

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES**

**Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Luana Raissa da Silva Freitas**

**Rafael Martins de Souza Santos**

**Raiza Carla Antunes**

**Thaila Uchôa de Santana**

**Thayna Rodrigues Oliveira**

**A GESTÃO HORIZONTAL COMO FORMA DE CONTRIBUIR NO  
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

**São Paulo**

**2020**

**Luana Raissa da Silva Freitas**  
**Rafael Martins de Souza Santos**  
**Raiza Carla Antunes**  
**Thaila Uchôa de Santana**  
**Thayna Rodrigues Oliveira**

**A GESTÃO HORIZONTAL COMO FORMA DE CONTRIBUIR NO  
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Cidade Tiradentes Extensão CEU Alto Alegre, orientado pela docente Lilian Rocha, como requisito parcial para obtenção do Título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2020**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Luana Raissa da Silva Freitas**  
**Rafael Martins de Souza Santos**  
**Raiza Carla Antunes**  
**Thaila Uchôa de Santana**  
**Thayna Rodrigues Oliveira**

### **A GESTÃO HORIZONTAL COMO FORMA DE CONTRIBUIR NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do certificado de Técnico de Recursos Humanos à Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre.

### **COMISSÃO JULGADORA**

Prof.:

Instituição:

Prof.:

Instituição:

Prof.<sup>a</sup>: Lílian Rocha

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes – Extensão Alto Alegre

Professora Orientadora Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo**

**2020**

Dedicamos aos professores por seu engajamento e dedicação em nos orientar durante todo o curso, aos nossos responsáveis por nos apoiar incondicionalmente visando sempre nosso crescimento, tanto pessoal quanto profissional para nos tornarmos bons profissionais com um futuro promissor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos professores pela paciência e por todo conhecimento passado a nós, por sempre estarem disponíveis para nos dar auxílio e orientação, as nossas famílias por entenderem e apoiarem nossos estudos.

“Algumas pessoas não conseguem acreditar em si mesmas até que alguém acredite nelas primeiro.”

(Filme: Gênio Indomável – 1997  
– Disponível em Netflix.com)

## RESUMO

A Gestão Horizontal é um sistema estrutural mais informal, onde os grupos de colaboradores reportam diretamente a somente um gestor, promovendo que responsabilidades sejam divididas entre os membros da equipe. Nesse sentido o objetivo central do trabalho é abordar e analisar sobre como a Gestão Horizontal contribui no aumento da produtividade de uma organização, bem como funcionam a descentralização e a hierarquização dos organogramas nas empresas em geral. Propõe-se, assim, apresentar reflexões acerca desse modelo de estrutura organizacional, baseado na descentralização e desenvolvimento ágil dos processos, e na dinâmica que é envolvida entre clima, cultura e componentes das estruturas organizacionais, visto que esse estilo de gestão foca na liberdade e autonomia dos colaboradores, tendo total foco em suas influências na produtividade dos colaboradores. Sob essa ótica, a Gestão Horizontal pode favorecer profissionais proativos, tomadores de decisões, visão ampla do negócio e interação entres setores, resultando na produtividade do grupo.

**Palavras-Chave:** Gestão Horizontal; produtividade; descentralização.

## **ABSTRACT**

Horizontal Management is a more informal structural system, where groups of employees report directly to only one manager, promoting that responsibilities are divided among team members. In this sense, the central objective of the work is to approach and analyze how Horizontal Management contributes to increasing the productivity of an organization, as well as how the decentralization and hierarchization of organization charts in companies in general work. Thus, it is proposed to present reflections about this organizational structure model, based on the decentralization and agile development of processes, and on the dynamics that is involved between climate, culture and components of organizational structures – since this management style focuses on the freedom and autonomy of employees – focusing fully on their influences on employee productivity. From this perspective, Horizontal Management can favor proactive professionals, decision makers, broad business vision and interaction between sectors, resulting in group productivity.

**Keywords:** Horizontal Management; productivity; Decentralization.



## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** - Já ouviu falar em gestão horizontal? ..... 24
- Gráfico 2** - Atualmente você está empregado? ..... 25
- Gráfico 3** – A empresa onde você trabalha possui uma hierarquia tradicional? Ex: assistente se reporta ao supervisor que se reporta ao coordenador e assim sucessivamente? (Responder apenas se a resposta anterior foi sim). ..... 26
- Gráfico 4** - Acha que o processo de hierarquia tradicional citado acima torna os processos de uma empresa mais demorados? ..... 26
- Gráfico 5** - Acha que um profissional com maior liberdade para desenvolver suas tarefas produz mais e é mais motivado? ..... 27
- Gráfico 6** - A gestão horizontal consiste basicamente em descentralizar a hierarquia criando grupos de trabalho que se reportam a uma única pessoa, acredita que esse modelo seria mais produtivo uma vez que alguns dos processos internos passariam por menos pessoas e os executores dos processos teriam maior autonomia para desenvolver seu trabalho? ..... 28
- Gráfico 7** - Tendo em vista o breve conceito de gestão horizontal mencionado acima, sua empresa trabalha com esse sistema? (Responder caso esteja empregado). ..... 29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Problemática.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Hipóteses .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Metodologia .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7. Cronograma .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Organizações.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Modelos de Organização .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Cultura Organizacional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5. Modelos de Estrutura Organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6. Componentes da Estrutura Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7. Hierarquia.....</b>	<b>18</b>
<b>2.8. Clima Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.9. Gestão .....</b>	<b>20</b>
<b>2.10. Descentralização .....</b>	<b>21</b>
<b>2.11 Autonomia.....</b>	<b>22</b>
<b>2.12. Produtividade.....</b>	<b>23</b>
<b>3. PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Pesquisa.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Coleta de Dados .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Resultados das pesquisas feitas com a “Educacional” e com o público em geral.....</b>	<b>24</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a gestão horizontal com ênfase na produtividade dos colaboradores, abordando questões como autonomia e responsabilidade em busca de substituir a hierarquia tradicional que se baseia nas relações de poder. Assim, mostrando que não necessita ser complexa para alcançar os objetivos, mas, pelo contrário, quanto mais simples e acessível, torna os processos internos mais produtivos.

### **1.1. Justificativa**

A baixa produtividade pode afetar todo e qualquer cenário empresarial, e isso pode vir em decorrência da falta de uma gestão adequada e motivadora. Analisando isso vemos a gestão horizontal como caminho para inspirar a produtividade de uma equipe e conseqüentemente trazer bons resultados para a empresa.

### **1.2. Problemática**

De que forma a gestão horizontal contribui para o aumento da produtividade dos colaboradores?

### **1.3. Hipóteses**

- A Gestão Horizontal contribui para o aumento da produtividade por meio da descentralização.
- A Gestão Horizontal contribui para a autonomia dos funcionários, uma vez que serão mais flexíveis.
- A gestão horizontal contribui para a melhoria do clima organizacional.

### **1.4. Objetivo Geral**

Analisar como a gestão horizontal impacta diretamente nos processos da empresa, clima organizacional e produtividade dos colaboradores.

### **1.5. Objetivos Específicos**

- Analisar a influência da hierarquia nas organizações;



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Organizações**

Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços, também é como comumente podemos nos referir as empresas.

Paes (2011 apud Etzoni, 1967) diz que “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização, assim como também o é uma divisão, um departamento ou uma seção dentro de uma organização maior”.

Paes (2011 apud Hampton, 1980) também cita que “vivemos em uma sociedade organizacional, na qual as organizações são as principais realizadoras”.

Como vimos de acordo com Paes (2011) uma organização/empresa cumpre determinados objetivos, de maneira que ela precisa de recursos capital e insumos para poder produzir sejam produtos, sejam serviços para gerar lucro e manter a continuidade delas. Também podemos dizer que diariamente nos relacionamos com organizações como alunos, como membros de um templo, no trabalho, na vida social, ou até mesmo como clientes, consumidores e simplesmente como cidadãos. Para que uma organização se mantenha e cresça é preciso que seja estruturada da maneira mais adequada ao objetivo que deseja alcançar, também se faz necessário uma gestão eficaz.

### **2.2. Modelos de Organização**

Existem basicamente dois tipos de organizações, organizações mecanicistas e organizações orgânicas.

- Organizações Mecanicistas:

Segundo Marques (2012 apud Chiavenato, 2000) as principais características desse modelo de organização são:

- Ênfase exclusivamente individual e nos cargos, da organização.
- Relacionamento do tipo autoridade – obediência.
- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.

- Rígida divisão do trabalho e supervisão hierárquica.
- Tomada de decisões centralizada.
- Controle rigidamente centralizado.
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.

E de acordo com Lochini (2010) as principais características desse modelo são:

- Estrutura burocrática organizada a partir de uma minuciosa divisão de trabalho. A organização se caracteriza por ciclos de atividades roteirizadas que se repetem indefinidamente;
- Cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas com atribuições fixas, definidas e delimitadas. Cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais;
- Centralização das decisões, tomadas somente pela cúpula da organização;
- Hierarquia de autoridade rígida: com pouca permeabilidade entre os níveis hierárquicos, autoridade baseada na posição;
- Sistemas rígido de controle, com estreita amplitude administrativa pela qual cada supervisor tem um número determinado de subordinados;
- Sistema simples de comunicação: o fluxo de informação quase sempre conduz mais ordens de cima para baixo do que dados e retorno de baixo para cima;
- Predomínio da interação vertical: entre superior e subordinado;
- Ênfase nas regras e nos procedimentos: formalizados por escrito e que servem para definir os comportamentos das pessoas;
- Ênfase nos princípios universais da administração: princípios funcionam como norma sobre como a empresa deve ser organizada e dirigida.

Como podemos observar de acordo com Marques (2012) e Lochini (2010) a relação de poder é extremamente valorizada nesse modelo de organização, há pouca (ou nenhuma) autonomia e as decisões mais importantes estão sobre a cúpula de maior poder da organização, que por sua vez pode vetar os demais colaboradores.

#### - Organizações Orgânicas

Segundo Marques (2012 apud Chiavenato, 2000) as principais características desse modelo de organização são:

- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos;
- Confiança e crença de forma recíproca;
- Interdependência e responsabilidade compartilhada;
- Participação e responsabilidade multigrupal;
- Tomada de decisões descentralizada;
- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle;
- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Lochini (2010) aponta que as principais características desse modelo são:

- Estrutura organizacional flexível e adaptável;
- Os cargos são continuamente modificados e redefinidos;
- Descentralização das decisões;
- Hierarquia flexível;
- Amplitude de comando do supervisor e extensa;
- Maior confiabilidade nas comunicações informais;
- Predomínio da interação lateral e horizontal;
- Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano;

Como podemos observar de acordo com Marques (2012) e Lochini (2010) esse modelo de organização visa no trabalho em grupo e na autonomia, tem maior comunicação entre os colaboradores, as relações de poder não têm tanta importância, a responsabilidade tem maior nível de igualdade e o diálogo é o principal meio de resolução de problemas.

### **2.3. Cultura Organizacional**

Cultura organizacional, vem de crenças e costumes praticados por pessoas mais antigas que passaram pela a organização. São costumes deixado pela família, forma de trabalhar, atender o cliente ou até mesmo na fabricação de seus produtos. Ter uma hierarquia passando de pessoa para pessoa faz com que aquela empresa tenha sua marca registrada e faz com que os novos colaboradores sigam os costumes de uma cultura já existente.

Segundo Andrade (2004), apud Vasconcelos et al (2017, P.6) a temática cultural organizacional é:

Relevante a todos que se interessam compreender o comportamento humano dentro das organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros sentem, pensam e agem. Embora o conceito de cultura possua raízes antropológicas, na visão da psicologia, a cultura pode ser concebida como fonte de expressão do inconsciente humano, como forma de cognição que caracteriza diferentes comunidades, como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos.

Segundo Pettigrew (1979), apud Vasconcelos et al (2017, P 9):

De acordo com os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional. Cultura organizacional é um sistema de significados aceitos públicas e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

De acordo com Zanella (2004) e Pettigrew (1979), cultura organizacional vem de algo do passado que é formada por crença, símbolo, linguagem etc, isso faz com que os costumes passem de geração para geração, e que são aceitos psicologicamente e mudam a forma de agir do grupo. E fazem que seja compartilhado os valores da organização.

## **2.4. Estrutura Organizacional**

Como vimos uma organização é composta por pessoas que trabalham para atingir um objetivo, de modo que é preciso uma estruturação adequada para pôr em prática as ações necessárias para o que o objetivo seja alcançado, essa é a função da estrutura organizacional.

De acordo com Marques (2012 apud Oliveira, 2002) A “Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.”

Segundo Marques (2012) é preciso que a empresa analise qual estrutura organizacional é a mais benéfica aos seus interesses e a implemente de maneira correta, a estrutura adequada pode facilitar a identificação de tarefas, ajuda na organização de funções e responsabilidades, podem ajudar a quantificar os recursos



e organizar informações, pode ajudar a identificar quando a equipe ou algum colaborador específico precisa de um feedback, ajuda a traçar medidas compatíveis com o momento para alcançar os objetivos e pode até mesmo ser uma condição motivadora, pois o colaborador não se sentiria perdido em seus afazeres.

## 2.5. Modelos de Estrutura Organizacional

Existem dois modelos de estrutura organizacional, estrutura formal e estrutura informal.

- Estrutura formal:

A mais utilizada nas empresas atualmente, podemos facilmente relacioná-la com as organizações mecanicistas, dadas suas principais características.

Uma definição dada: “É a organização propriamente dita, estabelecida por meio de normas, organogramas, regras de conduta e ênfase nas autoridades e responsabilidades e que define um líder formal.” (MARQUES, 2012, P. 65).

Oliveira (2012) defini esse modelo como: “deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma.”

Como podemos observar na visão de Marques (2012) e Oliveira (2012) essa estrutura possui ênfase em termos de autoridade e responsabilidades bem demarcadas, também é estável pois não há mudanças em sua composição.

- Estrutura Informal:

Ela vai na contramão da estrutura formal, pois não tem como foco as relações de poder e um organograma engessado.

É a organização que surge da interação social entre as pessoas, podendo ser de um setor, departamento ou toda a instituição. Se desenvolve espontaneamente, não há regras preestabelecidas, a autoridade e liderança surge de maneira natural, e não está sujeita a controles. (MARQUES, 2012, P. 65).

Segundo Oliveira (2012) diz que o modelo surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem em um organograma.

Conforme a visão de Marques (2012) e Oliveira (2012) esse modelo de estrutura depende da interação entre as pessoas, lideranças são criadas

informalmente de maneira natural e é instável, ou seja, as lideranças aparecem conforme a necessidade, a cada situação um colaborador pode passar a ser o líder devido suas competências e habilidades, a instabilidade se deve graças a essa mudança natural sem a necessidade de tramites burocráticos, tende a ser mais liberal que o outro modelo apresentado, pois não há regras definidas, apenas um grupo de pessoas utilizando suas habilidades e qualificações rumo a um objetivo comum.

## **2.6. Componentes da Estrutura Organizacional**

Segundo Marques (2012, apud Drucker, 1962) estruturas organizacionais são compostas por três componentes: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade e sistema de comunicações.

- Sistema de Responsabilidade:

Composto por:

- Departamentalização;
- Linha assessoria;
- Especialização do trabalho.

- Departamentalização: É um tipo de agrupamento que é feito com critério homogêneo seja das atividades ou recursos da empresa, o processo da estrutura organizacional é o que determina como esse agrupamento será feito.

- Linha assessoria: Linha se refere a ações que tem a ver com a atividade fim da empresa, assessoria refere-se a aconselhar a linha em como desempenhar suas atividades.

- Especialização do trabalho: A separação das tarefas durante o trabalho.

- Sistema de Autoridade

Composto por:

- Amplitude administrativa e controle;
- Níveis hierárquicos;
- Delegação de poderes;
- Centralização ou descentralização.

- Amplitude administrativa e controle: Quantidade de colaboradores que um chefe pode manter sob sua supervisão.

- Níveis hierárquicos: Cargos e nível de autoridade.

- Delegação de poderes: Quando um chefe encarrega um subordinado de alguma tarefa e acaba lhe dando alguma autoridade.

- Centralização ou descentralização: Centralizar nesse contexto significa dar o poder de decisão aos cargos hierárquicos de maior poder. Já a descentralização significa dar maior autonomia e poder de decisão a vários cargos hierárquicos.

- Sistema de Comunicação

Composto por:

- O que, como, quando, de quem, para quem comunicar.

Conforme a visão de Marques (2012) para o bom andamento dos processos da empresa a comunicação precisa ser fluída e sem ruídos entre os interessados, para que não haja discrepâncias de informações.

## 2.7. Hierarquia

A hierarquia é uma distribuição ordenada de poderes com subordinação sucessiva de uns aos outros. É uma serie contínua de escalões em ordem crescente, tendo vários tipos de hierarquias como: Social, militar, urbana etc.

Hierarquia é uma ordenação contínua de autoridades que estabelecem níveis de poder e importância.

Segundo Reis (2008 apud Guerrini et al 2014, Pág. 3) em um dado momento:

“A dominação carismática pode converter-se em dominação do tipo tradicional.” Já a autoridade racional-legal assume o caráter impessoal e limitado, baseando-se em normas legais e na estrutura administrativa e burocrática para exercer o poder de seu representante. A autoridade tradicional apoia-se na tradição para delegar o poder a um indivíduo, enquanto a autoridade carismática baseia-se na aceitação da autoridade de um indivíduo por parte de seus seguidores.

Segundo Vasconcelos (2004, apud Guerrini et al 2014, P.3) “a burocracia se baseia na dominação legal em virtude do estatuto. A obediência relaciona-se as normas e não a pessoa, tanto do subordinado quanto do superior hierárquico”.

De acordo com Reis (2008), Vasconcelos (2004), a hierarquia nas organizações é composta em ordem crescente começando do presidente até os colaboradores operacionais. Nessa hierarquia de poder os subordinados devem se dirigir aos seus superiores, não tem voz ativa o que muitas vezes pode acabar diminuindo seu desempenho no trabalho.

## **2.8. Clima Organizacional**

O Clima Organizacional reflete o contentamento dos membros no ambiente empresarial, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas adotadas pelo RH, a estrutura organizacional implementada, processo de comunicação, valorização profissional e compreensão das necessidades.

Luz (2003, p. 13) o define como o “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Na opinião de Cammarosano (2014, p. 130):

O clima é um conceito relacionado à motivação e satisfação dos trabalhadores de uma empresa, assim fazer sua gestão interfere diretamente na produção e no desempenho dos colaboradores. Com funcionários mais motivados, a empresa também ganha nessa relação, visto que sua produtividade e rentabilidade também aumentam.

Considerando a visão de Luz (2003) e Cammarosano (2014) o Clima Organizacional é a retratação do grau de satisfação dos colaboradores, o conhecimento do que pensam e como se sentem os empregados no ambiente de trabalho; baseando-se na ideia de que o clima interno influencia a motivação e o comportamento adotado pelas pessoas.

Nesse sentido, é de grande valor a identificação e análise do Clima Organizacional, uma vez que este é influenciador de produtividade e qualidade do trabalho, visto que os colaboradores tendem a denotar uma produtividade maior quando se sentem confortáveis realizando suas tarefas em um local de trabalho satisfatório.

## 2.9. Gestão

Hoje em dia se comenta muito sobre Gestão, e uma abordagem da qual muitos compartilham sobre a sua definição é que se baseia somente no ato de gerir um determinado grupo de pessoas, recursos ou um negócio específico para que metas estipuladas sejam devidamente alcançadas. Entretanto, apesar dessa comum associação da palavra com o ambiente empresarial, a Gestão pode se encontrar em diversos setores da vida, não apenas profissional mas também pessoal, por exemplo no planejamento de uma festa, o processo de organizar como o seu tempo deve ser dividido entre as diversas atividades de uma rotina ou a maneira como definimos quais objetivos traçaremos durante a vida.

De acordo com Rocha (2011) existe algum consenso a que este deva incluir um conjunto de tarefas que garantem a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-definidos.

Segundo Dias (2002, p.11) “gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.”

Analisando as definições apresentadas por Rocha (2011) e Dias (2002) torna-se mais fácil desenvolvermos nossa reflexão e compreensão dos aspectos essenciais da Gestão, referindo-se as práticas de monitoramento de uma determinada equipe e planejamento de iniciativas e futuras ações; gerir é o controle na tomada de decisões estratégicas, com alto grau de responsabilidade, de maneira que os resultados desejados sejam alcançados.

### - Gestão Vertical

Inicialmente, para abordarmos o assunto sobre Gestão Horizontal há a necessidade de apresentarmos o modelo de gestão que se opõe ao personagem principal dessa pesquisa, nesse caso, a Gestão Vertical.

A Gestão Vertical se configura como um sistema de gerenciamento mais tradicional e menos mutável dentro das organizações, é regido por uma estrutura formal onde as decisões são tomadas centralizadamente, assim sendo, participam e optam somente os gerentes.

De acordo com Marcondes [entre 2015 e 2020] o modelo de Gestão Tradicional compreende ao sistema autoritário, ligado à hierarquia, sem a autonomia, caráter vertical, burocrático e com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional.

Conforme Marques (2017) as organizações verticais têm uma estrutura de poder que flui de cima para baixo. Há uma hierarquia bem definida e a pessoa que se encontra na parte mais alta do organograma é a que concentra o maior poder.

Após as caracterizações apontadas tanto por Marcondes [ entre 2015 e 2020 ] quanto por Marques (2017) percebe-se que a Gestão Vertical nada mais é que um modelo de estrutura organizacional tradicional, que implica na utilização do organograma da empresa como meio de comunicação entre os colaboradores, sendo o indivíduo que está na parte mais elevada dessa estrutura o orientador das diretrizes e providências para a execução das tarefas.

#### - Gestão Horizontal

É um tipo de estrutura organizacional, tem como principal característica a ausência de uma hierarquia indo na contramão da gestão vertical que é a mais utilizada nas organizações atualmente.

Segundo a equipe IBC (2019) podemos dizer que gestão horizontal consiste em dividir os funcionários de uma organização em grupos de trabalho com autonomia para tomar suas próprias decisões se reportando a apenas uma pessoa, é um sistema mais informal.

Suria Barbosa (2019) lembra que a gestão horizontal tem como princípio básico a não valorização das relações de poder e que contrapõe diretamente a gestão vertical que preza por uma hierarquia fixa, sendo assim um modelo mais participativo, em que a tomada de decisões acontece em conjunto e a responsabilidade é dividida entre os membros do grupo, onde os envolvidos são incentivados a expressar sua opinião e a se posicionar assim ganhando maior autonomia.

Em sumo de acordo com as visões de equipe IBC (2019) e Barbosa (2019), a gestão horizontal visa descentralizar os processos e o poder eliminando ou diminuindo a hierarquia convencional fazendo com que os funcionários tomem iniciativa e desenvolvam seu trabalho de forma mais independente, porém em colaboração com os demais membros do grupo, a fim de alcançar as metas traçadas.

## **2.10. Descentralização**

A descentralização se identifica primeiramente como um sistema que promove o repartimento de um poder que antes era absoluto e concentrado em uma pessoa, passando a ser distribuído entre os demais. Visando o ambiente organizacional, nas

estruturas descentralizadas não prevalece o poder exclusivamente àqueles que estão no topo, nesse caso, leva em consideração a participação integral da equipe na tomada de decisões e possibilita a autonomia dos colaboradores.

Segundo Roldan (2010, p.34) “a descentralização é a distribuição do poder decisório nos diversos níveis hierárquicos da empresa, retirando a concentração do mesmo da alta cúpula da empresa.”

Para Vieira (2008) descentralização é conceder responsabilidade de forma igualitária, não sendo centralizada, mas sim distribuída entre todos os níveis, condicionando pessoas consideradas inferiores, tomarem suas próprias decisões.

O ponto em comum entre as duas definições é que tanto a conceituação de Roldan (2010) quanto a de Vieira (2008) correspondem a descentralização como uma divisão do poder e não fixando-o em apenas alguns pontos da organização, permitindo assim uma responsabilidade compartilhada entre os níveis e liberdade para exposição de opiniões e tomada de decisões entre os indivíduos. Ainda segundo Roldan (2010) a descentralização pode ser capaz de exigir um menor tempo nas informações e nas tomadas de decisões, aumentar a produtividade por meio do efeito competitivo, causando mais motivação e participação. Nesse caso, todos os membros se tornam mais participativos, colaborativos e autônomos, diminuindo os processos e, conseqüentemente, tendo o resultado esperado em um menor período.

## **2.11 Autonomia**

A autonomia faz com que os colaboradores desenvolvam senso de responsabilidade, dando reconhecimento em seu trabalho e gerando mais confiança. oferecer autonomia à sua equipe traz mais engajamento e benefícios, implementando a ação em cooperação e contribuindo para alcançar os objetivos traçados.

De acordo com Medeiros (2011) A consciência da sociedade mudou, junto com ela a compreensão de que toda a empresa almejando um único objetivo em comum gera mais resultados. Uma estrutura mais horizontal, onde colaboradores podem opinar, ajuda a ter uma visão holística do mercado.

Segundo Herman (2004 p.17) “A colaboração envolve também o compartilhamento de autoridade e geralmente exige a participação de ministérios.”

Pode se dizer que de acordo com Medeiros (2004) a mudança de pensamento da sociedade, as empresas podem obter melhores resultados dando mais autonomia para os colaboradores abrindo caminho para novas ideias, opiniões

e pontos de vista diferentes, totalizando essas visões de mercado para alcançar um objetivo em comum.

Segundo Herman (2004) entendemos que quando damos mais autonomia aos colaboradores é possível conseguir participação além da colaboração habitual dada geralmente por contrato de trabalho, e que mesmo os departamentos distintos também devem interagir.

## **2.12. Produtividade**

A produtividade é a Gestão de tempo para executar qualquer tarefa, com a estrutura informal mais flexível e aberta para novas ideias e tomadas de decisão, gera mais espaço para opiniões e surgimentos de inovações, aumentando a criatividade e produtividade. A gestão humanizada faz com que o trabalho se torne agradável, por conta da sua autonomia e eficiência na comunicação, recebendo as informações corretas e entregando dentro dos prazos.

De acordo com Rocha (2015, p.15) “A estrutura informal é construída com base nos comportamentos adotados, aceitos e que produzem resultados sem interferir diretamente na estrutura organizacional.”

Segundo Burmester (2018, p.143) “As estruturas informais de poder atuam por fora do organograma oficial. Aumentando a produtividade e estimulando a dinâmica da cultura organizacional ou atravancando o desenrolar saudável das operações.”

Define-se que de acordo com Rocha (2015), a estrutura informal se atrela a base de comportamentos bons, e que de certa forma não irá trazer resultados que interfira no desenvolver das atividades na estrutura da organização. Segundo Burmester (2018), as estruturas informais atuam totalmente fora do padrão de organograma oficial. melhorando a produtividade e reforçando o estímulo na dinâmica organizacional ou até mesmo atrapalhando o desenrolar saudável das operações.



### **3. PESQUISA DE CAMPO**

Foi feita 2 pesquisas, a primeira aplicada (Falar um pouco sobre o público geral) e a segunda pesquisa foi feita em uma instituição na área da Educação, na qual chamaremos de “Educativa”. A instituição oferece cursos de diversas disciplinas como recursos humanos, administração, logística, entre outros. A pesquisa foi aplicada de maneira online para que docentes pudessem responder.

#### **3.1. Pesquisa**

Realizamos pesquisas bibliográficas a respeito da gestão horizontal, nos utilizamos de livros e artigos, também efetuamos uma pesquisa de campo que além de aplicarmos aos docentes da empresa “Educativa”, também aplicamos a população em geral para termos um maior embasamento ao presente trabalho e fundamentar nosso objetivo geral.

Com os resultados da pesquisa podemos averiguar se as pessoas em geral após explicação do conceito básico de gestão horizontal acreditam que esse modelo de gestão colabora com o aumento de produtividade, bem como verificar a visão dos docentes que tem conhecimento em gestão sobre o tema.

#### **3.2. Coleta de Dados**

Efetuamos análise a respeito do tema do presente trabalho, com base em nossas análises chegamos aos questionários supracitados, iremos apresentar agora os gráficos referentes as respostas da nossa pesquisa de campo para visualização dos resultados e suas conclusões.

#### **3.3. Resultados das pesquisas feitas com a “Educativa” e com o público em geral**

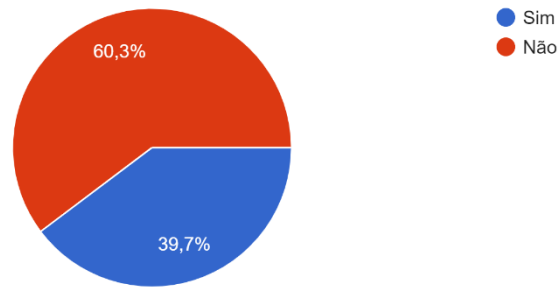
**Gráfico 1-** Já ouviu falar em gestão horizontal?

**“Educativa”**

100% dos participantes responderam sim.

## Público em Geral

73 respostas



Conforme análise dos gráficos, 100 % dos colaboradores da “Educativa” que participaram da pesquisa tem conhecimento do que se trata a gestão horizontal, já 60,3% do público em geral não tem conhecimento desse modelo de gestão.

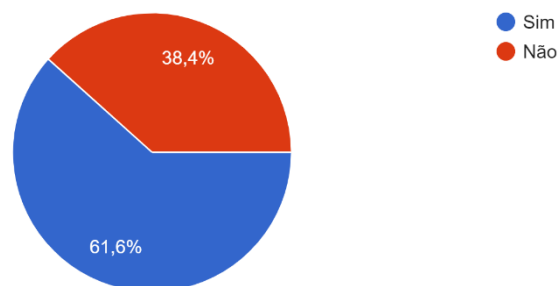
## Gráfico 2 - Atualmente você está empregado?

### “Educativa”

100% dos participantes responderam que sim.

## Público em geral

73 respostas



Essa pergunta foi inserida com intuito de saber quantos dos entrevistados estavam ativos no mercado de trabalho, como esperado 100% dos colaboradores da “Educativa” estão empregados, enquanto 61,6% do público em geral estão inseridos no mercado de trabalho.

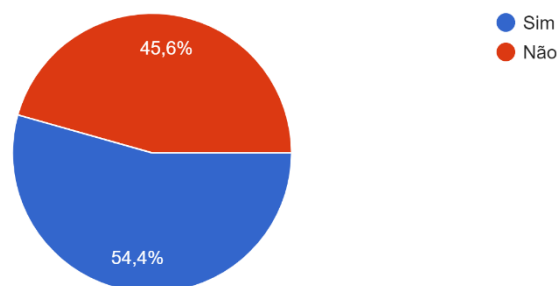
**Gráfico 3** – A empresa onde você trabalha possui uma hierarquia tradicional? Ex: assistente se reporta ao supervisor que se reporta ao coordenador e assim sucessivamente? (Responder apenas se a resposta anterior foi sim).

#### “Educativo”

100% dos participantes responderam que sim.

#### Público em Geral

57 respostas



Segundo a Equipe IBC (2019) uma hierarquia se trata de uma distribuição ordenada de poder e é construída a partir da subordinação sucessiva de uns aos outros.

Analisando os dados levantados em torno dessa pergunta podemos ver que 100% dos colaboradores da “Educativo” que participaram do questionário afirmam que a empresa trabalha com o modelo de gestão vertical e 54,4% dos participantes do público em geral também fizeram a mesma afirmação. Como podemos observar pelos dados mais da metade dos participantes do público em geral trabalham em empresas que se utilizam do modelo de gestão vertical e 100% da “Educativo” afirmam que a empresa trabalha no modelo de gestão vertical.

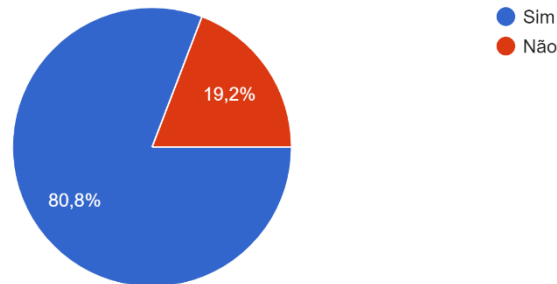
**Gráfico 4** - Acha que o processo de hierarquia tradicional citado acima torna os processos de uma empresa mais demorados?

#### “Educativo”

100% dos participantes responderam que sim.

## Público em Geral

73 respostas



Segundo Barssalobre (2018) “a estrutura rígida de uma organização vertical tende a tornar a disseminação de informações entre departamentos e funcionários mais lenta, já que tudo deve seguir os níveis hierárquicos.”

Como podemos ver nos gráficos tanto os participantes da “Educativa” (100%), quanto do público em geral (80,8%) percebem que o modelo de gestão tradicional/vertical tende a deixar os processos mais demorados.

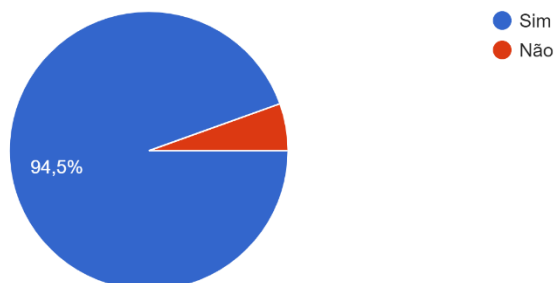
**Gráfico 5** - Acha que um profissional com maior liberdade para desenvolver suas tarefas produz mais e é mais motivado?

### “Educativa”

100% dos participantes responderam que sim.

## Público em Geral

73 respostas



Segundo Gomes (2019) um ponto muito importante da cultura que pode impactar diretamente a produtividade é a questão da autonomia dos colaboradores.

Quanto mais difícil for para um colaborador sugerir algo, tomar uma decisão ou realizar uma atividade por motivo de uma hierarquia rígida menos produtivo ele pode se tornar.

De acordo com os dados levantados 100% dos participantes da “Educativa” acreditam que autonomia é importante para que os colaboradores produzam mais e melhor, 94,5% do público em geral tem essa mesma percepção.

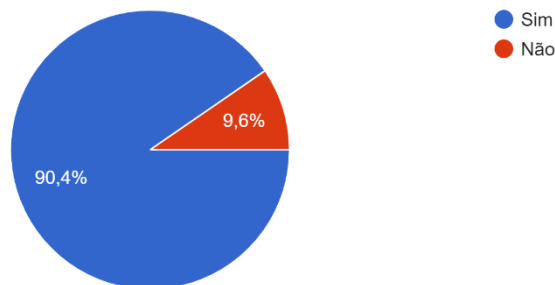
**Gráfico 6** - A gestão horizontal consiste basicamente em descentralizar a hierarquia criando grupos de trabalho que se reportam a uma única pessoa, acredita que esse modelo seria mais produtivo uma vez que alguns dos processos internos passariam por menos pessoas e os executores dos processos teriam maior autonomia para desenvolver seu trabalho?

### “Educativa”

100% dos participantes responderam que sim.

### Público em Geral

73 respostas



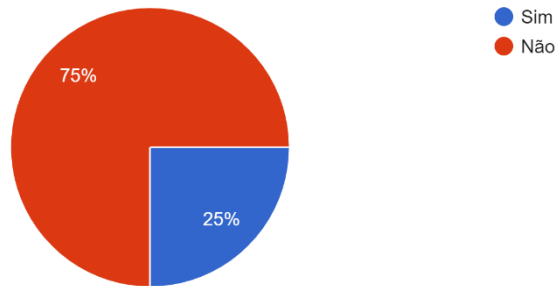
Rolim (2017) afirma que “Como as decisões são tomadas sob o posicionamento e consenso da equipe inteira, todos os colaboradores devem se inteirar mais dos assuntos, problemas e decisões, e isso estimula a agregação de conhecimento e experiência. Além disso, por não haver um gestor pressionando, os colaboradores desenvolvem habilidades de autogestão, como a de administrar seu próprio tempo, suas tarefas, a qualidade das soluções e entregas, entre outros.”

Segundo os gráficos, 100% dos participantes da “Educativa” acredita que o modelo de gestão horizontal pode ser benéfico para o aumento da produtividade, 90,4% tem o mesmo entendimento, sendo assim podemos afirmar que a maioria dos entrevistados acreditam que maior autonomia e desburocratização de processos podem ser fatores que aumentem a produtividade dos colaboradores.

**Gráfico 7** - Tendo em vista o breve conceito de gestão horizontal mencionado acima, sua empresa trabalha com esse sistema? (Responder caso esteja empregado).

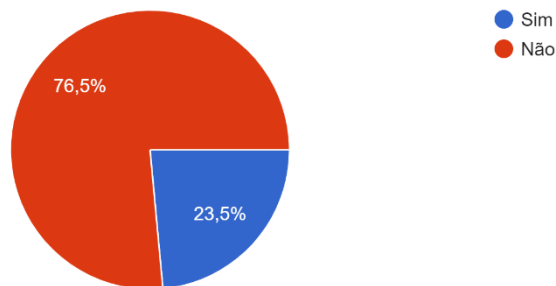
### “Educativo”

4 respostas



### Público em Geral

51 respostas



De acordo com a Equipe IBC (2019) “quando falamos no conceito de gestão vertical, se trata daquela que representa a estrutura clássica de uma empresa.”

Como podemos avaliar nos gráficos 75% dos participantes da “Educativo” afirmam que a empresa trabalha com gestão vertical, 76,5% do público em geral tem a mesma percepção quanto aos seus locais de trabalho, sendo assim podemos afirmar que boa parte das empresas se utilizam da gestão vertical em sua estrutura organizacional.

Após apresentação dos gráficos podemos dizer que tanto a visão de pessoas que trabalham mais próximas com a questão da gestão (colaboradores da “Educativo”), quanto o público em geral, tem percepções parecidas sobre como a gestão horizontal pode ser benéfica para o aumento da produtividade.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise a respeito da gestão horizontal, seus conceitos, como funciona e suas principais características e de como esse modelo de gestão pode colaborar para o aumento da produtividade dos colaboradores de uma organização. As análises nos possibilitaram chegar a um questionário para aplicação de pesquisa de campo para embasamento de nossos argumentos.

Ao aplicar o questionário a colaboradores de uma empresa que tem conhecimentos de sistemas de gestão podemos averiguar conforme gráficos 5 e 6 que mesmo a empresa não utilizando a gestão horizontal, seus colaboradores acreditam que o modelo horizontal pode sim ser um fator para o aumento da produtividade.

Ao aplicar o mesmo questionário ao público em geral, vemos que pessoas de todos os tipos acreditam também que a gestão horizontal pode vir a colaborar para o aumento da produtividade em suas tarefas conforme mostram os gráficos 5 e 6.

Produtividade é um assunto que sempre é discutido nas empresas, como fazer para aumentar a produtividade tanto no sentido quantitativo quanto qualitativo é algo que sempre está em pauta, dada a importância do assunto é necessário que a empresa crie uma gestão forte e estratégica assim dando condições para que isso aconteça.

Nesse sentido, após estudos e análises verificamos que a gestão horizontal quando aplicada de maneira correta é um fator que pode aumentar a produtividade de uma organização, pois ela promove o senso de responsabilidade, a comunicação mais fluída ou seja sem ruídos, acelera o processo de tomada de decisões e aumenta a autonomia dos envolvidos, desburocratizando os processos internos e situando que o colaborador é mais que apenas um subordinado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Suria. (2019). **Gestão horizontal: como funciona o modelo organizacional em que Google e Netflix apostam**. São Paulo. Suria Barbosa. Disponível em < <https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>> Acesso em: 04 de março 2020.

BARSSALOBRE, Amanda. (2018). **Tudo o que você precisa saber sobre a gestão horizontal e vertical!** São Paulo. Amanda Barssalobre. Disponível em: <<https://aberturasimples.com.br/gestao-horizontal-e-vertical/>>. Acesso em: 24 junho 2020.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão: Organização, processos e práticas de liderança coletiva**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CAMMAROSANO, Marília et al. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

GOMES, Débora. (2019). **6 Dicas para promover o aumento de produtividade nas empresas**. São Paulo. Débora Gomes. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/comunicacao-corporativa/aumento-de-productividade/>> Acesso em: 24 junho 2020.

Herman Bakvis, Luc Juillet. **O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança**: ENAP, 2004.

IBC, Equipe. (2019). **O que é gestão horizontal e vertical e suas principais características**. São Paulo. Equipe IBC. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-gestao-horizontal-e-vertical-e-suas-principais-caracteristicas/>>. Acesso em: 03 dezembro 2019.

IBC, Equipe. (2019). **Unidade de comando na administração: a importância da hierarquia em uma empresa**. São Paulo. Equipe IBC. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/unidade-de-comando-na-administracao-importancia-da-hierarquia-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 22 junho 2020.

LOCHINI, Thiago. (2012). **Elementos da organização mecânica versus elementos da organização orgânica**. São Paulo. Thiago Lochini. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/elementos-da-organizacao-mecanica-versus-elementos-da-organizacao-organica>> Acesso em: 21 de junho 2020.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONDES, José Sérgio. [entre 2015 e 2020]. **Gestão: O que é, O que faz, Conceitos e os 3 tipos de Gestão**. São Paulo. Blog Gestão de Segurança Privada. Disponível em: <[gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-o-que-e-que-faz-conceitos/](https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-o-que-e-que-faz-conceitos/)>. Acesso em: 29 mai. 2020.

MARQUES, Cícero. **Organização, sistemas e métodos**. Cícero Marques, Érico Oda. - [1.ed., rev. e atual.]. - Curitiba IESDE Brasil, 2012.

MARQUES, Marcus. (2017). **Conheça as Principais Características da Gestão Horizontal e Vertical**. São Paulo. Marcus Marques. Disponível em:



<<http://marcusmarques.com.br/pequenas-e-medias-empresas/conheca-principais-caracteristicas-da-gestao-horizontal-e-vertical/>>. Acesso em: 03 jun. 2020.

MEDEIROS Plínio. (29/03/2011). **Café com adm.** São Paulo. Plínio Medeiros. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-de-adotar-umsistema-de-colaboracao-em-massa>>. Acessado 17/02/2020.

MULLER GUERRINI, Fabio et al. **Modelagem da organização: uma visão integrada**, Porto Alegre: Bookman, 2014.

OLIVEIRA, Veridiane. (2012). **Estrutura Organizacional - Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo**. São Paulo. Veridiane Oliveira. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo>> Acesso em: 06 de maio 2020.

ROCHA, Mateus. **Análise Organizacional**. 1ª edição. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

ROLDAN, Lucas Baldisserotto. **Caderno de Organização de Sistemas e Métodos Dom Alberto**. 1ª Edição. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.

ROLIM, Daiane. (2017). **Empresas horizontais: gestão horizontal como fonte de engajamento**. São Paulo. Daiane Rolim. Disponível em: <<https://aberturasimples.com.br/gestao-horizontal-e-vertical/>>. Acesso em: 24 junho 2020.

VASCONCELOS DA SILVA, Andre et al. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**, 1º edição, Brasília, instituto walden 4, 2017.

VIEIRA, Bruno. (2008). **A descentralização nas empresas pode ser o diferencial**. São Paulo. Administradores. Disponível em: <[administradores.com.br](https://administradores.com.br)>. Acesso em: 04 jun. 2020.