

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATEUS GRANGEIRO MEIRELLES

**UMA ANÁLISE DA FORMA COMO A GESTÃO HORIZONTAL  
CONTRIBUI PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O  
CASO GOOGLE**

Recife  
2021

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Mateus Grangeiro Meirelles

**UMA ANÁLISE DA FORMA COMO A GESTÃO HORIZONTAL  
CONTRIBUI PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O  
CASO GOOGLE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Ma. Andréa Karla Travassos de Lima.

Recife  
2021

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

M514u Meirelles, Mateus Granjeiro.  
Uma análise da forma como a gestão horizontal contribui para a  
motivação dos colaboradores: o caso Google / Mateus Granjeiro  
Meirelles. - Recife, 2021.  
37 f. : il. color.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Ms. Andrea Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2021.  
Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Teorias motivacionais. 3.  
Gestão vertical. 4. Gestão horizontal. I. Lima, Andrea Karla Travassos  
de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2021.1-027)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATEUS GRANGEIRO MEIRELLES

**UMA ANÁLISE DA FORMA COMO A GESTÃO HORIZONTAL  
CONTRIBUI PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O  
CASO GOOGLE**

Defesa Pública em Recife, \_\_de \_\_\_\_de 20\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Ana Lúcia Neves de Moura

---

Professor Convidado: Pedro Paulo Procópio de O. Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, aos meus pais e a minha família inteira, que sempre me deram forças e me apoiaram.

Aos professores que sempre estiveram dispostos a passar o conhecimento da melhor forma.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado todo esse tempo.

E à Professora Andréa Karla Travassos de Lima que aceitou orientar este trabalho.

## RESUMO

As organizações empresariais têm enfrentado cada vez mais competitividade em razão da entrada de grandes conglomerados no mercado globalizado. O comportamento dos grupos dentro das organizações é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa. Desta forma, é necessário que o indivíduo esteja inserido em um ambiente agradável e colaborativo para que possa produzir de forma plena. O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da gestão horizontal na motivação dos colaboradores, a partir do estudo de caso do Google. A construção do processo de pesquisa adotado teve início com uma pesquisa básica, tendo em vista que tem por objetivo aprofundar o conhecimento científico acerca da gestão horizontal, ou seja, o trabalho investiga um assunto já existente, aprofundando o tema ao analisar os efeitos da gestão horizontal na motivação dos funcionários das organizações empresariais. Através da análise da estrutura da empresa Google, é possível verificar como a gestão horizontal influencia diretamente para alcançar a motivação dos funcionários e, por consequência, um aumento na produtividade dos colaboradores que culmina no sucesso da empresa no mercado internacional.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Teorias Motivacionais. Gestão Vertical; Gestão Horizontal.

## ABSTRACT

Business organizations have been facing more and more competitiveness due to the entry of large conglomerates into the globalized market. The behavior of groups within organizations is essential for the development of any company. Thus, it is necessary for the individual to be inserted in a pleasant and collaborative environment so that they can produce fully. This study aims to analyze the impact of horizontal management on employee motivation, based on the Google case study. The construction of the research process adopted began with basic research, considering that it aims to deepen scientific knowledge about horizontal management, that is, the work investigates an existing issue, deepening the theme by analyzing the effects of management in the motivation of employees of business organizations. Through the analysis of the structure of the Google company, it is possible to see how horizontal management directly influences to achieve employee motivation and, consequently, an increase in employee productivity that culminates in the company's success in the international market.

**Keywords:** Organizational Behavior. Motivational Theories. Vertical Management. Horizontal Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Gestão Vertical.....	14
Figura 2 - Pirâmide de Maslow.....	19
Figura 3 – Pirâmide Maslow e Teoria ERC de Alderfer.....	20
Figura 4 – Progressão e Regressão da Teoria ERC.....	21
Figura 5 – Dimensão motivacional de Herzberg.....	22
Figura 6 – Prédio do Google em Minas Gerais.....	29
Figura 7 – Cafés do Google no prédio de São Paulo.....	30
Figura 8 – Sala de Jogos do Google no prédio de Belo Horizonte.....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>1.1 Justificativa</b> .....	10
<b>1.2 Objetivos</b> .....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b> .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>2.1 Contexto histórico das organizações</b> .....	12
2.1.1 Gestão Vertical.....	13
2.1.2 Gestão Horizontal.....	15
2.1.2.1 Efeitos da gestão horizontal.....	16
<b>2.2 Teorias motivacionais consagradas</b> .....	17
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades: Abraham Maslow.....	18
2.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades: Clayton Alderfer.....	19
2.2.3 Teoria dos dois fatores: Frederick Herzberg.....	21
<b>2.3 O Comportamento Humano nas Organizações</b> .....	23
<b>3 MÉTODO</b> .....	26
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	28
<b>4.1 A organização horizontal e o case do Google</b> .....	29
4.1.1 Êxitos obtidos e dificuldades identificadas.....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a busca por competitividade se mostra um fator primordial para a sobrevivência das organizações. A entrada dos grandes conglomerados no mercado globalizado provocou o aumento da competição, fazendo com que referenciais externos sejam confrontados com padrões culturais locais, provocando uma miscigenação de conteúdos na história das organizações (GIANTOMASO, 2019).

O comportamento dos grupos dentro das organizações é essencial para o desenvolvimento de qualquer empresa. Desta forma, é necessário que o indivíduo esteja inserido em um ambiente agradável e colaborativo para que possa produzir de forma plena. A gestão horizontal vem exatamente para consolidar o referido entendimento, sendo um espaço em que todos os colaboradores contribuem para a tomada de decisões (GIANTOMASO, 2019).

O modelo de gestão horizontal é uma resposta ao referido contexto competitivo e contemporâneo das organizações, tendo em vista que no século XXI há a necessidade de que as empresas sejam flexíveis, adaptáveis aos processos de mudanças e melhorias a fim de que as tomadas de decisão sejam realizadas de maneira ágil. Esse modelo cria um contraponto ao modelo tradicional de gestão, conhecido como gestão vertical. Neste último, os níveis hierárquicos são bem definidos e o líder toma as decisões que devem ser obedecidas pelo grupo, havendo pouca chance de contribuição dos colaboradores neste modelo (RODRIGUES, 2020).

A gestão horizontal tem se apresentado no contexto contemporâneo como imprescindível para que as organizações criem uma atmosfera de diálogo na qual as decisões são tomadas em conjunto (AGUIAR, 2021). A adoção de um modelo de gestão organizacional horizontal traz benefícios como a agilidade na comunicação, motivação da equipe, equipe versátil e plurivalente, entre outros (BONA, 2019).

Este estudo pretende, portanto, analisar a gestão horizontal em contraponto com a gestão vertical, destacando suas vantagens e desvantagens. Para tanto, será analisado o caso prático do Google, tendo em vista que, em conformidade com uma pesquisa realizada pela Glassdoor em 2020, o Google ocupa a terceira posição de melhores lugares para se trabalhar de acordo com a escolha dos profissionais (GLASSDOOR, 2020).

O Google, empresa de tecnologia amplamente premiada como um dos melhores lugares para se trabalhar e reconhecida pelas suas estratégias pouco

tradicionais de motivar os colaboradores, se destaca, assim, como um ótimo caso para se encontrar a resposta para o seguinte questionamento: “De que forma a gestão horizontal contribui para o aumento da motivação dos colaboradores?”.

## **1.1 Justificativa**

A gestão horizontal é cada vez mais utilizada em substituição ao modelo de gestão vertical, tendo como objetivo aproximar os colaboradores e criar uma atmosfera de união e produtividade, sendo comprovada a eficácia de tal gestão pelas pesquisas que levam em consideração a opinião dos trabalhadores para criação do ranking de melhores empresas para se trabalhar (GLASSDOOR, 2020).

Serão analisadas as teorias motivacionais consagradas, com enfoque na teoria da hierarquia das necessidades, na qual as necessidades dos seres humanos são hierarquizadas (CHIAVENATO, 2000), e na teoria dos dois fatores, que busca compreender quais elementos seriam responsáveis pela satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (QUEIROZ, 2021), tendo em vista que é através do estudo das referidas teorias que poderemos entender a evolução da gestão vertical para a gestão horizontal.

Ademais, além da análise dos comportamentos humanos nas organizações, será analisado o caso de sucesso da empresa Google, que através da aplicação da gestão horizontal criou um ambiente amplamente confortável e agradável para os trabalhadores.

O estudo pode ainda, contribuir para gerar insights sobre como as empresas podem realizar a transição entre o modelo de gestão vertical e a gestão horizontal e a partir dessa mudança criar estratégias que possam medir a satisfação e motivação dos colaboradores, bem como sua produtividade.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o impacto da gestão horizontal na motivação dos colaboradores, a partir do estudo de caso do Google.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1 – Descrever as principais Teorias Motivacionais.
- 2 - Analisar o modelo de gestão adotado pelo Google.
- 3 – Identificar os benefícios e dificuldades da organização horizontal praticada pelo Google.

### 1.3 Estrutura do trabalho

Esta monografia está estruturada em Cinco Capítulos, englobando a introdução, referencial teórico, método, resultados e análise e considerações finais. No Primeiro Capítulo, será feita a introdução do trabalho e a identificação da problemática, bem como a indicação dos objetivos gerais e específicos. Durante o trabalho será desenvolvido um estudo acerca da origem história das organizações e a sua conceituação. Ademais, serão analisadas as teorias motivacionais consagradas, com enfoque na teoria da hierarquia das necessidades, na qual as necessidades dos seres humanos são hierarquizadas e na teoria dos dois fatores, que busca compreender quais elementos seriam responsáveis pela satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (QUEIROZ, 2021).

Discorrer-se-á, ainda, acerca do comportamento humano nas organizações, visando analisar como a gestão horizontal pode influenciar beneficentemente o comportamento dos colaboradores e o clima organizacional. Já no Quarto Capítulo, será destrinchada a metodologia utilizada para elaboração do presente estudo. No Quarto Capítulo serão abordados os êxitos e as dificuldades identificados quando da aplicação da gestão horizontal nas empresas. Ainda, será abordado o case de sucesso do Google e o grande papel da gestão horizontal nesse contexto. No Quinto e último capítulo serão feitas as considerações finais e será analisada a forma como a organização horizontal contribui para o aumento da motivação dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contexto Histórico das Organizações

A história das organizações se confunde com a própria criação do comércio e remonta aos antigos sumérios na Mesopotâmia. O povo sumério manteve trocas comerciais de grande escala e em grande quantidade, tendo em vista a necessidade de produtos para atender às necessidades da população (BONDARIK, 2015). No final do século XIV a sociedade britânica estava voltada para o comércio, ou seja, para a produção de mercadorias e para os negócios entre vendedores e compradores. Os séculos XV e XVI foram definidos pelas grandes navegações e pela descoberta dos mercados das Américas e do Oriente Médio. Já os séculos XVI e XVIII foram caracterizados pelo mercantilismo, com a consequente valorização de metais preciosos e do desenvolvimento manufatureiro (DANTAS, 2017).

A segunda metade do século XVIII foi determinada pela Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra em 1760, sendo evidenciada essencialmente pela passagem da sociedade rural para a urbana e do trabalho manufatureiro para o industrial (ROTHSTEIN, 2008). O século XX e início do século XXI deram visibilidade ao crescimento do papel das organizações no corpo social, sendo as empresas instituições de extrema importância para o desenvolvimento humano. Não é possível imaginar uma sociedade ocidental desenvolvida como a nossa, múltipla em necessidades que precisam ser satisfeitas, sem a existência das organizações empresariais. Nesse sentido, dispõe Felipe Luiz Gomes e Silva (2013, p. 12):

As organizações não são entidades abstratas que têm existência própria e independente da sociedade em que se situam. Elas possuem um conteúdo que é dado pelo modo de produção, mas, especificamente, pelas formas de cooperação existentes. Sua estrutura social é determinada pelas relações sociais de produção; estudá-las concretamente implica procurar entendê-las a partir da evolução das formas de cooperação. Desta maneira, o estudo das formas de cooperação é muito importante para a compreensão das organizações concretamente. A organização é uma construção histórica.

A importância das empresas para a sociedade foi definida por Ormerod (2000) como primordial, tendo em vista que a economia somente poderá crescer de forma global se as empresas que a compõem também crescerem. Sendo assim, qualquer

que seja a teoria ou projeto que tenha ligação ao crescimento econômico, deve estar intimamente ligado à atividade das organizações empresariais. Devido à importância concedida às organizações empresariais, alguns estudiosos, como por exemplo Elma Zoboli (2001, p. 6-7), denominaram o nosso tempo como época managerial, referindo-se ao termo *management*, que em inglês significa gerenciamento, como se vê:

A essencialidade das organizações na vida das pessoas leva alguns expertos a considerarem que os tempos atuais configuram uma 'ÉPOCA MANAGERIAL', cujo paradigma é a empresa. Esta concepção ganha tal força que a transformação das organizações, com a empresa desempenhando um papel de exemplo ou modelo, é vista como o caminho para a melhoria da humanidade (...) A empresa é compreendida como um motor para a renovação social e todas as organizações e os que nelas trabalham devem buscar prender da ética empresarial o modo de atuação exigido a fim de que possam sobreviver, crescer e superar-se evitando os defeitos anteriores e propondo valores adequados a esta reconstituição proposta. Disto também decorre o uso indistinto dos termos ética organizacional ou nas organizações; ética empresarial ou nas empresas e ética nos negócios.

As organizações empresariais guiam a sociedade através de uma constante renovação social, impulsionando economicamente o corpo social para se desenvolverem de maneira contínua. Portanto, com estes conceitos iniciais pode-se afirmar que o surgimento das organizações sociais é de extrema importância para a evolução da sociedade como um todo. A fim de compreender como as organizações empresariais são geridas, no próximo capítulo serão abordadas as gestões vertical e horizontal e suas diferenças, bem como será realizada uma análise das teorias motivacionais que contribuirá para a percepção de que fatores devem ser utilizados para motivar os funcionários que compõem a força de trabalho das empresas.

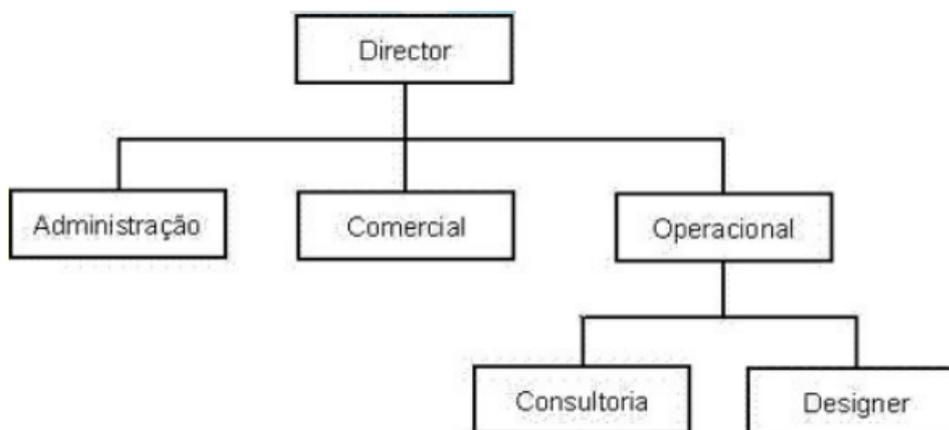
### 2.1.1 Gestão Vertical

A estrutura organizacional de uma empresa é um dos principais pilares que possuem o objetivo de proporcionar a agilidade necessária em razão da competitividade decorrente dos grandes conglomerados no mercado globalizado. Stoner e Freeman (2010, p. 09) definem estrutura organizacional como sendo a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Ainda segundo os referidos autores, a estrutura vertical, também denominada de alta ou aguda, coloca um pequeno número de subordinados sob a responsabilidade do gestor e possui vários níveis hierárquicos. Estruturas verticalizadas são típicas de empresas tradicionais e, nesse tipo de gestão, os níveis hierárquicos são bem definidos, o que acarreta uma rigidez estrutural, tornando os processos mais lentos e burocráticos. No entanto, a gestão vertical também possui algumas vantagens, sendo possível citar a facilidade na delegação de tarefas, ou seja, os líderes indicam o que cada funcionário deve entregar (MARQUES, 2019).

A gestão vertical, comumente utilizada nas empresas tradicionais, dispõe os funcionários de maneira hierárquica, o que faz com que as camadas mais altas (sócios, diretores, gestores) não possuam ligação com os funcionários das camadas mais baixas, o que deixa esse último grupo de fora dos processos decisivos da empresa, como se infere da Figura 1:

Figura 1 – Organograma da Gestão Vertical



Fonte: Monteiro (2006. p. 38)

Para a concepção de um organograma é necessário conhecer a estrutura geral da empresa, com este conhecimento a estrutura terá a seguinte composição: o Presidente ocupará o primeiro nível. No segundo nível serão colocados os Diretores. Partindo do retângulo do Presidente, sairá uma linha que será dividida para se ligar a todos os Diretores. E de cada Diretor, sairá uma linha que se ligará aos Gerentes que respondam hierarquicamente ao Diretor. Desta forma, quanto mais alto estiver o cargo, maior a autoridade e a abrangência da atividade.

A estrutura supracitada é criticada, pois é evidente que ninguém melhor que o funcionário que está inserido no fluxo diário de trabalho para identificar as falhas e

sugerir processos mais ágeis, a fim de apontar e corrigir os problemas de determinado setor. Outro ponto apontado como desvantagem é o fato de que quanto maior a quantidade de níveis hierárquicos, mais lento será o processo de tomada de decisões (BERTI, 2019). Em contraponto à estrutura vertical, no próximo capítulo será abordada a estrutura horizontal, que concede autonomia para que os funcionários possam tomar suas próprias decisões

### 2.1.2 Gestão Horizontal

Nesse modelo, os empregados interagem entre os diversos setores da empresa, o que facilita a comunicação e a tomada de decisões de forma rápida e assertiva.

Em conformidade com os ensinamentos de Frank Ostroff (1999), a gestão horizontal deve ser realizada através de vários grupos interdisciplinares, sendo de extrema importância a interação permanente entre os referidos grupos. Tal forma de trabalho possibilita uma melhoria entre os subordinados e seus gerentes no que diz respeito a comunicação e coordenação de tarefas.

Segundo Stoner e Freeman (2010) na estrutura horizontal ou achatada, o gestor fica responsável por muitos subordinados, existindo poucos níveis hierárquicos, o que encurta a cadeia de comando e acelera a tomada de decisões. No âmbito horizontal as estruturas organizacionais podem ser classificadas em (i) funcional, (ii) divisional e (iii) matricial. A primeira definição, denominada estrutura funcional, permite o agrupamento dos funcionários com habilidades similares, tendo como causa uma facilidade maior de supervisão e tornando mais eficiente o uso de recursos especializados.

De acordo com Sobral (2008, p. 06), a estrutura funcional é um “método de agrupamento baseado na similaridade e proximidade de tarefas, habilidades e uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função”. A estrutura divisional pode ser conceituada como a maneira de as empresas serem departamentalizadas em torno do tipo de cliente, de produtos ou de região geográfica. Nesse modelo cada divisão opera de forma autônoma o que permite a maior capacidade de adaptação e de atingimento de metas (BATEMAN, 2006).

A terceira e última estrutura, conhecida como estrutura matricial, combina as vantagens das estruturas funcionais e divisionais, ou seja, engloba equipes

multidisciplinares em que os subordinados possuem dois tipos de chefes, sendo um na esfera vertical, com o objetivo de garantir uma melhor divisão do trabalho, e um na esfera horizontal, com o intuito de buscar uma melhor coordenação a fim de atingir os objetivos globais da organização (SOBRAL, 2008).

#### 2.1.2.1 Efeitos da Gestão Horizontal

Conforme anteriormente explanado, a organização horizontal permite aos funcionários uma maior participação na tomada de decisões, encurtando caminhos e tornando a comunicação mais eficiente. De acordo com Ostroff (1999), a hierarquização na organização horizontal é reduzida através da eliminação de tarefas e atividades que não são consideradas primordiais, bem como pela transferência aos funcionários das responsabilidades gerenciais, sendo possível a efetiva participação de todos nas decisões, independentemente do cargo ocupado.

É certo que um dos principais efeitos da gestão horizontal é o incentivo a uma cultura corporativa que inspira a transparência, colaboração e cooperação. A comunicação direta entre os funcionários dos diversos setores da empresa produz uma circulação de informação de qualidade, tendo em vista que não há ruídos nos comunicados passados por diversos níveis hierárquicos, como na gestão vertical. O conceito de gestão horizontal foi primeiramente difundido na sociedade oriental para somente depois ser aplicado pelas empresas ocidentais, conforme leciona Gonçalves (2000, p. 4):

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento por processos (Davenport, 1994) muito antes das empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia. O papel de destaque dado ao gerenciamento de processo na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

É certo que, quando os funcionários possuem espaço para sugerir caminhos nas tomadas de decisões, propondo soluções e desafios, o engajamento e a motivação da equipe tendem a ficar mais evidentes. Em decorrência, a motivação e

produtividade da equipe é potencializada e os resultados tendem a ser melhores do que aqueles alcançados na gestão vertical, em que muitas vezes os níveis hierárquicos desmotivam os funcionários e os deixam desconectados dos objetivos da empresa.

Assim, enquanto a gestão vertical é utilizada em empresas mais tradicionais e possui diversos níveis hierárquicos, a gestão horizontal é amplamente difundida, pois permite uma comunicação rápida entre profissionais multidisciplinares e uma tomada de decisão sem ruídos na comunicação, o que culmina no aumento da motivação e da produtividade. É certo que a transição entre o modelo de gestão vertical e a gestão horizontal deve ser realizada de maneira gradual, tendo em vista que a alteração da verticalização pode acarretar um sentimento de perda de autoridade em alguns gestores, enquanto os colaboradores podem se sentir perdidos sem um comando direto.

Diante do exposto, e da diferença entre os sistemas de gestão organizacional, é possível concluir que a referida transição exige uma mudança da própria cultura da empresa, que para adoção da gestão horizontal deve capacitar os colaboradores para que sejam sempre proativos, bem como os gestores para que saibam como agregar a opinião dos subordinados na rotina da empresa (DE MELLO, 2019). No próximo capítulo serão estudadas as Teorias Motivacionais a fim de que seja possível compreender quais os fatores que influenciam na motivação e funcionários inseridos nas organizações empresariais.

## **2.2 Teorias Motivacionais**

As teorias motivacionais possuem como objeto de estudo os fatores que agem sobre as pessoas e influenciam o seu comportamento. A motivação vem de dentro de cada indivíduo, mas os estímulos e incentivos externos também podem influenciar o nível de motivação (BARRERA, 2010). Nesse sentido são os ensinamentos de Bergamini (1997, p. 189):

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (...). Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito,

como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas. A motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

É certo que a motivação não está ligada apenas aos benefícios financeiros ou materiais. A motivação, na maioria das vezes, está relacionada ao fato de os funcionários se sentirem úteis e incluídos na dinâmica da empresa, podendo contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento da unidade organizacional. Ademais, para se alcançar um ambiente de trabalho motivador, um dos principais pontos é uma comunicação interna eficaz, que pode ser atingida através de reuniões para compartilhamento de metas e objetivos que visam o crescimento da empresa. Diante do exposto, estudaremos nos próximos tópicos as principais teorias motivacionais a fim de compreender com profundidade o que motiva os funcionários, culminando no aumento da sua produtividade.

### 2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades: Abraham Maslow

A Teoria das Necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow em 1954, ano em que o autor publicou o livro *A Theory of Human Motivation*. De acordo com a referida teoria, deve haver uma organização de hierarquia entre as necessidades humanas básicas a fim de que as pessoas se sintam motivadas.

Segundo a autora Bergamini (1997, p. 71):

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo de motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias.

Em conformidade com a referida teoria, quanto maior for o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional. Em contrapartida, quanto maior a carência da referida necessidade, maior a motivação para alcançar sua satisfação. Para ilustrar as necessidades, o teórico Abraham Harold Maslow criou a Pirâmide de Maslow, conforme Figura 2.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Silva (2019, p. 20).

De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, existem as necessidades primárias que são as necessidades fisiológicas e as de segurança, ocupando a base da pirâmide, e as necessidades secundárias que são as sociais, estima e autorrealização. Segundo Bergamini (1982), o indivíduo busca em seu ambiente de trabalho, em primeiro lugar, a sua subsistência e bem-estar físico. Em segundo lugar busca a segurança através da manutenção do emprego, essas duas bases da pirâmide formam as necessidades primárias. Nesse mesmo sentido é o ensinamento de André Ferreira (2013, p. 61) ao afirmar que “quanto mais alta é uma necessidade mais especificamente humana ela é”.

O ser humano, em terceiro lugar, de acordo com a Teoria das Necessidades, se preocupa com o relacionamento social em seu ambiente de trabalho, ou seja, sua integração com os colegas de equipe, o estreitamento de laços de amizade e sua aceitação. Em quarto lugar o profissional busca o seu reconhecimento, almejando ser admirado pelo trabalho que desempenha. Por último, com o objetivo de alcançar a sua autorrealização, o ser humano busca aplicar o seu conhecimento e experiência adquirida. Insta destacar que a satisfação das necessidades não obedece, de maneira engessada, a sequência desenvolvida por Maslow, tendo em vista que cada pessoa tirará sua motivação de contextos diferentes (LINDNER, 1998).

### 2.2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades: Clayton Alderfer

Clayton Alderfer Paul Selersville, psicólogo da Pensilvânia, aprofundou a Teoria das Necessidades desenvolvida por Maslow, criando a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento. Em conformidade com Alderfer, as divisões da pirâmide criada por Maslow deveriam ser subdivididas em três grupos de necessidades, quais sejam: (i) existência, equivalente às necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow; (ii) relacionamento, correspondentes às necessidades de relações pessoais e as sociais de Maslow; e, (iii) crescimento, que diz respeito a autorrealização. (MOREIRA, 2019). Ver na Figura 3 a comparação entre a Pirâmide de Maslow e a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer.

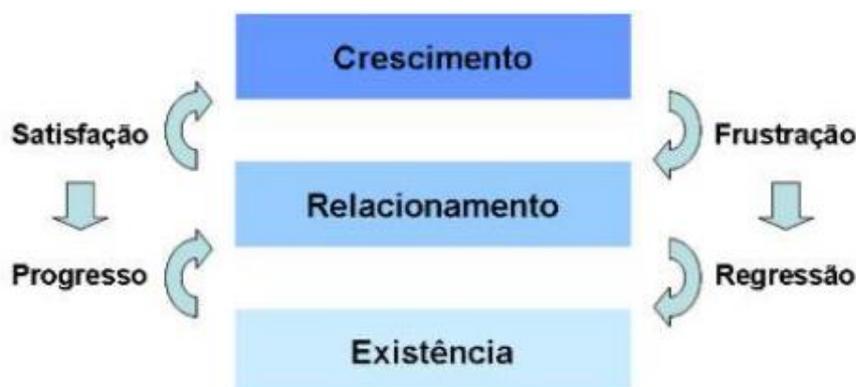
Figura 3 – Pirâmide Maslow e Teoria ERC de Alderfer



Fonte: Fernandes (2019. p. 14)

A grande diferença entre as duas teorias é que, na visão de Maslow, o indivíduo somente alcançaria um novo nível da pirâmide se tivesse transposto o nível anterior, já para Alderfer a transferência de um nível para o outro não ocorre de maneira linear, inclusive há a possibilidade de regressão para um nível inferior, conforme se infere da Figura 4.

Figura 4 – Progressão e Regressão da Teoria ERC



Fonte: Fernandes (2019. p. 15)

Diante do exposto é possível inferir que ambas as teorias identificam níveis de motivação que impulsionam o indivíduo. São teorias têm por base a evolução e crescimento, a Teoria de Maslow de forma metódica e rígida, já a Teoria de Alderfer de forma flexível e simultânea. Contudo, cada indivíduo pode priorizar suas necessidades de acordo com a cultura, religião e outras influências internas e externas. Importante destacar que cabe ao gerente de projetos da organização empresarial, identificar quais níveis do indivíduo são os motores de sua motivação para que seja possível alcançar o maior nível de produtividade do funcionário (FERNANDES, 2019). Por fim, será analisada a Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg que moderniza alguns conceitos acerca dos fatores que motivam os funcionários nas organizações empresariais.

### 2.2.3 Teoria dos dois fatores: Frederick Herzberg

A Teoria dos dois Fatores, também conhecida como teoria da motivação-higiene, desenvolvida por Frederick Herzberg, estabelece que a motivação de um funcionário depende de fatores motivadores ligados à função desempenhada, bem como aos fatores ambientais do ambiente de trabalho, que quando satisfatórios evitam que o funcionário fique insatisfeito.

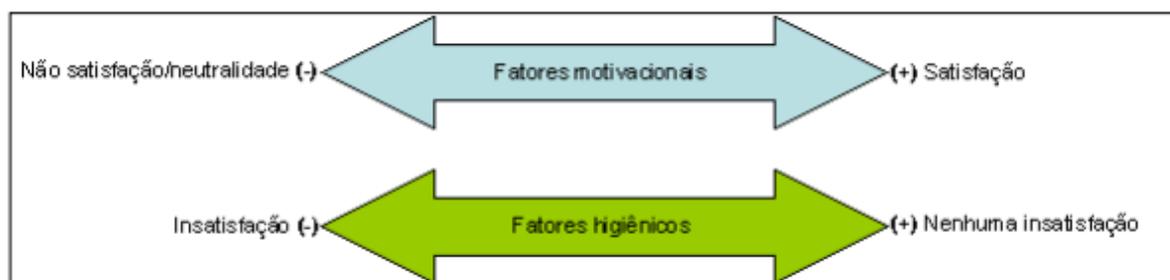
A Teoria dos Dois Fatores leva em conta a satisfação e a motivação do profissional em seu ambiente de trabalho. Analisa, também, a insatisfação do trabalhadores, não sendo este sentimento antagônico ao sentimento de satisfação. O

entendimento é de que o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação (HERZBERG, 1997).

A teoria da motivação-higiene, aponta, portanto, no sentido de que para que o funcionário esteja motivado em seu ambiente de trabalho, ele deve ter um ambiente de trabalho cooperativo, que estimule sua participação, que ofereça possibilidades de crescimento, aumentando, assim, o nível de satisfação. Ademais, há os fatores higiênicos, que dizem respeito aos benefícios ofertados pela empresa, tais como, mas não se limitando a, relacionamento com os gestores, segurança no emprego, ambiente de trabalho cooperativo. Para Herzberg os fatores de motivação e higiene devem coexistir para que o funcionário esteja sempre motivado e possa alcançar o máximo da sua produtividade (FERNANDES, 2019).

A Figura 5 abaixo demonstra de forma clara a dimensão motivacional de sua teoria:

Figura 5 – Dimensão motivacional de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2009, p. 15).

Através do estudo da Teoria dos Dois Fatores verifica-se que para garantir um ótimo nível de motivação do funcionário, a empresa deve motivar o funcionário através da sua participação na tomada de decisões, por exemplo, bem como evitar sua insatisfação ao oferecer fatores higiênicos satisfatórios, a exemplo das condições físicas do ambiente, remuneração, tratamento digno dos superiores, entre outros. Assim, diante do estudo das teorias motivacionais, é possível concluir que o conceito de motivação é algo extremamente complexo, pois diz respeito não só às condições individuais e psicológicas do indivíduo, mas à sua interação com o corpo social (PILATTI, 2012).

No próximo capítulo será aprofundada a abordagem acerca do comportamento humano nas organizações e como os indivíduos são a força motriz para que a organização empresarial esteja em constante crescimento.

### **2.3 O Comportamento Humano Nas Organizações**

É cada vez mais nítido para as organizações empresariais que os colaboradores são os verdadeiros recursos, ou seja, os indivíduos carregam habilidades, competências, poder de produção e motivação de trabalho que, se desenvolvidas, compreendidas e incentivadas corretamente, farão com que a empresa cresça. Nesse sentido é o ensinamento de Schultz (2016, p. 103):

Os autores da teoria comportamental das organizações constataam que os indivíduos reagem e moldam as suas condutas em função dos estímulos e pressões que recebem do ambiente no qual estão integrados. O comportamento organizacional, nesta perspectiva, depende da natureza do ser humano e da sua personalidade. Trata-se, portanto, de uma visão teórica que procura entender a estrutura interna de uma organização a partir das características psicológicas dos seus integrantes e dos processos internos em que estes estão absorvidos e que afetam a sua motivação, satisfação, capacidade de aprendizagem e tomadas de decisões.

Ao analisar o indivíduo é possível verificar que o homem é (i) proativo; (ii) sociável; (iii) possui diferentes necessidades; (iv) percebe e avalia; (v) pensa e escolhe; e, (vi) tem limitada capacidade de resposta. Quanto ao comportamento proativo, é possível apontar que o funcionário tanto pode aderir as políticas e métodos da organização, tomando a iniciativa para resolver os desafios do dia a dia, como pode apresentar resistência, sendo o seu comportamento influenciado pelas estratégias adotadas pela liderança da empresa (CHIAVENATO, 2009).

O ser humano é classificado como sociável, pois dentro da organização é importante sua integração ao grupo, sendo importante a integração de suas opiniões para que seja estabelecida uma “realidade social”, ou seja, para que através da interação o ser humano possa se autoconhecer. Conforme já estudado através das teorias motivacionais, cada indivíduo possui diferentes necessidades e motivações. Cabe ao gestor da organização reconhecer o que motiva seu funcionário para que

possa ajudá-lo a alcançar sua produtividade plena através de estratégias motivacionais individualizadas (SCHULTZ, 2016).

Em seu trabalho o ser humano percebe e avalia as situações, ou seja, analisa as situações que está vivendo para alcançar suas necessidades. Ainda, pensa e escolhe, tendo um comportamento premeditado, na medida em que escolhe progredir para atingir seus objetivos pessoais. Por fim, o ser humano terá sempre uma capacidade limitada de comportamento e resposta, tanto comportamental como intelectual. As respostas comportamentais dizem respeito às suas características pessoais, algumas pessoas são mais tímidas, outras mais extrovertidas, por exemplo. Já a capacidade intelectual diz respeito às aptidões e potencial de aprendizado.

De acordo com uma pesquisa apresentada na *Conference Board du Canada* em 2020, realizada por Morin e Aubé (2009), as organizações buscam funcionários que possuam as seguintes habilidades: (i) comunicação e capacidade de se entenderem com os outros (ii) garra de aprendizagem; (iii) pensamento crítico e criatividade; e (iv) confiabilidade, iniciativa e liderança.

O comportamento organizacional é composto pelo comportamento individual, pois todo funcionário possui suas expectativas, necessidades e valores privados, e pelo comportamento grupal, quando o funcionário passa a integrar o grupo de trabalho. A junção do comportamento individual e do comportamento grupal formam o comportamento organizacional que, de acordo com a professora Leonor Cordeiro Brandão (2011), possui três níveis. O primeiro nível é denominado comportamento micro-organizacional e o foco é o indivíduo. Nesse momento são analisadas as capacidades da pessoa e sua motivação, sendo os processos de recursos humanos (seleção, avaliação de desempenho, etc.), o principal recurso para definição do comportamento do funcionário (BRANDÃO, 2011).

O segundo nível é o comportamento meso-organizacional e pode ser definido como o nível de grupos, ou seja, nesse ponto há trabalho em equipe, comunicação, conflitos, liderança, entre outros (BRANDÃO, 2011). O terceiro e o último nível diz respeito ao comportamento macro-organizacional e engloba tanto o nível micro como o meso, tendo efeito sobre a cultura organizacional, planejamento de trabalho e estrutura da empresa (BRANDÃO, 2011).

Diante de todo o exposto é possível concluir que há uma interdependência entre o homem e seu trabalho, sendo esta relação intermediada por fatores motivacionais, tecnológicos, ideológicos, comportamentais, etc. Cabe ao indivíduo

reconhecer sua capacidade e suas dificuldades, bem como ao gestor da organização, para que em conjunto possam desenvolver um ambiente motivador a fim de que o funcionário possa atingir o ápice da sua produtividade.

### 3. MÉTODO

A construção do processo de pesquisa adotado teve início com uma pesquisa básica, tendo em vista que tem por objetivo aprofundar o conhecimento científico acerca da gestão horizontal, ou seja, o trabalho investiga um assunto já existente, aprofundando o tema ao analisar os efeitos da gestão horizontal na motivação dos funcionários das organizações empresariais. O presente trabalho foi desenvolvido a fim de identificar e selecionar os documentos que teriam uma utilização expressiva para que fosse possível alcançar a resposta para o seguinte questionamento: “De que forma a gestão horizontal contribui para o aumento da motivação dos colaboradores?”.

Para que fosse possível encontrar a resposta para o referido questionamento, foi realizada uma pesquisa descritiva, com a finalidade de entender quais fatores da gestão horizontal contribuem para a motivação dos colaboradores integrantes das organizações empresariais. Para isso, a pesquisa foi baseada em estudos de autores, como por exemplo Abraham Maslow, Clayton Alderfer e Frederick Herzberg, entre outros pensadores que elaboraram trabalhos pertinentes ao assunto. As teorias desenvolvidas pelos autores referenciados foram estudadas em fontes primárias, como dissertações e artigos e em fontes secundárias como trabalhos acadêmicos, artigos, livros e afins, que foram aqui selecionados.

A presente pesquisa é classificada como descritiva, tendo em vista que o assunto já é conhecido e a presente contribuição é destinada a proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente.

No presente caso, foi estudado o conceito de estrutura organizacional, com enfoque na estrutura organizacional horizontal, e sua importância e influência no aumento de da motivação e consequente produtividade dos colaboradores. No entanto, para que fosse possível embasar os referidos conceitos, relacionando-os com os objetos do presente estudo, foi necessário verificar o que já foi redigido e discutido sobre o tema. De acordo com Stumpft (2009, p. 12), a pesquisa bibliográfica visa “descobrir o que outros já escreveram sobre um assunto, juntar ideias, refletir, concordar, discordar e expor seus próprios conceitos tornando-se uma atividade criativa e prazerosa”. O presente estudo teve por foco a empresa Google, por ser uma das companhias que utiliza e defende o modelo organizacional horizontal,

sendo eleito pelos seus funcionários, em 2020, como a terceira melhor empresa para se trabalhar.

Assim, podemos classificar o estudo como uma pesquisa aplicada, tendo em vista o intuito de gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida a analisar o impacto da gestão horizontal na motivação dos colaboradores, a partir do estudo de caso do Google.

Com a conclusão da pesquisa bibliográfica, que apoia o pesquisador ao longo de todo o trabalho, conforme determina Stumpft (2009) ao afirmar que é uma “atividade contínua e constante em todo o trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ou objetivos do estudo e indo até a análise dos resultados”, foi possível aplicar a estratégia metodológica de estudo de caso do Google. O estudo de caso é definido por Yin (2016, p. 28) como:

Uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Outros métodos são comparados ao estudo de caso, Yin (2016) destaca que a estratégia de estudo de caso não pode ser confundida com pesquisa qualitativa, pois aquela também pode incluir ou ser limitada a evidências quantitativas. Importante destacar que a estratégia de estudo de caso também se diferencia do método das pesquisas históricas, tendo como ponto de divergência o fato de “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documento, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2016, p. 26).

Para cumprir os objetivos da presente pesquisa, foram analisadas as estruturas organizacionais vertical e horizontal, com foco nas suas vantagens e desvantagens. Após a adoção do estudo de caso do Google, adotado em razão de ser uma empresa que utiliza e valoriza a gestão horizontal, foi possível verificar, através do método indutivo, a importância relevante que a gestão horizontal exerce no aumento de produtividade dos colaboradores.

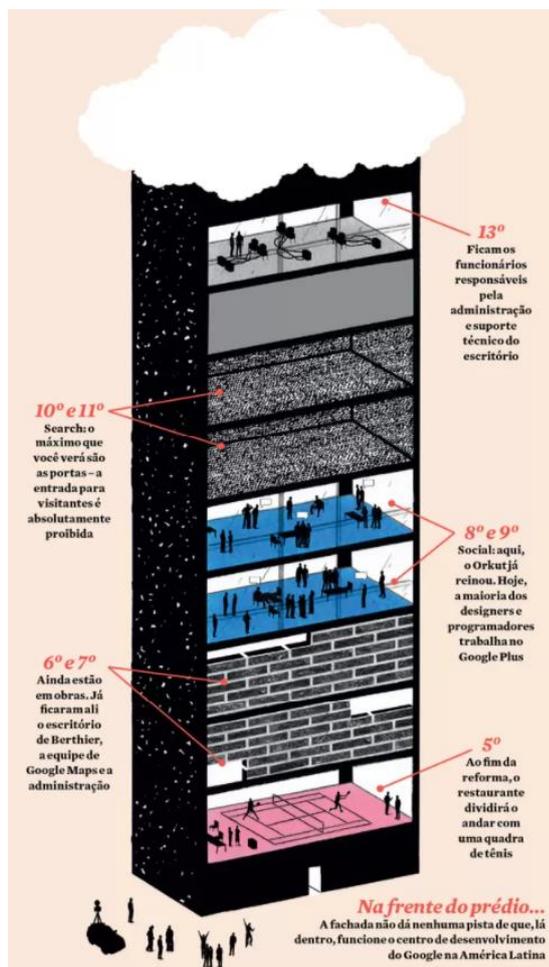
## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

### 4.1 A organização Horizontal e o Case do Google

Com o intuito de investigar de que forma a gestão horizontal contribui para o aumento da produtividade dos colaboradores, foi analisado o case de sucesso do Google, tendo em vista que é reconhecida como um dos melhores lugares para se trabalhar (GLASSDOOR, 2020). O Google é uma das três empresas mais valiosas do mundo, tendo sido fundada em 4 de setembro de 1998 por Larry Page e Sergey Brin. Inicialmente, a empresa foi fundada com o objetivo de ser uma ferramenta de busca online, mas atualmente conta com diversos serviços como e-mail, mapas, drives de armazenamento de fotos, aplicativos de música, entre outros.

Apesar de ter sido criada em 1998, a empresa Google Brasil só teve seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) registrado no Brasil em setembro de 2004, sediando seu primeiro escritório em Minas Gerais. O primeiro funcionário do Google Brasil foi Berthier Ribeiro Neto, que permanece no quadro de empregados atualmente, comandando o laboratório de engenharia para a América Latina. Em entrevista concedida à Revista Negócios (2012), Berthier comenta sobre o prédio do Google e o clima de descontração que reina na empresa, fruto da adoção de um sistema organizacional horizontal, em que todos os funcionários trabalham juntos, há áreas de lazer e cada um pode se vestir de acordo com sua preferência, como se verifica da Figura 6.

Figura 6 – Prédio do Google em Minas Gerais



Fonte: Negócios (2020. n.p.)

A motivação para que os funcionários se sintam bem em seu ambiente de trabalho, tornando o Google o terceiro melhor lugar para se trabalhar no Brasil em 2020, de acordo com o *site Glassdoor*, um dos maiores sites de recrutamento e vagas do mundo, envolve diversos estímulos, como por exemplo o incentivo para que o funcionário tenha “posicionamento de dona”, ou seja, todos podem propor melhorias.

O código de cultura instituído pelos fundadores, Brin e Page, determina que o local de trabalho deve promover diversão, sonhos, desafios e valorização a fim de que os funcionários se sintam satisfeitos e estimulados a criar ideias inovadoras, com o máximo de sua produtividade. O referido código é tão primordial que a empresa criou o cargo de *Chief Cultura Officer* (CCO), cuja função é definir e reforçar a identidade da organização (XERPAY, 2019).

Em entrevista concedida ao jornalista Bruno Lazaretti (2020), o *head* de negócios para Varejo do Google Brasil, Vicente Carrari, fala um pouco sobre a criação

da cultura da empresa ao afirmar que seu início foi orgânico. Algumas das criações da cultura envolvem bolas de pilates, dia do pijama e o “*bigoday*” a fim de incentivar a conscientização sobre o câncer testicular (NEGÓCIOS, 2020).

A empresa conta ainda com alimentação gratuita para todos os seus funcionários, salas de jogos, antecipação dos lançamentos tecnológicos que serão feitos pelo Google, permissão para levar os animais de estimação para o trabalho, ajuda de custo para compra de fraldas, incentivo ao exercício físico, entre outras, como se pode verificar das Figuras 7 e 8.

Figura 07 – Cafés do Google no prédio de São Paulo



Fonte:Gazeta (2020. n.p.)

Figura 08 – Sala de Jogos do Google no prédio de Belo Horizonte



Fonte:Tecmundo (2019. n.p).

Importante salientar que, em decorrência da adoção da estrutura horizontal, a empresa não possui hierarquia, ou seja, os funcionários são divididos em pequenas células e todos contribuem com suas ideias. Inclusive, os *feedbacks* acontecem entre

os colegas, não entre subordinado e superior. Além disso, os gestores auxiliam os funcionários mais jovens a traçarem um plano de carreira personalizado de acordo com seus pontos fortes e que precisam melhorar (XERPAY, 2019). Através da análise da estrutura da empresa Google, é possível verificar como a gestão horizontal influencia diretamente para alcançar a motivação dos funcionários e, por consequência, um aumento na produtividade dos colaboradores que culmina no sucesso da empresa no mercado internacional.

#### 4.1.1 Êxitos e Dificuldades Identificadas

A adoção da gestão horizontal traz diversos benefícios, como por exemplo, a tomada de decisões de forma rápida, colaboradores motivados, equipe multidisciplinar, trabalhos mais bem feitos. Todas essas vantagens são amplamente difundidas e vivenciadas no dia a dia dos funcionários que trabalham para a Google. É visível que a adoção da gestão horizontal cria um ambiente de trabalho dinâmico, o que facilita a interação dos funcionários e o surgimento de novas ideias. Assim, a empresa motiva os seus funcionários ao adotar uma equipe não hierarquizada e respeitar suas individualidades, e em contrapartida o funcionário se doa ao máximo, alcançando sua plena produtividade e alçando a empresa em direção ao crescimento constante.

É certo que a gestão horizontal possui algumas desvantagens, como por exemplo a dificuldade de gerir os processos quando não se tem experiência, ou até mesmo a crescente de um sentimento de insegurança entre os colaboradores quando não há uma hierarquia clara. No entanto, como a cultura do Google foi sempre desenvolvida com base na gestão horizontal, é possível verificar, de acordo com as entrevistas concedidas pelos funcionários e líderes, que a aplicação desse sistema é um sucesso e traz motivação aos funcionários, bem como acarreta o crescimento da organização (NEGÓCIOS, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo buscado durante a elaboração desta monografia foi o de analisar o impacto da gestão horizontal na motivação dos colaboradores a partir do estudo de caso do Google. Os objetivos propostos na introdução foram todos alcançados, tendo em vista que analisamos as principais teorias motivacionais, cumprindo o objetivo (i) de descrever as principais Teorias Motivacionais, bem como cumprimos os objetivos (ii) de analisar o modelo de gestão adotado pelo Google e (iii) de identificar os benefícios e dificuldades da organização horizontal praticada pelo Google, concluindo que uma gestão horizontal traz uma maior motivação aos funcionários, mas como ponto negativo pode acarretar uma confusão na identificação das tarefas a serem cumpridas pelos funcionários.

A histórica das organizações se confunde com a própria criação do comércio e remonta aos antigos sumérios na Mesopotâmia. O povo sumério manteve trocas comerciais de grande escala e em grande quantidade, tendo em vista a necessidade de produtos para atender às necessidades da população. Com a criação das organizações houve o surgimento da gestão vertical, caracterizada pela hierarquia empresarial, e com o contínuo desenvolvimento do corpo social, houve a criação da gestão horizontal, modelo que não possui hierarquia e é voltado para o método colaborativo.

Da análise das teorias motivacionais, foi possível inferir a motivação não está ligada apenas aos benefícios financeiros ou materiais. A motivação, na maioria das vezes, está relacionada ao fato de os funcionários se sentirem úteis e incluídos na dinâmica da empresa, podendo contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento da unidade organizacional. Ademais, para se alcançar um ambiente de trabalho motivador, um dos principais pontos é uma comunicação interna eficaz, que pode ser atingida através de reuniões para compartilhamento de metas e objetivos que visam o crescimento da empresa. Também foi analisado o comportamento humano nas organizações e como as pessoas são fator de desenvolvimento mais importante de uma empresa, tendo em vista que os indivíduos carregam habilidades, competências, poder de produção e motivação de trabalho que, se desenvolvidas, compreendidas e incentivadas corretamente, farão com que a empresa cresça.

Ao analisar o desenvolvimento da empresa Google, verificamos como a utilização da gestão horizontal impacta positivamente no clima organizacional, criando uma atmosfera de mais descontração, com funcionários motivados e criativos. Concluímos que a adoção de um sistema de gestão horizontal impacta imensamente na produtividade do colaborador, tendo em vista que somente em um ambiente pleno, em que encontra reconhecimento e boas condições de trabalho, é que o funcionário dará o seu máximo. Refletindo ainda sobre a influência da adoção da gestão horizontal na produtividade dos colaboradores, é possível que outros estudos sejam realizados a fim de aprofundar o tema, com relação às vantagens obtidas, no sentido de se verificar quais políticas podem motivar ainda mais os funcionários, sendo possível torná-los ainda mais produtivos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Phillip. **Empresas horizontais**: desenvolva uma cultura que engaje pessoas, transforme processos e impulse os seus resultados. 1 ed. Belo Horizonte: Escola de Gestão Aquila, 2021.
- BRANDÃO, Leonor Cordeiro. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Editora Sol, 2011.
- BARRERA, Sylvia Domingos. **Teorias Cognitivas da Motivação e sua relação com o desempenho escolar**. Revista Póesis Pedagógica, v. 8, n. 2, pp. 159-175.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERTI, Anélio. **Gestão Empresarial Moderna**. 1. ed. São Paulo: Juruá Editora, 2019.
- BONA, André. **Gestão horizontal X gestão vertical**: descubra qual é a melhor para o seu negócio. São Paulo, 30 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/gestao-horizontal-x-gestao-vertical-descubra-qual-e-a-melhor-para-o-seu-negocio/>> Acesso em: 13 abr. 2021.
- BONDARIK, Roberto. CARVALHO, Hélio. PILATTI, Luiz Alberto. **História empresarial**: Uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais. Disponível em <<http://www.uel.br/grupo-estudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/workshop/art17.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DANTAS, Gilson. Como surgiu a economia mundial? **Esquerda Diário**. Brasília, 24 de julho de 2017. Disponível em: <<https://www.esquerdadiario.com.br/Como-surgiu-a-economia-mundial>>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- DE MELLO, Caroline Naomi Shida Luchesi. **Gestão Horizontal ou Modelo Horizontalizado**: um estudo sobre suas características na prática. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia docampus de São Roque. Disponível em:

<<http://pergamum.ifsp.edu.br/pergamumweb/vinculos/00005d/00005d01.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

FELETTI, Guilherme. **O Cabeça do Google**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/08/o-cabeca-do-google.html>> Acesso em 20 abr. 2021.

FERNANDES, Thayane Matheus Duarte. **O Impacto da fusão na motivação dos funcionários de uma empresa do segmento de óleo e gás**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11797/1/TMDFernandes.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

FERREIRA, André. **A influência do nível educacional na percepção da Teoria das Necessidades de Maslow no ambiente de trabalho**. Revista Uniabeu, v. 6, n. 13, pp. 57-72.

GIANTOMASO, Caroline. **Conheça a tendência de gestão horizontal nas empresas**. São Paulo, 26 de março de 2019. Disponível em: <<https://next.pecege.com/blog/2019/03/26/conheca-a-tendencia-de-gestao-horizontal-nas-empresas/>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

GLASSDOOR. **Melhores Lugares para Trabalhar 2020**. Disponível em: <[https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-LST\\_KQ0,38.htm](https://www.glassdoor.com.br/Pr%C3%AAmio/Melhores-Lugares-para-Trabalhar-Brasil-LST_KQ0,38.htm)>. Acesso em 13 abr. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1. Disponível em: <<http://www.abeprojovem.ufjf.br/dnloads/empresas.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2021.

LAZARETTI, Bruno. **Trabalhar de pijama, discutir Game of Thrones: como é a cultura do Google?**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/24/a-cultura-do-google-e-quase-como-um-reator-nuclear.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

LINDNER, James R. **Understanding Employee Motivation**. Journal of Extension, West Lafayette, Indiana, v. 36, n. 3, June 1998. Não paginado. Disponível em: <<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>>. Acesso em 25 mai. 2021.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MACHADO, Tânia Regina de Oliveira. **Motivação no ambiente de Trabalho**. Assi, 2018. 41 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1511480510.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Gestão vertical e horizontal: o que são e quais são as suas características?**. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/gestao->

vertical-e-horizontal-o-que-sao-e-quais-sao-as-suas-caracteristicas/. Acesso em: 20 abr. 2021

MONTEIRO, Jair Mendes. **Da Organização Vertical para a Organização Horizontal**. 2006. Dissertação (Trabalho para obtenção do título de Mestre) – Universidade Católica de Santos. Disponível em: <[https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis\\_1258479809747\\_2006\\_texto\\_completo\\_jamir\\_mendes\\_monteiro.pdf](https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258479809747_2006_texto_completo_jamir_mendes_monteiro.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MOREIRA Diego de Andrade. **Motivação e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**: Um estudo no Centro de Referência de Assistência Social em Bom Jardim – PE. Disponível em: <[https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/2176/1/tcc\\_art\\_diegodeandrademoreira.pdf](https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/2176/1/tcc_art_diegodeandrademoreira.pdf)> Acesso em 22 mai. 2021.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

ORMEROD, Paul. **O Efeito Borboleta**: uma fascinante introdução à economia do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OSTROFF, Frank. **The Horizontal Organization**. Estados Unidos: Oxford Usa Trade, 1999.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações** Revista Brasileira de Qualidade de Vida, v. 4, n. 01, pp. 18-24.

QUEIROZ, Juliana. **Teoria dos Dois Fatores nos dias atuais de pandemia**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-dos-dois-fatores-nos-dias-atuais-de-pandemia>>. Acesso em: 13 abr. 2021.

RODRIGUES, Viviane. **O que é gestão horizontal?** São Paulo, 28 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/gestao-horizontal/>>. Acesso em 13: abr. 2021.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, Adilson Azevedo. **Motivação: a famosa Teoria de Maslow**. 1 ed. São Paulo: Amazon, 2019.

SILVA, Felipe Luiz Gomes. **As origens das organizações modernas**: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). Disponível em: <<http://www.scielo.br/j/rae/a/jftRCvCPSxk9wkYY6g4w39v/?lang=pt>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

SOBRAL, Filipe; PEÇI, Alketa. **Administração**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

XERPAY. **Inspiração**: veja como a Google motiva seus funcionários! Disponível em: <<https://xerpay.com.br/blog/como-a-google-motiva-seus-funcionarios/>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: 2016. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/n5v0ee>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

ZOBOLI, Elma Campos Pavoni. **A Ética nas Organizações**. São Paulo: Instituto Ethos, ano 2, n. 4, mar. 2001.