.

Amorim *et al.* (2022), destaca que a empresa ao implementar uma estrutura, busca agregar valores, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formação e padronização, o líder nesse cenário contribui na comunicação, otimização e desempenho da equipe.

Silva e Barbosa (2021) Complementa que deve-se considerar ao pensar nas características do gestor o seu perfil, que deve suprir as exigências da diretoria, possuindo conhecimento nas teorias atuais de gestão, como também, habilidades práticas de liderança para realizar o processo de planejar, fazer, checar e agir com respeito e compromisso ao colaborador, este por sua vez deve ser estimulado para uma postura ética com foco no cliente, na missão e visão da empresa, criando um clima organizacional favorável.

Frente a isso, Zanatta, Trevisan e Halberstadt (2021), frisa que o capital humano deve estar em destaque na organização, pois toda ação cotidiana acontece por meio dos relacionamentos, atualmente sendo obsoleto ver o colaborador exclusivamente como um executor de tarefas, mas sim como um fator primordial o qual a existência da organização depende.

Cardoso e Marques (2015) descrevem que o líder nesse cenário promove uma gestão participativa utilizando comunicação eficaz para estimular a inovação através das pessoas, embora muitas empresas acreditem que investir no intelectual e desenvolvimento é um custo oneroso e desnecessário

que pode tornar o funcionário capacitado para buscar outras oportunidades de emprego.

Para Ruffatto, Paulli e Ferrão (2017), Farias *et al.* (2019) o estilo de liderança utilizado em empresas familiares influencia na motivação e na resolução de conflitos. Nesse tipo de gestão, normalmente o fundador ocupa o lugar de liderança e tem o desafio de gerir o capital humano, muitas vezes sem estar preparado. Dentre os principais motivos de conflitos para essas empresas, é a relação familiar existente entre muitos membros que pode superar o interesse profissional.

Porém, este desafio, entretanto não ocorre apenas em proprietários de empresas familiares, Lorando, Sapienza e Costa (2020), relatam que em muitos casos gestores iniciam a carreira ao nível operacional ou técnico e conseguem através de seu desempenho e plano de carreira se tornarem gestores de seus departamentos, por exemplo, acabam por atingir cargos de liderança sem a habilidade de fato para gerir pessoas, onde esta habilidade deveria ser desenvolvida por meio de estudos ou treinamentos acerca de inteligência emocional, práticas de comunicação assertiva, gestão de conflitos, liderança e gestão humanizada.

Acerca de gestão humanizada Cândido e Reimberg (2017); reforçam a importância de combater condutas obsoletas de gestão, onde antes só existia o modelo rígido, militar e vertical, no qual o chefe apenas controlava a produção e execução das tarefas ignorando o recurso humano.

Silva e Antônio (2020) também abordam que existe a necessidade de mudança para manter o colaborador motivado, retendo esse colaborador na instituição e fornecendo confiança, representatividade, respeito, reconhecimento e equidade, elevando a qualidade de vida no trabalho, evitando o maior motivo de *turnover* (taxa de rotatividade dos funcionários da empresa) nas organizações que é uma liderança sufocante que desvaloriza o funcionário e não agrega valor para o desenvolvimento do mesmo.

Oliveira *et al.* (2018) afirma que, não existe um estilo de liderança ideal. Contudo, depende do contexto, da cultura e da situação atual da organização, pois influenciam diretamente no comportamento e modelo de gestão. Líderes, nos dias atuais, atuam promovendo o diferencial competitivo, no sentido de

incentivar o colaborador a buscar a melhoria contínua e entregar excelentes resultados.

Ferreira e Sampaio (2018) Abordam também, a importância de oferecer benefícios para o colaborador com a intenção de reter talentos, através não apenas de bonificação financeira, mas estímulos como políticas de qualificação, desenvolvimento e aprendizado profissional, promovendo ações que gerarão o sentimento de segurança e por consequência melhoria no desempenho, produtividade e motivação do funcionário.

Cruz (2023) dá ênfase, a importância do gestor para as etapas de recrutamento, seleção e capacitação, salientando que, quando existe uma vaga em aberto inicia-se o processo de recrutamento, nesta etapa o gestor junto com o setor de recursos humanos tem como ponto essencial observar o perfil do candidato e confrontar com as atribuições da função para determinado cargo, sendo assim a seleção acontece de maneira estratégica e eficaz. Feito isso, o gestor além das capacidades interpessoais de liderança, comunicação e gestão de conflitos, tem o papel de valorizar o capital intelectual do colaborador logo no início da contratação com a integração e desenvolvimento de talentos, desse modo, aumentando as chances de reter talentos. Para tal, o líder precisa ser estratégico e analisar bem o perfil de cada indivíduo e sua alocação no setor em que o mesmo dará maior produtividade.

Junto a isso, Andrade e Hervé (2023), falam sobre a evolução sucessiva dos artefatos tecnológicos, que são cada vez mais desenvolvidos com funcionalidades que suprem as demandas humanas, a inteligência artificial já consegue auxiliar o gestor em otimizar tarefas, sobrando tempo para focar em decisões mais urgentes e fazer mais reuniões, por exemplo.

Essas mudanças ocorrem desde o recrutamento com testes mais dinâmicos e fáceis para o candidato responder o algoritmo que de modo mais ágil filtra os dados inseridos facilitando a seleção, auxilia no desenvolvimento podendo ser usado *chatbots* (software de conversa que usa inteligência artificial para gerar respostas aos usuários) para trazer respostas para o cotidiano do colaborador, podendo ser uma ferramenta onde ele possa expressar suas emoções, ajudando o gestor a saber o nível de motivação da equipe e receber sugestões de melhoria.

Apesar das facilidades, algumas pessoas temem esse avanço tecnológico devido à extinção de alguns cargos e algumas atividades serem substituídas por IA (Inteligência Artificial), gerando angústia e insegurança nos indivíduos que podem sentir que seu trabalho é inferior à máquina, com isso, surge um desafio para o gestor utilizar os recursos disponíveis de inteligência artificial somando e valorizando o capital humano, fazendo-o entender que a tecnologia veio para somar e não substituir.

Analisando todos os cenários presentes dentro de uma empresa, um grupo de pesquisadores Polloni, Bardichi e Furlanetto (2022) executaram um estudo em relação aos prejuízos enfrentados por empresas que não encorajavam o funcionário e pontuou que o alto índice de rotatividade traz prejuízo e perda de competitividade para a organização. Porém, esse padrão é muito comum, por exemplo, em empresas de operações de telemarketing, sendo hoje um desafio para os gestores tornarem a organização um local mais benéfico e produtivo, onde o funcionário sinta-se motivado com as políticas da empresa.

A política de retenção e desenvolvimento foi repensada para que os setores juntos, revertessem o quadro deficitário em que estavam tornando o índice de rotatividade menor. Visando melhorias o setor de recrutamento e seleção foi elaborando um sistema de integração na admissão, desde os primeiros contatos do candidato com o treinamento, explicando as atividades pertinentes do cargo, incluindo uma simulação operacional durante a pré-seleção, sendo monitorada pelos líderes, onde são aplicados *feedbacks* para aperfeiçoamento e alinhamento com os valores da empresa.

No departamento pessoal, foi refinada uma política de demissão para evitar desligamentos precoces ou injustos, avaliando quaisquer pedidos que talvez poderiam ser evitados com o auxílio de ações, desenvolvimento e treinamento. Os pesquisadores observaram dados positivos dessa mudança na empresa Flex BPO que após essas mudanças se obteve um aumento de 30% nas vendas dos primeiros meses, como também uma queda satisfatória das demissões de 12% para 8,7% que nos primeiros três meses ocorriam por insatisfação do colaborador ou falta de desenvolvimento do mesmo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados a pesquisa consegue elucidar sobre a importância e desafios de uma gestão estruturada, bem como o papel do administrador ao gerir pessoas de modo a melhorar os processos, elevando os níveis de motivação, aumentando a qualidade e evitando prejuízos.

Constatando que o processo de liderança na estruturação do desenvolvimento do colaborador pode gerar resultados significativos, demonstrando por meio de pesquisa bibliográfica a diminuição de indicadores negativos, mesmo em uma empresa de telemarketing onde é comum altos índices de turnover e absenteísmo.

Como desafio, em controvérsia as facilidades que os avanços tecnológicos trazem para as organizações, para o gestor está a busca de meios para agregar essas ferramentas ao cotidiano otimizando tarefas, evitando problemas como equipamentos ineficazes e outras falhas técnicas as quais podem influenciar negativamente gerando perdas operacionais e desmotivação no colaborador.

Diante do exposto, é percebido como uma gestão bem estruturada contribui para o sucesso de uma organização sendo assim um pilar importante para o planejamento estratégico independente do porte da empresa. Contudo, é válido destacar que o presente estudo limitou-se a revisão bibliográfica podendo ser expandido em investigações futuras utilizando dados de ordem primária como questionários e entrevistas.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Rosa Amélia Souza Pompeu de. et al. **Gestão de pessoas: O papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas no ambiente altamente competitivo** Norteamentos que apontem para o papel do gestor de pessoas que, a partir da liderança, desenvolver diferencial competitivo. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, 2022.

ANDRADE, Lourenço de Castro; HERVÉ, Márcio. **Pessoa vs máquina uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas.** Gestão e Gerenciamento, v. 20, n. 20, 2023.

BORNIGER, Camila *et al.* **Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos.** Revista Ciências Administrativas, v. 21, n. 1, p. 11-41, 2015.

CAIO, Juliano. **Proposta de estruturação organizacional para uma empresa de pequeno porte familiar do segmento de indústria de couros de Araranguá-SC.** 2017.

CÂNDIDO, Rodrigo Médici; REIMBERG, Paloma Zillig. **O líder humanizado:: condutas que consistem no diferencial competitivo.** Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios, v. 4, n. 07, p. 85-85, 2017.

CARDOSO, Maria Luiza Vilhalva; MARQUES, Heitor Romero. **O papel da gestão de pessoas dentro das organizações.** Multitemas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança.** 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ªed. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2008. **conflitos.** 2018.

CRUZ, Walter Cristóvão da. **Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal.** Revista OWL (OWL Journal), v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023.

DEUS, Rafael Mattos de; SELES, Bruno Michel Roman Pais; VIEIRA, Karina Rabelo Ogasawara. **As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação.** Gestão & Produção, v. 21, p. 793-809, 2014.

DICIO, Dicionário Online de Português. **Significado de gestão**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/gestao/>> Acessado em 13/09/2023.

DICIONÁRIO, Priberam. **Significado de qualidade**. Disponível em <<https://dicionario.priberam.org/qualidade>> Acessado em 13/09/2023.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.

FARIAS, Cassiana Santosda Silva et al. **Gestão de pessoas e gestão de conflitos interpessoais na visão dos proprietários de empresas de pequeno porte**: um estudo no oeste da Bahia. Revista Valore, v. 4, p. 259-276, 2019.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, v. 7, n. 1, 2004.

FERREIRA, Alessandra Henriques *et al.* **Introdução à administração**. 2014.

FERREIRA, Romário Machado; SAMPAIO, Léo Martins. **Liderança Organizacional**: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Barueri: Atlas; 7º ed., 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. Rio de Janeiro: Atlas, v. 1, 2016.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, nº 4, artigo 6, p. 1045– 1065, Rio de Janeiro, 2011.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, Francisco. **Comportamento organizacional fácil**. Saraiva Educação SA, 2017.

LEONEL, Breno Sales do Couto; REZENDE, Bruno Cândido. **Estruturação de negócio**: Agência Carió. 2021.

LORANDO, Tatiane Roberta dos Santos Pires; SAPIENZA, Rodrigo; DA COSTA, Elvio Carlos. **Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional**. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 363-375, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZERB, H. **Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. **Processo de planejamento estratégico e estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades**. BBR. Brazilian Business Review, v. 14, p. 479-492, 2017.

OLIVEIRA, Denis Renato de; PACHECO, Marcela Soares. **Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino**. X SEMEAD, 2007.

OLIVEIRA, Zilá da Silva et al. **A importância de líderes na gestão das organizações**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 3, n. 1, 2018.

PAES, Alana et al. **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações**. Revista Vox Metropolitana, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021.

PEREIRA, Adrieli Alves. **Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil**. Espacios, v. 19, p. 12, 2012.

PIRES, Ronaldo de Almeida. **Estratégias de liderança na gestão de conflitos**. 2018.

RICCIO, Vicente. **Administração geral**. N.p., Editora FGV, 2016.

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida; RODRIGUES, Gabriel José; RUIVO, Thais de Cássia da Silva. **Tipos de gestão e suas respectivas lideranças**. Associação Cultural Educacional de Itapeva. Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva, 2014.

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, Augusto Rafael. **Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares**. Revista de Administração FACES Journal, 2017.

SANTOS, Natanoelha Menezes dos. *et al.* **A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização**. ID on line. Revista de psicologia, v. 17, n. 66, p. 384-400, 2023.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **6 passos para abrir seu novo negócio**. 2014. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/6-passos-para-iniciar-bem-o-seu-novonegocio,a28b5e24d0905410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acessado em 23/08/2023.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, André Luís da et al. Projeto de Extensão: Colheita Feliz Buffet. **Projeto de Extensão**, 2021.

SILVA, Eduarda Sachinski da; BARBOSA, Silvia Helena Pienta Borges. **O impacto do líder no comportamento dos colaboradores**. Revista Iberoamericana de Psicologia, v. 2, n. 1, 2021.

SILVA, Luan Tabolka da; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. **Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade**. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.

ZANATTA, Jocias Maier; TREVISAN, Juliana Karine Dalla Vechia; HALBERSTADT, Ismael Alan. **Gestão humana de pessoas: um resgate histórico**. Revista de Casos e Consultoria, v. 12, n. 1, p. e27478-e27478, 2021.