

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AGISLAYNE PARGA COSTA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso sobre a série “O Urso” e suas aplicações nas
organizações**

São Luís
2025

AGISLAYNE PARGA COSTA DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso sobre a série “O Urso” e suas aplicações nas
organizações**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Costa da Silva, Agislayne Parga.

Gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a série “O Urso” e suas aplicações nas organizações / Agislayne Parga Costa da Silva. – 2025.

38 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Monografia) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Empreendimento. 2. Gestão. 3. Colaboradores. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

AGISLAYNE PARGA COSTA DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso sobre a série “O Urso” e suas aplicações nas organizações

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 26/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração de empresas
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, por todo o apoio e incentivo ao longo desta jornada acadêmica.

Me sinto grata a todos os locais onde fiz estágio e que independente do tempo foram grandes escolas durante o curso: Estúdio Vanessa Melo, Revest e TRE-ma (Seseg) meu mais sinceros agradecimentos

Além disso, quero estender meus agradecimentos a todas as pessoas que me apoiaram e encorajaram ao longo do caminho, principalmente aos meus pais, meu namorado Ewerton, e às minhas *friends* Vanessa Dutra e Rosalina Morais, sem vocês eu não teria chegado até aqui, sou imensamente grata por todo o apoio e carinho que recebi durante a realização deste trabalho, muito obrigada.

“Você não constrói um negócio. Você constrói
pessoas ”

Zig Ziglar, 2012

RESUMO

A série televisiva ‘O Urso’ retrata, com foco na gestão, o cotidiano de um empreendimento culinário e todas as suas situações cotidianas de desafios enfrentados pela equipe na busca do sucesso do negócio. Aspectos característicos da gestão de pessoas como a liderança, motivação e desenvolvimento dos colaboradores, surgem ao longo do desenvolvimento da trama em meio aos desafios e dificuldades enfrentados pelos personagens, como conflitos de equipe, pressão por resultados e tomada de decisões difíceis. O objetivo geral deste trabalho foi analisar como a aplicação do aprendizado sobre gestão de pessoas baseado na série ‘O Urso’ pode impactar as empresas e sociedade como um todo. Por meio de situações do dia-a-dia e desafios realistas, a série apresenta uma reflexão sobre a importância da gestão eficiente dentro de um empreendimento, destacando a relevância do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, mostrando como a liderança e a gestão de pessoas são fundamentais para o sucesso de um negócio, evidenciando a importância de se investir no capital humano. Ao final, os personagens demonstram uma evolução tanto profissional quanto pessoal, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Empreendimento; Gestão; Colaboradores.

ABSTRACT

The television series 'The Bear' focuses on the management aspects of a culinary enterprise, portraying its daily routine and the everyday challenges faced by the team in their pursuit of business success. Characteristic aspects of people management, such as leadership, motivation, and employee development, emerge throughout the plot amidst the challenges and difficulties encountered by the characters. These include team conflicts, pressure for results, and difficult decision-making. The overall objective of this work was to analyze how the application of people management learning, based on 'The Bear' series, can impact businesses and society as a whole. Through realistic daily situations and challenges, the series prompts reflection on the importance of efficient management within an enterprise. It highlights the relevance of employees' personal and professional development, demonstrating how leadership and people management are fundamental to a business's success and underscoring the importance of investing in human capital. By the end, the characters show both professional and personal growth, resulting in a healthier and more productive work environment.

Keywords: Business; Management; Employees

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Série ‘O Urso’	18
Figura 3 – Sidney e Carmy em processo criativo	21
Figura 4 – Richie e Sydney obrigados a trabalhar em equipe	22
Quadro 1 – Estilos de liderança percebidos na série	22
Figura 5 – Richie aprendendo a importância do cuidado com os detalhes	23
Figura 6 – Richie demonstrando seus aprendizados comportamentais adquiridos no restaurante 5 estrelas	23
Figura 7 – Carmy preso na geladeira accidentalmente no episódio ‘O urso’	24
Figura 8 – Improvisos emergenciais	25
Figura 9 – Sugar comunicando planejamentos	25
Figura 10 – Richie estimulando Fak antes da abertura do restaurante	26
Figura 11 – Atividade delegada: Tina fazendo o recrutamento de novos funcionários.	27
Figura 12 – Marcus durante o processo de criação dos seus doces	28
Figura 13 – Richie finalizando seu treinamento no restaurante 5 estrelas	28
Figura 14 – Carmy e Tina trocando ideias para o menu do restaurante	29
Figura 15 – Tina e Sydney comemorando a parceria	30
Figura 15 – Elenco em treinamento	31

SUMÁRIO2.3

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Conceitos básicos de Gestão de Pessoas	11
2.1.1	<i>Liderança</i>	11
2.1.2	<i>Comunicação</i>	12
2.1.3	<i>Trabalho em equipe</i>	12
2.1.4	<i>Delegação de tarefas</i>	12
2.1.5	<i>Motivação</i>	13
2.1.6	<i>Engajamento</i>	14
2.1.7	<i>Desenvolvimento de talentos</i>	14
2.2	Evolução da Gestão de Pessoas nas organizações	15
2.3	Importância e impacto da gestão de pessoas na sociedade	15
2.4	Principais teorias e abordagens da Gestão de Pessoas	16
2.4.1	<i>Teoria clássica</i>	16
2.4.2	<i>Teoria das Relações Humanas</i>	16
2.4.3	<i>Teoria Comportamental</i>	17
2.4.4	<i>Teoria do Desenvolvimento Organizacional</i>	17
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
4.1	Apresentação da série	18
4.2	Apresentação dos personagens	19
4.3	Identificação das práticas de gestão de pessoas presentes na série	20
4.3.1	<i>Liderança</i>	21
4.3.2	<i>Comunicação</i>	22
4.3.3	<i>Trabalho em equipe</i>	24
4.3.4	<i>Delegação de tarefas</i>	26
4.3.5	<i>Motivação</i>	27
4.3.6	<i>Engajamento</i>	29
4.3.7	<i>Desenvolvimento de talentos</i>	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32

GESTÃO DE PESSOAS: um estudo de caso sobre a série “O Urso” e suas aplicações nas organizações¹

Agislayne Parga Costa da Silva²
Ademir da Rosa Martins³

1 INTRODUÇÃO

A temática da gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais relevante no contexto atual em que a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma organização.

Nesse sentido, a série ‘O Urso’ apresenta uma interessante demonstração para um estudo de caso sobre as aplicações e exemplos da gestão de pessoas no contexto da sociedade.

A série retrata a história de um premiado jovem chef de cozinha que deixa a cena gastronômica de luxo de Nova York e retorna a Chicago para administrar o negócio da família – uma lanchonete – após a repentina e chocante morte de seu irmão, representando uma mudança completa na vida do personagem, não apenas para a sua carreira, mas também para suas ambições pessoais. Ele precisa se acostumar a um ambiente de trabalho em que é qualificado demais, ao mesmo tempo que tenta convencer sua nova equipe de cozinha, incluindo o melhor amigo teimoso de seu falecido irmão, a fazer mudanças significativas no estabelecimento, e tudo isso, enquanto passa por um luto e enfrenta sintomas de ansiedade (Star Plus, 2023).

Ao analisar os desafios enfrentados pelo personagem e as soluções encontradas ao longo da trama, é possível extraír lições importantes sobre como mobilizar e engajar as pessoas, promover a diversidade e criar um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. Esta série apresenta-se como uma excelente aplicação de como a gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento humano e para a construção de uma sociedade mais justa e colaborativa.

Nesse contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: “Como a aplicação do aprendizado sobre gestão de pessoas baseado na série ‘O Urso’ pode impactar as empresas e sociedade como um todo?”

Assim, o objetivo geral é analisar como a aplicação do aprendizado sobre gestão de pessoas baseado na série ‘O Urso’ pode impactar as empresas e sociedade como um todo.

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas presentes na série;
- b) Avaliar os impactos das práticas de gestão de pessoas na série ‘O Urso’ na eficiência e eficácia das organizações fictícias retratadas;
- c) Discutir a contribuição dessa forma de conhecimento e sua aplicação prática para melhorar a gestão de pessoas e consequentemente a eficiência das organizações.

A justificativa do estudo é a curiosidade de um olhar mais aprofundado para a série demonstrando a relevância de se aplicar a gestão de pessoas em qualquer que seja a organização. No atual momento da sociedade em que estamos inseridos ter um pensamento preocupado ao que se refere ao comportamento e consequências do ambiente de trabalho é

¹ Monografia apresentada para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: jobs.agis.parga@gmail.com;

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

essencial dentro da cultura das empresas para que se possa identificar os erros, observar as consequências e corrigi-los, proporcionando, desta forma, qualidade no ambiente de trabalho, além de um crescimento significativo como empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos básicos de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas tem passado por constantes mudanças ao longo do tempo. Em razão disso as organizações precisam ter um olhar mais atento para com essa área. Por vários anos acreditava-se que o capital financeiro era o principal recurso da organização, porém a realidade se mostra diferente, pois existem diversas empresas que possuem um alto capital financeiro e que simplesmente desaparecem. De acordo com Santos (2004) foi por isso que houve a necessidade de redefinir os profissionais e dar ênfase ao principal recurso das organizações que é o capital humano (Borges; Luana, 2019).

O papel da gestão de pessoas é auxiliar o administrador em suas tarefas de planejar, organizar, liderar e controlar, pois ele não faz isso sozinho, mas sim acompanhado de uma equipe, que precisa estar bem preparada para desempenhar suas funções, logo, a gestão de pessoas age na preparação dessas pessoas. Para isso ela precisa agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar essas pessoas para que elas atinjam um nível desejado de desempenho (Chiavenato, 2004).

A gestão de pessoas pode ser vista sob diversos aspectos complementares entre si: liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, delegação de tarefas e engajamento e desenvolvimento de talentos (Gracielle, 2025).

2.1.1 Liderança

A liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva em contextos importantes de forma positiva e em seu comportamento e mentalidade (Significados, 2025).

É uma característica que pode surgir naturalmente, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir necessariamente um cargo de liderança; é o que se chama de liderança informal. Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal (Furtado, 2023).

Mesmo o líder tendo a posse da última palavra para decidir determinado posicionamento, ele também delega as responsabilidades e abre oportunidades para que todos participem das decisões, posicionamentos e processos de execução. Com isso, é possível afirmar que o líder é um agente de mudança (Pontotel, 2025). Dessa forma, “os bons líderes levam os outros consigo para o topo” (Maxwell, 2014).

Para manter um bom funcionamento da equipe é necessário que o líder possua certas habilidades:

- Conhecer as inseguranças e expectativas de cada colaborador (Randstand, 2023);
- Controlar o rendimento de cada profissional (Gestão, 2025);
- Alimentar um sistema de feedbacks frequente (Business, 2025);
- Colaborar para o desenvolvimento dos funcionários (Camargo, 2023);
- Estar sempre atualizando (Randstand, 2023).

O exercício da liderança não se mostra igual entre indivíduos e mesmo uma pessoa pode adotar estilos diferentes de liderança de acordo com cada situação. Salientam-se três estilos básicos de liderança (Chiavenato, 2002):

- Autocrática: está centrada no líder, que fixa as diretrizes e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo;
- Democrática: enfatiza tanto no líder como os subordinados, sendo as diretrizes debatidas e as técnicas e os processos escolhidos pelo grupo;
- Liberal: tem o foco nos subordinados, havendo liberdade completa, por parte dos colaboradores para tomada de decisões

2.1.2 Comunicação

A comunicação é um processo fundamental para a interação entre os seres humanos. Ela envolve a troca de informações, ideias, sentimentos e conhecimentos entre indivíduos ou grupos. Através da comunicação, é possível transmitir mensagens, estabelecer relações sociais, expressar opiniões e influenciar o comportamento das pessoas (Sóescola, 2023), na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final (Pereira, 2014).

Aqui é importante relacionar a comunicação com uma visão estratégica. Segundo Almeida (2007):

Estratégia é o caminho que uma empresa deve seguir. Envolve decisões no sentido de satisfazer as necessidades para as quais a empresa existe e para alcançar os resultados financeiros desejados. Essas decisões devem ser consideradas estratégicas, quando for difícil voltar atrás uma vez tomadas.

O autor ainda indica que para a construção de uma comunicação estratégica:

É necessário possuir dados relevantes das organizações concorrentes direta e indiretamente, ou seja, conhecer as suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. É necessário obter conhecimento tático, ou seja, saber quando, onde e de que forma enfrentar o “inimigo”, conhecer o estado de espírito do concorrente, para melhor o derrubar e atingir o objetivo proposto, estando sempre atento às alterações do mundo circundante, procurando ajustar constantemente as posições iniciais (Almeida, 2007).

2.1.3 Trabalho em equipe

É considerado um processo de colaboração entre duas ou mais pessoas com um objetivo comum, com o foco em alcançá-lo de maneira mais eficaz, compartilhando ideias, habilidades e responsabilidades de forma a potencializar os resultados positivos. Em qualquer sistema onde o trabalho de um interfere no resultado das outras pessoas ou funções, há um maior benefício ao objetivo trabalhando em coletividade (Peduzzi, 2020).

A maturidade dos grupos é desenvolvida em três etapas distintas, de acordo com a necessidade dos indivíduos: *inclusão*, que se refere a maneira com que o grupo é formado; *controle*, que determina a posição de cada indivíduo dentro do grupo, além de suas relações de poder; e a *afeição*, onde os membros já estão inseridos na função e prontos para o desenvolvimento das suas atividades de forma colaborativa (Bergamini, 1982).

2.1.4 Delegação de tarefas

Segundo Berry (2023) a divisão de tarefas é uma forma pela qual se pode alcançar ao máximo a produção e potência utilizando o mínimo de tempo e esforço.

A delegação de tarefas é definida por Junqueira (1992, p.63) como “a transferência de autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa que, no entender do delegante, será mais apropriadamente executada pelo delegado”.

Considerando que as pessoas não possuem as mesmas habilidades, capacidades e motivação, cabe ao líder saber identificar e selecionar aquele, dentre os seus subordinados, que apresente maior senso de responsabilidade, ao delegar tarefas (Chiavenato, 1999).

Segundo Griffin (2015), Taylor, ao propor a especialização de cargos, permite que funções sejam estudadas cientificamente, fracionado em pequenas partes os elementos para execução de tarefas e depois padronizados para todos os funcionários que ocupam esses cargos. A visão de Taylor se ampliou com os textos históricos sobre a divisão do trabalho defendidos pelo economista escocês Adam Smith. Na prática, a especialização profissional só trouxe vantagens, como afirmam os seus defensores. A especialização abriu caminho para linhas de montagem em grande escala e foi, pelo menos em parte, responsável pelos ganhos ampliados obtidos pelas indústrias dos Estados Unidos da América nas décadas após a mudança do século.

Assim como no taylorismo, a divisão do trabalho busca a melhoria da eficiência e da produtividade do negócio. Ao especializar cada colaborador em uma determinada função, permite-se que eles se tornem mais habilidosos e velozes em suas respectivas funções, evitando perda de tempo com atividades para as quais não possuem domínio. Mas é preciso criar um alerta pois existem desafios e limitações. De acordo com Zanetti (2007) o taylorismo visa a retirada do trabalhador o domínio sobre seu ofício, ao mesmo tempo que ele subtrai aquela habilidade específica adquirida no exercício de sua atividade, ou seja, na sua qualificação.

Para Coates e Breeze (2000, p.32) “delegar tarefas importantes a seus funcionários é uma parte fundamental do desenvolvimento deles. Dá a eles a oportunidade de tomar iniciativas, desenvolver-se e aprender.”

2.1.5 Motivação

A palavra “motivação” tem origem da palavra “motivo” somado a palavra “ação”, significando movimento, atuação ou manifestação de uma energia, um agente. Assim, a motivação pode ser compreendida como uma característica, uma força interna, que surge dentro de cada pessoa, um estímulo que vem com a intenção de direcionar a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo (Conceitos, 2022).

A real motivação nasce das demandas onde encontram sua fonte de potencialização nas necessidades e ações humanas, assim também é nas empresas organizações, a motivação verdadeira é a energia psíquica que nos impele a realizar ou manter uma ação ou comportamento (Gomes; Michel, 2007).

A motivação é um fator intrínseco e acontece apenas nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow (estima e autorrealização). Salário, condições de trabalho, recreação e lazer – considerados fatores higiênicos – não geram motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação. É preciso, entretanto, primeiro prevenir a insatisfação para depois gerar motivação. Atender os fatores higiênicos é, portanto, um aspecto necessário, porém não suficiente, à motivação (Bueno, 2002, p. 61).

A busca de sentido destaca-se como principal força motivadora no ser humano, “considerado em dois níveis distintos: o sentido supremo, caracterizado pela missão que a

pessoa percebe frente ao mundo; e o sentido do momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância” (Bueno, 2002, p. 61).

2.1.6 Engajamento

Engajar é um verbo na língua portuguesa, referente ao ato de participar de modo voluntário para algum trabalho ou atividade e é considerado um fator importante para o sucesso e o impacto de uma iniciativa (Significados, 2025).

Dentro do contexto organizacional, de acordo com Maylett (2020), engajamento é um estado emocional em que nos consideramos apaixonados, estimulados e vinculados com o nosso trabalho. Por sua vez, investimos totalmente o melhor de nós mesmos (nossos corações, espíritos, mentes e mãos) no trabalho que fazemos.

O processo de engajar os colaboradores é um fator importante para um bom rendimento, motivação e satisfação dos colaboradores. Pessoas engajadas atuam com comprometimento com os objetivos, iniciativas e processos criativos da empresa e menos propensos a faltas e falhas. Segundo Gomes e Michel (2007):

A Motivação surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode tentar de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar a Motivação de dentro das pessoas, mas não adianta tentarmos motivar as pessoas se não se tem um Líder que desperte essa Motivação, que mostre que as pessoas fazem parte da empresa, que trate os funcionários como se fosse uma família, que saiba lidar com pessoas difíceis, que seja simpático, alegre, que transmita segurança. Motivar pessoas não é fácil há uma dificuldade enorme, pois cada um tem pensamentos diferentes, ideias diferentes, gostos diferentes, então por isso devemos encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas Motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, a produtividade irá aumentar, e com isso levará a empresa há obter um grande sucesso.

2.1.7 Desenvolvimento de talentos

É indiscutível que algumas organizações ainda carregam em seu entendimento que treinamento, desenvolvimento e educação são custos para empresa, porém, aos poucos começa a fazer parte do passado a ideia de que as pessoas são apenas simples empregados que fazem repetidamente as mesmas tarefas. Hoje, as pessoas não apenas compõe a mão de obra das empresas, elas se tornaram peças fundamentais para o funcionamento empresarial (Martins, 2019).

Segundo Sovienski e Stigar (2008), o setor de Gestão de Pessoas é responsável pela formação dos profissionais alinhados aos objetivos da instituição, visando o crescimento tanto da organização quanto dos colaboradores. Para isso, é importante que o funcionário siga princípios como desenvolvimento ético e responsável, habilidade em gestão empreendedora, capacidade de inovar, trabalho em rede, flexibilidade, conhecimento da missão e objetivos da organização, domínio da área de negócio, capacidade de atuar como consultor interno, entre outros.

O gestor deve ter uma visão sistêmica, habilidades em trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, planejamento, empreendedorismo, adaptação, qualidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo. O desenvolvimento dessas habilidades é importante para ambos, gestor e colaborador, pois envolvem aspectos da personalidade aplicados ao trabalho, integrando as características individuais com as exigências do cargo. A instituição deve criar e manter um ambiente de trabalho voltado para o bem-estar, motivação e satisfação dos colaboradores (Sovienski e Stigar, 2008).

2.2 Evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

Analizar as pessoas no contexto do ambiente de trabalho tem sido muito explorado com a finalidade que empregados e empregadores se enxerguem como parceiros e colaboradores. A simples mudança de conceito permite que grandes mudanças nas relações dentro do ambiente de trabalho sejam mudadas, em contrapartida o foco no comportamento do colaborador traz consequências negativas como: a desmotivação e o surgimento de um clima hostil dentro da organização (Sebrae, 2021, p. 3).

As lideranças devem estar atentas aos sinais de mal comportamento no ambiente de trabalho englobando: agressões verbais, discriminação, bullying e assédio moral. Tais atitudes interferem diretamente no desempenho e satisfação de cada colaborador criando uma reação em cadeia que termina por prejudicar a qualidade do trabalho e psicológico de todos os envolvidos.

A Cultura organizacional exerce influência direta sobre o comportamento de cada indivíduo envolvido, utilizando como base o respeito, colaboração e empatia é a base para um ambiente saudável e produtivo, em contrapartida pode gerar conflitos e oscilar o desempenho do grupo.

É necessário o investimento em programas de aperfeiçoamento e conscientização sobre o comportamento no ambiente de trabalho se utilizando de ferramentas como: palestras, workshops e práticas para estimulação da comunicação assertiva gerando um clima de confiança e apoio mútuo.

A promoção de uma gestão participativa gera espaço para que se possa demonstrar suas emoções, opiniões e sugerir modificações. O fortalecimento das relações interpessoais promove a criação de vínculos de confiança e trabalho em equipe. O desenvolvimento saudável das organizações será alcançado caso haja uma preocupação com as questões de comportamento dentro do ambiente de trabalho muito importantes para o desenvolvimento e crescimento da cultura organizacional da empresa.

2.3 Importância e impacto da gestão de pessoas na sociedade

Uma das principais funções da Gestão de pessoas é o aprender a lidar com as questões de relacionamento entre pessoas, comunicação interna e conflitos, tem como objetivo alcançar a harmonia no contexto organizacional. Além de promover a diversidade e inclusão no ambiente da empresa e valorizar a igualdade, com isso combater a discriminação e prezando pelo bom funcionamento da organização.(Porto,2020.pág 38379)

O enriquecimento da cultura organizacional é nutrido com base em valores e no direcionamento de objetivos entre empresa e colaboradores. A implantação de programas de capacitação e aperfeiçoamento de habilidades e competências dos colaboradores, garantindo sua adaptação às mudanças do mercado.(Gonzaga,2024)

Segundo Silva H(2016) A gestão de pessoas tem como objetivo atender às necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, promovendo a satisfação no ambiente de trabalho. Esse fator contribui diretamente para o fortalecimento do vínculo afetivo e do compromisso com a organização. Por muitas vezes de forma equivocada, o ser humano é tratado como mero recurso para produção, por tanto se faz necessária uma nova postura para apreciar o potencial dos colaboradores de forma ampliada o que torna essencial esse investimento no capital humano.

2.4 Principais teorias e abordagens da Gestão de Pessoas

A Administração Científica é o padrão organizacional da administração desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores (Ávila; Stecca, 2015).

O funcionamento das organizações se dá por intermédio das pessoas, que delas fazem parte e que tomam decisões a todo momento em nome da empresa. São chamados de empregados, funcionários ou podem ser chamadas de recursos humanos ou colaboradores. A denominação utilizada pelas empresas se dá, muitas vezes, de acordo em como elas enxergam as pessoas e qual o papel que essas pessoas desempenham. Assim, geralmente, empresas mais modernas e que tendem a valorizar mais seus funcionários, normalmente utilizam nomes como colaboradores, por exemplo. A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 2004, p. 6).

2.4.1 Teoria clássica

Na Teoria Clássica o foco estava na organização como um todo e em sua estrutura, com o objetivo de garantir a eficiência em todas as partes envolvidas, sejam eles órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargas) e executores de tarefas). A abordagem micro, no nível individual de cada operário com relação à tarefa, é consideravelmente expandida no nível da organização como um todo, em relação à sua estrutura organizacional (Silva; Berger, 2006).

Para Henry Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica da Administração, o ato de administrar envolve as funções administrativas (Silva; Berger, 2006, p. 28):

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

2.4.2 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas ou Escola das Relações Humanas, segundo Stoner e Freeman (1999), surgiu da necessidade de corrigir a desumanização do trabalho. É uma corrente administrativa que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal, os grupos espontâneos existentes na organização, opondo-se à Teoria Clássica que focava apenas a estrutura organizacional. Essa escola teve como principal estudioso Elton Mayo (Rossés et al, 2010).

Maximiano (2002) disserta que Mayo considera que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

2.4.3 Teoria Comportamental

A teoria, desenvolvida por Abraham Maslow e Douglas McGregor, enfoca as motivações e comportamentos dos indivíduos no trabalho. Ela sugere que as necessidades humanas são hierárquicas e devem ser satisfeitas para que o indivíduo se sinta motivado e satisfeito.

Para Maslow (2000), “Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento”.

Sob a ótica comportamentalista, é possível uma gestão preocupar-se não apenas com os resultados a serem obtidos, ou com as pessoas, e sim com a relação entre estes, todos os resultados obtidos dependem da relação intrínseca que há entre o sujeito e suas ações, resultando, ou não, em efetivo sucesso (Lopes; Souza Andrade; Lopes, 2016, p. 5).

2.4.4 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 como evolução de uma dissidência da Escola das Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa (Chiavenato, 2000, citado por Coltro, 2023).

Esta abordagem se concentra na mudança e no desenvolvimento organizacional. Ela enfatiza a importância das estratégias de mudança e desenvolvimento de habilidades dos funcionários para melhorar o desempenho e a eficácia organizacional.

Felicíssimo (2001) relembra investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos.

3 METODOLOGIA

A classificação da pesquisa, segundo Vergara (2004, p. 46), obedece a dois critérios: fins e meios. Quanto aos fins, este trabalho define-se do tipo de pesquisa exploratória descritiva; no tocante aos meios, este trabalho inclui-se como estudo de caso.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), na pesquisa exploratória busca-se desenvolver estudos já anteriormente explanados, aumentar a familiaridade do pesquisador com o estudo e tornar mais claro alguns conceitos. Gil (2008) explica que por ser um tipo de pesquisa muito específica, a pesquisa exploratória quase sempre assume a forma de um estudo de caso, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou de poucos objetos, ou seja, um caso particular.

A pesquisa foi subsidiada por um levantamento bibliográfico, com a consulta das mais variadas fontes como, por exemplo, a busca de informações em livros, revistas, artigos, periódicos, internet e demais recursos ao alcance, para a devida fundamentação teórica, focando sobre gestão de pessoas e identificando as práticas que podem ser encontradas e correlacionadas as práticas encontradas na série ‘O Urso’.

Segundo Sousa, Oliveira e Alves (2021):

A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo

e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico.

Quanto a abordagem é uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa não visa à quantificação, mas sim ao direcionamento para o desenvolvimento de estudos que buscam respostas que possibilitem entender, descrever e interpretar fatos. Ela permite ao pesquisador manter contato direto e interativo com o objeto de estudo (Proetti, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Apresentação da série

A série busca o equilíbrio entre o drama e a comédia em episódios concentrados e temporadas resumidas em dez episódios de trinta minutos com uma grande quantidade de informações, conflitos e momentos de leveza; além de retratar o luto e suas fases (negação, raiva, barganha, depressão e aceitação), e temas pertinentes à sociedade, tudo isso dentro de uma cozinha mostrando a face mais obscura do universo da gastronomia (confusões, disciplina militar, abusos morais e exagero na jornada de trabalho) (Prisco, 2022).

Figura 1 – Série ‘O Urso’



Fonte: The Bear Wiki⁴ (2025)

‘O Urso’ (Figura 1) retrata a história de um premiado jovem chef de cozinha, Carmy, que deixa a cena gastronômica de luxo de Nova York e retorna a Chicago para administrar o negócio da família – uma lanchonete – após a repentina e chocante morte de seu irmão. Isso provoca uma grande mudança na vida do personagem, não apenas para a sua carreira, mas também para suas ambições pessoais. Ele precisa se acostumar a um ambiente de trabalho em que é qualificado demais, ao mesmo tempo que tenta convencer sua nova equipe de cozinha, incluindo o melhor amigo teimoso de seu falecido irmão, a fazer mudanças significativas no estabelecimento, e tudo isso, enquanto passa por um luto e enfrenta sintomas de ansiedade (Star Plus, 2023).

⁴ THE BEAR WIKI. Disponível em: <https://the-bear.fandom.com/wiki/>. Acesso em: 21 mai 2025.

4.2 Apresentação dos personagens

A trama desenvolve-se ao redor das vivências, desafios e aprendizados, basicamente de oito personagens, a saber: Carmy, Sidney, Richie, Marcus, Tina, Sugar, Ebraheim e Fak (Figura 2).

Figura 2 – Personagens da série



Fonte: The Bear Wiki Characters⁵ (2025)

Segue-se uma breve descrição de cada um desses personagens da série (The Bear Wiki, 2025):

- a) “Carmy” / Carmen Berzatto (Figura 2.a, ator Jeremy Allen White)

Um renomado chef que trabalhou em restaurantes da mais alta gastronomia em Nova York e herda o restaurante do irmão após este se suicidar, para assumir o restaurante da família, o The Original Beef of Chicagoland. *Carmy* é brilhante, mas vive em constante tensão interna, lidando com luto, ansiedade, pressão e a busca pela excelência.

- b) “Sydney” / Sydney Adamu (Figura 2.b, atriz Ayo Edebiri)

⁵ THE BEAR WIKI. Disponível em: <https://the-bear.fandom.com/wiki/Category:Characters>. Acesso em: 21 mai 2025.

Uma jovem chef ambiciosa e talentosa que se junta ao restaurante com o sonho de transformá-lo em algo grande. Ela tem formação formal em culinária e é cheia de ideias, mas precisa lidar com a caótica dinâmica da equipe e a pressão de trabalhar com Carmy. Entrou cheia de sonhos e receitas chiques, mas tropeçou em panelas sujas, Richie gritando e egos masculinos descontrolados.

c) **“Richie” / Richard Jerimovich (Figura 2.c, ator Ebon Moss-Bachrach)**

Considerado “o caos em forma de bigode” ele se autodenomina gerente, mesmo que ninguém tenha dado esse título oficialmente. Sua profissão real é interromper a paz, gritar com Carmy e soltar frases passivo-agressivas e cheias de palavrões. Era o melhor amigo do irmão falecido de Carmy, ele crê que isso lhe garante um grande poder de “mandar e desmandar” no restaurante. Apesar disso, tem uma bonita evolução como personagem com o decorrer da trama.

d) **“Marcus” / Marcus Brooks (Figura 2.d, ator Lionel Boyce)**

É um confeiteiro tranquilo que só quer fazer seus bolinhos em paz. Seu foco é “a arte enquanto tudo ao redor pega fogo”. Ele começa só fazendo donuts, mas se apaixona pela confeitoraria moderna e mergulha fundo no mundo dos detalhes açucarados. Um dos personagens com o crescimento mais bonito da série, Marcus vive vidrado em coberturas e glaçagens, perdendo até a noção do tempo.

e) **“Tina” / Tina Marrero (Figura 2.e, atriz Liza Colón-Zayas)**

Considerada a “mãe” da cozinha é muito resistente a mudanças, não gosta de ninguém dando palpites nas suas panelas. É uma personagem com pleno desenvolvimento a partir do momento em que decide aceitar palpites e ajuda, entendendo que isso não a diminui, além de ficar aberta a tentar novos métodos.

f) **“Sugar” / Natalie Berzatto (Figura 2.f, atriz Abby Elliott)**

A irmã sensata de Carmy, é a única realmente preocupada com as contas e os detalhes, como uma manutenção ou se o gás foi pago. Mesmo estando dentro do contexto de luto também vivido por todos os amigos do irmão, é a que melhor está emocionalmente estável ajudando a todos durante suas crises além de apresentar um planejamento financeiro impressionante para tirar o restaurante das dívidas.

g) **“Ebraheim” (Figura 2.g, ator Edwin Lee Gibson)**

O integrante mais experiente da turma, tem medo de ser substituído pelos mais novos e está sempre com aquele olhar de “esses jovens estão estragando tudo”; considerado quieto, observador, e com a capacidade de julgar em silêncio, com sabedoria, além de cozinhar maravilhosamente, estreando os pratos como verdadeiras obras de arte.

h) **“Fak” / Neil Fak (Figura 2.h, ator Matty Matheson)**

Trabalha como faz-tudo no restaurante e é amigo de Carmy. Ele é conhecido por ser um “amor de pessoa”. Também apresenta dificuldades em trabalhar como garçom, mesmo com sua habilidade culinária.

4.3 Identificação das práticas de gestão de pessoas presentes na série

Como o ambiente de toda e qualquer empresa, o ambiente de uma cozinha não é diferente, possui um gestor, funcionários, horários e problemas em comum.

Ao analisar as situações que se passam em obras de teledramaturgia, como as que acontecem na série '*O Urso*', pode-se observar na prática vários conceitos e relacionar com os pilares da gestão de pessoas: Liderança, Comunicação, Trabalho em equipe, Delegação de tarefas, Motivação, Engajamento e Desenvolvimento de talentos.

A seguir apresenta-se uma correlação entre situações de alguns episódios e as características de cada um desses pilares.

4.3.1 Liderança

A liderança percebida na série se configura como do estilo democrática e parcialmente liberal, pois é possível perceber um crescimento da equipe com o decorrer da série, passando de um grupo que antes só funcionava de forma desordenada, sobre gritos decorrente da falta de comunicação e nenhuma logística concreta — o que tornava tudo um caos —, para uma equipe sistemática e de diálogo assertivo, que preza o bom convívio e está sempre disposta a ouvir críticas ou sugestões, pois sabe que é o segredo para concretizar os pratos com sucesso.

Situação 1: Sydney chegou ao restaurante como alguém que queria aprender tudo que podia com seu ídolo Carmy. Com o passar dos dias foi percebendo que nada era tão glamuroso quanto parecia. Carmy se apresentava como um líder confuso, estressado e inexperiente, e que, apesar de talentoso, era grosseiro e sem didática com as pessoas que trabalhavam com ele. É perceptível a mudança referente à liderança, que inicialmente era autocrática, para uma liderança compartilhada entre os dois.

No início a liderança de Carmy não abria oportunidades nem possibilidade de poder de decisão nas tarefas da cozinha a não ser em obedecer toda e qualquer ideia sua, mesmo que se apresentasse muito despreparado.

Com o desenvolver dos dias Sydney foi se mostrando uma líder nata, suprindo necessidades e corrigindo erros cometidos por Carmy, como a compra de materiais superfaturados, ou mudanças no cardápio de extrema relevância. Observando os posicionamentos assertivos de Sydney, Carmy começou a se abrir para as novidades que ela trouzia e posteriormente a convidou para uma liderança compartilhada (Figura 3)

Figura 3 – Sidney e Carmy em processo criativo



Fonte: GQ Magazine⁶ (2025).

⁶ GQ MAGAZINE (UK). **Sidney e Carmy em processo criativo.** The Bear season 3. Disponível em: <https://www.gq-magazine.co.uk/article/the-bear-season-3>. Acesso em: 30 jun 2025.

Situação 2: Uma prova de que Sydney é uma verdadeira líder foi observada no episódio ‘O Urso’ (2T:EP10) quando Carmy fica preso na geladeira por não ter cumprido a demanda de chamar a manutenção e Sydney se vê obrigada a comandar a equipe sozinha pela primeira vez, ao lado de Richie, concierge do restaurante, que a acalma e lhe ajuda a organizar a logística dos preparos de 40 pratos em pouco mais de 5 minutos. Tal fato não seria possível se não tivesse sido oferecido treinamento e a oportunidade de decisão nas tarefas como um grupo (Figura 4).

Figura 4 – Richie e Sydney obrigados a trabalhar em equipe



Fonte: Ramos⁷ (2023).

Com o decorrer da série também foi perceptível a ocorrência dos três estilos de liderança. O Quadro 1, abaixo, destaca-se de quem e em qual momento ocorreu aquele comportamento de determinado tipo de liderança e sua consequência com base no que foi observado.

Quadro 1 – Estilos de liderança percebidos na série

Estilo	Características	Exemplo na série	Consequência
Autocrático	Controle rígido, pouca escuta	Richie / sistema antigo	Estresse, rebeldia
Democrático	Participação, diálogo	Carmy com Sydney e equipe	Engajamento, inovação
Liberal	Liberdade total, pouca direção	Momentos de ausência ou caos	Desorganização, insegurança

Fonte: Autora (2025).

A liderança, segundo Kouzes e Posner (2012), é a arte de incentivar os outros para que lutem por objetivos em comum; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que incentiva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para que se sinta a real essência da liderança, questiona-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização por vontade própria? O que é necessário para que as pessoas tenham um desempenho elevado? O que é preciso que você faça para que as pessoas tenham lealdade pela organização? Ter apoio é diferente de ordenar, observando os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade após suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar .

⁷ RAMOS, Alexandra. Watching The Bear Season 2, Richie Somehow Captured My Heart In The Span Of A Few Episodes. Cinema Blend. New York, 2023. Disponível em <https://www.cinemablend.com/streaming-news/watching-the-bear-season-2-richie-somehow-captured-my-heart-in-the-span-of-a-few-episodes>. Acesso em 07 abr 2025.

4.3.2 Comunicação

A comunicação é a principal razão do princípio da ascensão do restaurante na série, pois assim que as pessoas começaram a agir, prestando atenção ao que o grupo diz e discutindo entre si, as mudanças começaram a acontecer. O êxito está também quando o grupo começa a utilizar a comunicação como arma para a vitória, se utilizando de estratégias e reações em cadeia que proporcionam uma maravilhosa experiência ao cliente.

Situação 1: Durante o episódio ‘Garfos’ (2T:EP7), Richie, assim como todos os outros personagens, vai para um aperfeiçoamento, em um dos variados lugares onde Army se profissionalizou. Ali ele aprende muito sobre o que está por trás do atendimento de qualidade ao público. Em destaque a importância na valorização de atos de serviço — como a perfeição com a qual se limpa os garfos ou a atenção e tempo gasto descascando cogumelos — que serão percebidos pelo cliente do restaurante durante o consumo de cada produto (Figura 5). Aqui há uma comunicação indireta com o cliente, na forma como se deve proceder ao fazer qualquer tarefa.

Figura 5 – Richie aprendendo a importância do cuidado com os detalhes



Fonte: Pinterest⁸ (2025)

Situação 2: Durante o episódio ‘O Urso’ (2T:EP10) Richie aplica todo o conhecimento que aprendido em um aperfeiçoamento em um dos melhores restaurantes do mundo, sobre bens de serviço e a importância que tem no “servir”. Ele aplica a técnica de ordem de prioridade e execução, determinando qual deve ser feito e em que ordem, além de, quando presente no salão, se comunicar com todos os responsáveis pelo atendimento de maneira silenciosa e através de bilhetinhos, estando atento a tudo que os clientes dizem de forma abrangente, possibilitando um atendimento superestimado e cheio de surpresas, como se “adivinhasse pensamentos”.

Graças ao treinamento recebido, Richie teve uma mudança, de quem não encontrava um rumo certo na vida, para alguém que se encontrou profissionalmente e que orquestra os movimentos de atendimento do restaurante, tendo ouvidos e olhos bem atentos aos desejos e opiniões dos clientes (Figura 6).

⁸ PINTEREST. **Richie aprendendo a importância do cuidado com os detalhes.** Imagem de cena da série The Bear. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/319896379797006967/>. Acesso em 24 jul 2025.

Figura 6 – Richie demonstrando seus aprendizados comportamentais adquiridos no restaurante 5 estrelas



Fonte: Pinterest⁹ (2025)

Segundo Winkin (1998, p. 144):

Comunicação não significa apenas circulação de informação, mas também relacionamento. Assim, tanto quanto conhecer os produtos informativos, é relevante conhecer os processos interacionais. A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é lidar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação; lidar com motivação, influência e credibilidade. A troca de uma série de mensagens significa que está havendo interação. Chama-se aqui de interação o intercâmbio com influência recíproca relacionada à troca de informação entre dois agentes. “Trabalhar sobre interações é in fine trabalhar sobre a sociedade inteira” (Grifo do autor).

4.3.3 Trabalho em equipe

O processo de trabalho em equipe dentro da série foi essencial para o crescimento de cada personagem. Aprenderam a ouvir, confiar e colaborar, superando conflitos internos e suas inseguranças. Tal dinâmica demonstra que o crescimento profissional pessoal é estimulado quando há intenção genuína e a compreensão de que crescendo como time cresce também como indivíduo.

Situação 1: No episódio ‘O Urso’ (2T:EP 10), no momento em que Carmy está preso na geladeira (Figura 7) e Sydney se vê em pânico ao ser obrigada a coordenar uma grande equipe de cozinha sem a presença de seu ídolo e parceiro de trabalho, surpreendentemente Richie — que era o mais deslocado, geralmente trazendo desordem e situações externas —, no momento em que Sydney não sabia nem por onde começar, conseguiu proporcionar o maior momento de reviravolta de um personagem na série saindo de um desordeiro para alguém seguro, de postura, estratégico, que organizou e otimizou todo o trabalho, para que o que parecia impossível fosse cumprido, pois “cada segundo importa” (mantra usado na cozinha).

⁹ PINTEREST. **Richie demonstrando seus aprendizados comportamentais adquiridos no restaurante 5 estrelas.** Imagem de bastidores da série The Bear. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/319896379801555111/>. Acesso 24 jun 2025.

Figura 7 – Carmy preso na geladeira accidentalmente no episódio ‘O urso’



Fonte: Tecnoguia¹⁰ (2024).

Situação 2: No episódio ‘Sheridan’ (1T:EP 5), durante uma queda de energia, a equipe é obrigada a improvisar, montando uma estação de cozinha na rua para continuar atendendo os clientes (Figura 8). A demonstração de liderança de Sydney atuando de maneira proativa, não esperando ordens e propondo soluções e solicitando a colaboração de todos garantiu o funcionamento do restaurante, evidenciando a criatividade e o espírito de equipe diante de adversidades.

Figura 8 – Improvisos emergenciais



Fonte: Week Series¹¹ (2025)

Situação 3: No episódio ‘Filé’ (2T:Ep1), apesar de Sugar não fazer parte da equipe operacional da cozinha, seu papel no contexto do restaurante é marcante devido a uma postura ativa de organização, apoio emocional e planejamento. Ela demonstra habilidades essenciais de gestão de conflitos e sua habilidade de comunicação é a prova disso, como escuta ativa, visão sistêmica e mediação de conflitos. Sua contribuição não se limita ao suporte familiar, mas se estende à reestruturação de processos internos, à valorização do trabalho em equipe e à busca por um ambiente mais saudável e produtivo (Figura 9). Se imaginarmos sua atuação em uma empresa, seu papel seria equivalente ao de um gestor de RH ou gerente de projetos que atua em colaboração, promovendo integração e eficácia sem necessariamente ocupar uma posição hierárquica superior. A participação de Sugar evidencia que o gerenciamento de

¹⁰ TECNOGUIA. **Os melhores programas do Hulu no momento** – junho de 2024. 31 maio 2024. Disponível em: <https://tecnoguia.istocks.club/os-melhores-programas-do-hulu-no-momento-junho-de-2024/2024-05-31/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

¹¹ WEEK SERIES. **Improvisos emergenciais.** O Urso – ‘Sheridan’ 1ª Temporada: Episódio 5. Disponível em: <https://www.weekseries.info/series/o-ursinho/temporada-1/episodio-05>. Acesso em: 30 jun. 2025.

pessoas bem-sucedido muitas vezes depende mais da construção de vínculos, da empatia e da comunicação clara do que da autoridade formal

Figura 9 – Sugar comunicando planejamentos



Fonte: Pinterest¹² (2025)

Para Merhy e Franco (2008, p. 15):

Pode-se entender a força de trabalho ou trabalho em grupo como sendo o conjunto de qualidades humanas ativadas com o objetivo de transformar, para que o trabalho ocorra. É composta tanto pela energia mecânica quanto pela energia intelectual necessárias para que o processo aconteça.

De acordo com a *Lei do Significado*, tópico do livro *As 17 Incontestáveis Leis do Trabalho em Equipe*, de John C. Maxwell (2016), “um é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza”. Nada de relevante na história foi conquistado sozinho, essa linha de raciocínio se relaciona diretamente aos princípios da gestão de pessoas, que valorizam a cooperação como principal ferramenta do desempenho organizacional. Na série *O Urso*, é possível observar que o desenvolvimento individual dos personagens está diretamente ligado à evolução e amadurecimento da equipe como um todo. A partir do momento em que os integrantes da cozinha aprendem a confiar uns nos outros, a comunicação melhora, os conflitos são administrados com mais maturidade e os talentos individuais começam a florescer fazendo o restaurante prosperar, demonstrando que ambientes colaborativos favorecem o engajamento, o sentimento de pertencimento e a aprendizagem contínua. Em organizações reais, como na série, o trabalho em equipe é uma das principais ferramentas de gestão para transformar o potencial humano em resultados sustentáveis.

4.3.4 Delegação de tarefas

Em vários momentos é possível observar a característica de delegação de tarefas pois observamos a ação conjunta do grupo para um objetivo comum dando tudo de si, que é entregar um serviço de qualidade.

Situação 1: Um momento que representa bem a delegação de tarefas é quando Richie delega a Fak (Figura 10) a função de memorizar o salão que ele estava executando e que precisou sair para auxiliar na logística da cozinha. Fak se sente nervoso com tamanha

¹² PINTEREST. **Sugar comunicando planejamentos.** 2017. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/9007268001953944/>. Acesso em: 14 jul. 2025

responsabilidade proposta a ele. Por um momento hesita, mas Richie o estimula falando o quanto acredita nele.

Figura 10 – Richie estimulando Fak antes da abertura do restaurante



Fonte: Tumblr¹³ (2025)

Situação 2:

No episódio ‘Filé’ (2T:Ep1) Tina, uma personagem muito resistente a mudanças (por entender que sua experiência e técnica são suficientes), em determinado momento recebe tarefas referentes à organização da cozinha e treinamento de novos funcionários. Isso gerou um sentimento de empoderamento e lealdade, pelo fato de o líder da equipe demonstrar foco no desenvolvimento pessoal do colaborador aumentando a satisfação do mesmo dentro do ambiente de trabalho (Figura 11).

Figura 11 – Atividade delegada: Tina fazendo o recrutamento de novos funcionários.



Fonte: Pierpont¹⁴ (2024)

¹³ Tumblr. Decision to leave. Disponível em <https://shesnake.tumblr.com/post/721371038288592896/the-bear-part-ii-2023>. Acesso em 12 jun 2025.

¹⁴ PIERPONT, Eve. The Bear Season 3: Renewal Status, Release Month and Everything We Know So Far. Tv Fantastic, 2024. Disponivel em:

De acordo com Bennis (1996), as características essenciais que um líder deve ter são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento e maturidade), curiosidade e audácia. Ainda é necessário ter comunicação assertiva com a equipe. Ao notar que o líder é um exemplo de comprometimento e que se preocupa em demandar tarefas de uma forma clara e objetiva, a equipe torna-se capaz e confiante. Sob este ponto de vista, podemos compreender que as lideranças devem buscar estrategicamente desenvolver equipes de alto desempenho que tenham capacidade de se responsabilizar por tarefas e terem competência suficiente para realizá-las com meta nos objetivos organizacionais.

Segundo Carnivali (2023) delegação de tarefas eficaz necessita de clareza quanto aos prazos, aos objetivos a serem alcançados e aos recursos disponíveis, podendo definir com certeza a finalização da tarefa uma entrega bem-sucedida sem recorrer ao microgerenciamento. Quando bem aplicada, a delegação fortalece a confiança e a autonomia da equipe, estimula o desenvolvimento individual, melhora os resultados e permite que o líder aproveite melhor as habilidades de cada colaborador. Em contrapartida, quando se “delarga” — ou seja, distribui as responsabilidades sem orientação adequada —, isso gera insegurança, frustração e descomprometimento, levando a erros, retrabalho e à percepção negativa de que a culpa pelos problemas recai sobre a organização, comprometendo a qualidade das entregas e o engajamento do time.

Diante dos fatos podemos observar facilmente a aplicação do que foi dito anteriormente na **situação 2** quando Tina é demandada para a escolha de novo membros da cozinha e é visível o quanto ela se sente importante, necessária e validada com a confiança colocada nela, a cena é um grande marco de crescimento da personagem como profissional

4.3.5 Motivação

O processo da motivação é base para o impulsionamento e desenvolvimento dos personagens, além da transformação do restaurante. A motivação apresentada é profunda e sensível dentro do relacionamento dos personagens que de maneira coletiva buscam um mesmo propósito.

Situação 1: No episódio ‘Bolonhesa’ (2T:Ep8), Marcos, o cozinheiro, que tem um grande encantamento por doces (Figura 12), durante a reforma do restaurante, assim como todos os outros, ganhou um curso dentre os indicados ou os frequentados por Carmy anteriormente durante sua carreira. Após retornar, Marcos elabora para Carmy uma sobremesa, que é elogiada logo em seguida. Durante a cena é possível sentir a sensibilidade dos olhares de gratidão e admiração mútua que não seria possível se Carmy não tivesse investido em Marcos, e se Carmy não se colocasse com humildade a valorizar o mérito do seu funcionário.

Figura 12 – Marcus durante o processo de criação dos seus doces



Fonte: Colagem feita pelo autor adaptado de Pinterest¹⁵ (2025) e Pinterest¹⁶ (2025)

Situação 2: No episódio ‘Filé’ (2T:EP1), Ritchie começa a pensar sobre o seu propósito de vida, quando percebe que não tem uma perspectiva de futuro, não se vê com uma habilidade e sente que está só vendo os outros progredirem enquanto ele está estagnado aos 45 anos, com medo de ser deixado para “escanteio”. Carmy lhe envia para um treinamento em um dos melhores restaurantes do mundo (Figura 13) o qual trabalhou para que compreendesse a importância de bens de serviços (ato de servir).

Figura 13 – Richie finalizando seu treinamento no restaurante 5 estrelas



Fonte: Pinterest¹⁷ (2025).

Inicialmente, Ritchie não compreendeu o porquê da atividade de “limpar garfos” ser uma função importante, até que o superior local discutiu com ele e lhe explicou que muitas pessoas economizam por muito tempo para frequentar o restaurante e que “cada detalhe importa” por ser uma experiência única de vida. Muitos aprendizados são adquiridos e logo ele descobre que, quando Carmy pediu para que aquele local o treinasse, disse para eles o quanto acreditava no potencial dele em ser “bom com as pessoas”. Essa atitude causou uma

¹⁵ PINTEREST. **Marcus confeitando doces.** Disponível em:
<https://br.pinterest.com/pin/319896379797019538/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

¹⁶ PINTEREST. **Comidas feitas pelo Marcus.** Disponível em:
<https://br.pinterest.com/pin/319896379797019651/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

¹⁷ PINTEREST. **Richie finalizando seu treinamento no restaurante 5 estrelas.** Disponível em:
<https://br.pinterest.com/pin/41236152831991747/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

grande transformação na essência do personagem, pois lhe forneceu a motivação que ele acreditava não possuir mais.

A motivação é entendida como uma tensão afetiva suscetível de desencadear uma atividade com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo (Eccheli, 2008), que pode surgir de uma necessidade, isto é, um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir à ação, com vista a alcançar resultados atrativos que visam a satisfação de uma necessidade (Oliveira, 2010). Neste sentido, a motivação é uma força inata que nos impulsiona, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos. A motivação é baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, consequentemente, por evitar experiências negativas, onde a definição de positivo ou negativo varia de indivíduo para indivíduo e do seu estado psicológico no momento, independentemente de normas sociais.

4.3.6 Engajamento

O engajamento pode ser percebido na série quando suas principais características vigor, dedicação e persistência se demonstram em diferentes situações (SIMAGO, 2016).

Situação 1: No episódio ‘*Omelete*’ (2T:EP9), em um dado momento, Carmy entrega uma faca sua para Tina, que fica muito lisonjeada com o presente e se sente super reconhecida e estimulada a continuar o seu trabalho. Um gesto simples que fez toda a diferença para ela, pois naquele momento ela se sentiu acolhida e reconhecida, dando novo sentido ao relacionamento dali para frente (Figura 14).

Figura 14 – Carmy e Tina trocando ideias para o menu do restaurante



Fonte: GOLDDERBY¹⁸ (2022)

Situação 2: No episódio ‘*Filé*’ (2T:EP1 23:27), Sydney, ao convidar a Tina para ser a subchefe, proporciona a esta uma perspectiva de crescimento profissional. Tina é uma personagem que possui muita experiência, mas havia se encolhido sem perspectivas de futuro até receber essa proposta. A Figura 15 mostra ambas comemorando a parceria.

¹⁸ GOLDDERBY. **Carmy e Tina trocando ideias para o menu do restaurante.** ‘The Bear’ officially renewed for Season 2 at FX. 2022. Disponível em:
<https://www.goldderby.com/article/2022/the-bear-season-2-renewal/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

Figura 15 – Tina e Sydney comemorando a parceria



Fonte: Pinterest¹⁹ (2025)

Algumas abordagens psicológicas não se baseiam em traços ou características de personalidade, mas valorizam o papel do envolvimento com pessoas significativas como fator central no desenvolvimento humano. Exemplo disso é a Teoria dos Sistemas Ecológicos , que destaca quatro elementos essenciais: os processos proximais, os atributos pessoais, o contexto e o tempo. Embora essa teoria não utilize explicitamente o conceito de personalidade, ela propõe que o desenvolvimento é resultado das interações contínuas entre o indivíduo e as pessoas relevantes para seu crescimento em seus diferentes contextos durante a vida. Nessa perspectiva, a ideia de personalidade pode ser compreendida não apenas como um conjunto de atributos pessoais, mas como um conjunto de relações que o indivíduo estabelece ao longo de seu percurso de vida que promovem mudanças em seu comportamento ao longo do tempo (Vicentini, 2007).

4.3.7 Desenvolvimento de talentos

O desenvolvimento de talentos é essencial para o crescimento individual dos personagens e para uma significativa evolução do restaurante. Ao ser o principal motivador dos seus funcionários investindo nas habilidades da sua equipe, a série demonstra como o aprimoramento pessoal desenvolve a confiança, a colaboração e a qualidade do trabalho coletivo e consequentemente eleva o profissionalismo do negócio. Na série, tal ideia é materializada quando há a transformação do ambiente caótico da cozinha em um espaço mais colaborativo, flexível e inspirador. Carmy, ao assumir a liderança, cria um novo estilo de gestão baseado na confiança, no empowerment e na valorização individual, permitindo que os funcionários evoluam profissionalmente.

Dessa forma podemos compreender que talentos precisam de liberdade e suporte para crescer e no decorrer da série é demonstrado que um ambiente organizacional com uma cultura democrática e liderança integradora é essencial para o florescimento do capital humano – indo além da simples gestão de pessoas para realmente desenvolvê-las (Instituto Brasileiro de Coaching, 2019).

¹⁹ PINTEREST. **Tina e Sydney comemorando a parceria.** De colagem com folhas secas estilizadas. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/319896379797004123/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

O termo empowerment vem do verbo inglês “empower”, que significa dar poder ou autoridade para que alguém faça algo. Você já pode ter ouvido falar dessa palavra também como empoderamento. Pensando dessa forma, ela pode ser atribuída a diversas situações. Para uma empresa, por exemplo, essa condição consiste em delegar poder aos colaboradores da organização. Se aplicada corretamente, é uma estratégia muito eficiente para quem deseja capacitar e desenvolver seus funcionários (Instituto Brasileiro de Coaching, 2019).

Situação: No episódio ‘*Macarrão*’ (2T:Ep2, 4:44), Carmy resolveu fazer um investimento em seus funcionários e levou-os para a escola de culinária para desenvolverem suas habilidades, métodos e velocidade, para se especializarem em locais em que ele já havia trabalhado: Richie no restaurante cinco estrelas; Tina e Ebraheim na escola de culinária; Marcus em Copenhagen (Suécia). Deu liberdade de criação para demonstrarem suas ideias cada um dentro da sua peculiaridade e habilidade (Figura 16).

Figura 16 – Elenco em treinamento



Fonte: Colagem feita a partir de Weekseries²⁰ (2025)

O desenvolvimento de talentos, de acordo com o que direciona o conceito de capital humano feito por Chiavenato (2008), não depende apenas da posse de conhecimentos e habilidades, mas do contexto em que esses talentos estão inseridos.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado (Lopes, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade vem sofrendo mudanças constantemente por conta da rotatividade de informações inseridas no mercado. A gestão de pessoas vem se adequando para suprir as

²⁰ WEEK SERIES. **Elenco em treinamento.** Disponível em:<https://www.weekseries.info/series/o-urso>. Acesso em 10 jun 2025.

novas demandas do mercado e veio para ser uma ferramenta transformadora para alcançar em conjunto com a organização o sucesso desejado.

Este trabalho explorou a utilização dos conhecimentos aprendidos nas disciplinas relacionadas à gestão de pessoas, estudados durante o curso de Administração, aplicadas em um nicho de organização menos convencional que é o gênero de séries de televisão. Identificou diversas situações envolvendo práticas de gestão de pessoas, analisando tanto sob o ponto de vista teórico como os impactos dessas práticas na eficiência e eficácia da organização em estudo, que, embora fictícia, reflete temas recorrentes no dia a dia das organizações no mundo real.

O poder da indústria de entretenimento está em transmitir mensagens poderosas por meio de filmes e séries televisivas, aprofundando diversos assuntos. Neste contexto, a análise das implicações e aprendizados que podem ser extraídos de uma série se torna uma tarefa relevante e de uma aplicação lúdica para qualquer que seja o tema proposto.

Dentro do contexto acadêmico é super relevante trazer modelos de análises de fontes de informações diferentes como uma série, pois é uma forma visual aplicada de todos aqueles termos acadêmicos demonstrados durante os aprendizados de um determinado tema como os trabalhados no estudo de caso sobre gestão de pessoas, e que foram descritos e exemplificados por situações ocorridas na série, que são: liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, delegação de tarefas, engajamento e desenvolvimento de talentos.

A importância desse estudo baseia-se na gestão de pessoas para a eficiência e produtividade de qualidade dentro das organizações. A compreensão da série ‘O Urso’ fornece *insights* (ideias) importantes sobre como os líderes podem gerenciar e motivar seus colaboradores de maneira eficaz, observando situações e personagens que são expostas a situações adversas dentro da cozinha, herança deixada a “Camry” pelo seu irmão, além de problemas hierárquicos entre os funcionários do estabelecimento, que possuem relações de amizade e promovem confusão dentro do ambiente de trabalho. Esses e outros problemas apresentados pelas personagens são uma amostra perfeita dos dilemas que acontecem dentro das empresas ou novos empreendimentos.

A série destaca a importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho, mostrando o impacto que um líder inspirador e motivado pode ter na equipe. Os personagens evoluem ao longo da trama, aprendendo a lidar com suas próprias dificuldades e crescendo como profissionais e indivíduos. Através das interações entre os personagens, são demonstradas diferentes abordagens de gestão e suas consequências. Uma gestão eficiente contribui para um bom funcionamento do empreendimento, promovendo a comunicação, o trabalho em equipe e a resolução de conflitos de forma positiva. O trabalho de desenvolvimento e análise da gestão envolve a identificação de pontos fortes e fracos da equipe, buscando sempre melhorias e soluções para os desafios enfrentados. A série ilustra como a gestão de pessoas pode impactar diretamente nos resultados e no clima organizacional.

É esperado que os resultados desse estudo possam proporcionar benefícios aos gestores, líderes e profissionais de recursos humanos, fornecendo-lhes uma visão mais objetiva e clara sobre como tratar questões relacionadas à gestão de pessoas, além de almejar que as conclusões deste estudo possam inspirar futuras pesquisas e discussões acadêmicas sobre o assunto.

Séries podem transmitir conhecimentos valiosos através de personagens inspiradores e situações fictícias, mas que muitas vezes espelham a realidade. A superação de desafios, a importância do trabalho em equipe, a conquista de sonhos e o poder da resiliência, são apenas alguns dos aprendizados que podem ser extraídos dessas narrativas.

Ao refletir sobre os temas envolvidos, somos incentivados a questionar, aprofundar nosso conhecimento e nos tornar cidadãos mais críticos e conscientes. A análise das

implicações e aprendizados que podem ser extraídos de uma série é uma forma de ampliar nossos horizontes e enriquecer nosso repertório cultural. Assim, verifica-se como válido acompanhar séries e buscar os ensinamentos que elas têm a oferecer, contribuindo para nosso crescimento pessoal e coletivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil.** Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas.** Santa Maria, RS: UFSM, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BENNIS, Warren.; **A formação do líder.** Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** São Paulo, 1982.
- BERRY CONSULT. **O que é distribuição de tarefas.** Berry Consult, 2023. Disponível em: <https://berryconsult.com/blog/o-que-e-distribuicao-de-tarefas>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- BORGES, Luana Prado. **A gestão de pessoas: um estudo a partir da análise da série La Casa de Papel.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.
- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, Catalão, ano IV, n. 06, 1º semestre, 2002.
- BUSINESS INSIDER. **Continuous employee feedback helps build innovative workplace culture, small-business leaders say.** 26 jun. 2025. Disponível em: https://www.businessinsider.com/small-business-continuous-open-employee-feedback-innovative-workplace-culture-2025-6?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 jun. 2025.
- CARNIVALI, Anna Clara. **O poder da delegação de tarefas.** Tribuna de Minas, Juiz de Fora, 12 jul. 2023. Disponível em: <https://tribunademinhas.com.br/columnas/larchcompartilha/12-07-2023/o-poder-da-delegacao-de-tarefas.html>
- CAMARGO, Márcio. **O papel e os desafios do líder na gestão de pessoas.** Fundação Vanzolini, 23 ago. 2023. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/blog/o-papel-e-os-desafios-do-lider-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 15 jul. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- COATES, Jonathan; Breeze, Claire. Delegar Tarefas com Segurança. São Paulo: Nobel, 2000.
- COLTRO, Alex. Abordagem comportamental: O homus administrativus. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - USP. Piracicaba, 2006. Apostilas para atividades discentes. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/400162562/Apostila-Completa-Excel-Total>. Acesso 05 jun 2025.
- CONCEITOS DO MUNDO. **Motivação**.2022. Disponível em:
<https://conceitosdomundo.pt/motivacao/>. Acesso em: 16 maio 2025.
- ECCHELI, S. D. A motivação como prevenção da indisciplina. **Educar Em Revista**, 32, 199–213, 2008.
- FELICÍSSIMO A. 2001. Manual de Orientação aos Hospitalais Participantes. Ed. Atheneu, São Paulo.
- FURTADO, Marcelo. **Características de um líder, quais são?** Blog Convenia, 2023. Disponível em <https://blog.convenia.com.br/caracteristicas-de-um-lider/>. Acesso em 28 mai 2025.
- GESTÃO DE DESEMPENHO. *Liderança de desempenho: guia completo e detalhado*. Disponível em:
https://gestaodedesempenho.com/glossario/lideranca-de-desempenho-guia-completo-e-detalhado/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 jun. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**. Revista Científica Eletrônica de Administração, v. 7, n. 13, dez. 2007.
- GONZAGA, G. C. de S.; LIMA, L. de C. de; ALMEIDA, W. B. de; ROBERTO, J. C. A. **Fortalecendo relações e elevando experiências: estratégias de marketing de relacionamento** para o crescimento da SRV confecções. Cuadernos de Educación y Desarrollo, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e5694, 2024. DOI: 10.55905/cuadv16n9-125. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/5694>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- GRACIETTI, Larissa. Gestão de Pessoas: o que é, principais pilares e sua importância. Blog Feedz. Florianópolis, 2025. Disponível em <https://www.feedz.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>. Acesso em 20 jun 2025.
- GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC Coaching). **O que é e como funciona o Empowerment?** Portal IBC Coaching. 2019. Disponível em:

ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-empowerment/. Acesso em: 11 jul. 2025.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Administração do tempo: um programa de autodesenvolvimento. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança: como fazer a diferença por meio da liderança.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LOPES, Francisca; SOUZA ANDRADE, Josefa; LOPES, Wiama. **DESAFIOS e perspectivas da gestão escolar sob a ótica da abordagem comportamental.** Revista de Pesquisa Interdisciplinar, Cajazeiras, v. 1, ed. especial, p. 221–228, set./dez. 2016. <https://doi.org/10.24219/rpi.v1iEsp.86>. Disponível em <https://cfp.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisinterdisciplinar/article/view/86>. Acesso em 03 jun 2025.

LOPES, Lucas Bruno da Silva; NASCIMENTO, Carla Fabiana do. **Treinamento e desenvolvimento organizacional: uma ferramenta nas empresas atuais.** 2019. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional uma ferramenta nas empresas atuais.pdf. Acesso em: 12 jul. 2025.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Jonas Rocha. **Gestão empresarial: o desenvolvimento dos colaboradores afetando os resultados da organização.** Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Faculdade Metropolitana, São Carlos, 2019.

MASLOW A . H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

MAYLETT, Tracy. **Engajamento MAGIC: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações.** São Paulo: Ornitorrinco, 2020.

MAXIMIANO, A. A. C. Administração de projetos: como trabalhar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras.** 2. ed. São Paulo: Vida Melhor, 2016. (Coleção Liderança com John C. Maxwell).

MAXWELL, John C. **O Livro de ouro da liderança.** Ipatinga:Thomas Nelson Brasil, 2014.

MERHY, Emerson Elias; FRANCO, Túlio Batista. Trabalho em saúde. In: PEREIRA, I. B.; FRANÇA, J. C. F. (Orgs.). **Dicionário da educação profissional em saúde.** 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008.

Oliveira, M. J. N. O. **Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro.** (Tese de mestrado não publicada) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30301>.

PEDUZZI, M. et al. **Trabalho em equipe:** uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. Trabalho, Educação e Saúde, 2020.

PEREIRA, Manuel Sousa. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL. **Revista Internacional de Ciências**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 37–50, 2014. DOI: 10.12957/ric.2014.7480. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/ric/article/view/7480>. Acesso em: 25 jun. 2025.

PONTOTel. **Liderança: tudo sobre, tipos, importância e principais dúvidas!** PONTOTel. Gestão de Pessoas, 22 maio 2025. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/lideranca/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

PORTE, Maria Eduarda Araújo; GRANETTO, Sérgio Zeno. **Gestão de pessoas nos ambientes hospitalares: uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 38366–38378, jun. 2020.. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11798>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PRISCO, Luiz. 5 motivos para assistir “O Urso”, uma das melhores séries de 2022. **Metrópolis**. Brasília, 2022. Disponível em <https://www.metropoles.com/entretenimento/televisao/5-motivos-para-assistir-o-ursa-uma-das-melhores-series-de-2022>. Acesso em 20 mai 2025.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo.** Revista Lumen, v. 2, n. 4, p. 104–115, 2017.

RANDSTAD. *6 principais habilidades que organizações esperam de você*.2023. Disponível em: https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/competencias-e-habilidades/6-principais-habilidades-que-organizacoes-esperam-de/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 jun. 2025.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança.** In: VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf. Acesso em 3 jun 2025.

SEBRAE. **Gestão de pessoas.** Apostila. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/2021/Apostila%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>. Acesso em 3 mai 2025.

SIGNIFICADOS. **Liderança.** 2025. Disponível em: <https://www.significados.com.br/lideranca/>. Acesso em 23 fev 2025.

SILVA, André Plugliese da; BERGER, Jonas. Introdução à Administração. Educon:Unitins, Palmas, 2006. Disponivel em <https://cliqueapostilas.com/Content/apostilas/1a4a9ae8b91c09803289ca473269a45e.pdf>. Acesso em 28 mai 2025.

SILVA, H. H. **Fatores relevantes para a retenção de talentos em uma empresa do setor bancário: estudo de caso.** Revista Espacios, v. 37, n. 36, jul. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n36/16373611.html>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. Estudo de Psicologia.
 Scielo: Campinas, 2016. Disponível em
<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/pZQFwntpMgsL3hRbZJwrc/?format=html&lang=pt>.
 Acesso 03 mai 2025.

SÓ ESCOLA. Comunicação – o que é: significado. 2023. Disponível em:
<https://www.soescola.com/glossario/comunicacao-o-que-e-significado>.

SANTOS, M. J. N. Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas. Scielo, jul/dez, 2004.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan/jun, 2008

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos.** *Cadernos da FUCAMP*, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021. Disponível em:
<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 13 jul. 2025.

STAR PLUS. O Urso. 2023. Disponível em:
<https://www.starplus.com/pt-br/series/o-ursa/52m6nx7HoP5F>.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999

THE BEAR WIKI. Disponível em: <https://the-bear.fandom.com/wiki/>. Acesso em: 21 mai 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VICENTINI, Luiz Carlos. **Percepções de empresários no processo de delegar.** 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90684>.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo.** Trad. de Roberto Leal Ferreira. Campinas: Papirus, 1998.

ZANETTI, Augusto. **Taylorismo e fordismo na indústria paulista:** o empresariado e os projetos de organização racional do trabalho. Associação Editorial Humanitas. 2007.

ZIGLAR, Zig; ZIGLAR, Tom. **Born to win: find your success code.** Nashville: Thomas Nelson, 2012. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bgHPT8ALhRIC>. Acesso em: 15 jul. 2025.