

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO  
DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS  
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

**EVERTON FERREIRA DE OLIVEIRA**

**SÃO PAULO**

**2011**

**EVERTON FERREIRA DE OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO  
DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS  
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao PMDA - Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra. Nildes R. Pitombo Leite

**SÃO PAULO**

**2011**

## FICHA CATALOGRÁFICA

*Oliveira, Everton Ferreira de*

*Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo. / Everton Ferreira de Oliveira. 2011.*

*131 f.*

*Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2011.*

*Orientador (a): Profa. Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite.*

*1. Motivação. 2. Gestão de pessoas. 3. Pequenas empresas de serviços.*

*I. Leite, Nildes Raimunda Pitombo*

**CDU 658**

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO  
DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS  
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

**POR**

**EVERTON FERREIRA DE OLIVEIRA**

Dissertação apresentada ao PMA - Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a Banca Examinadora formada por:

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Nildes R. Pitombo Leite, Dra. - UNINOVE

---

Membro Externo: Prof<sup>a</sup>. Liliana Vasconcellos Guedes, Dra. - FEA-USP

---

Membro Interno: Prof<sup>a</sup>. Cristina Dai Prá Martens, Dra. - UNINOVE

SÃO PAULO, 08 DE DEZEMBRO DE 2011.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Questão de pesquisa.....	15
1.2. Objetivos .....	15
1.3. Justificativa .....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1. Motivação .....	20
2.2. Gestão de pessoas .....	28
2.3. Pequenas empresas e setor de serviços .....	32
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	38
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	50
4.1. Caso Ambienty .....	51
4.2. Caso Z500 .....	83
4.3. Diferenças e Similaridades entre os Casos: Ambienty e Z500 .....	114
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	119
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121
7. APÊNDICES .....	126

## LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 01: Síntese das Principais Teorias Sobre Motivação .....	27
QUADRO Nº 02: Especificidades das Pequenas Empresas.....	33
QUADRO Nº 03: Ambienty - Responsabilidade pelo Trabalho Realizado.....	53
QUADRO Nº 04: Ambienty - Reconhecimento da Empresa pelas Tarefas.....	54
QUADRO Nº 05: Ambienty - Realização pelo Trabalho Executado.....	55
QUADRO Nº 06: Ambienty - Crescimento Visto pela Empresa.....	56
QUADRO Nº 07: Ambienty - Desenvolvimento Profissional .....	58
QUADRO Nº 08: Ambienty - Controle Exercido .....	59
QUADRO Nº 09: Ambienty - Rotina Diária.....	60
QUADRO Nº 10: Ambienty - Repasse das Definições de Atividades.....	60
QUADRO Nº 11: Ambienty - Condições de Trabalho Oferecidas .....	61
QUADRO Nº 12: Ambienty - Políticas de Pagamento ou Remuneração .....	62
QUADRO Nº 13: Ambienty - Forma de Supervisão .....	63
QUADRO Nº 14: Ambienty - Necessidades de Sobrevivência .....	64
QUADRO Nº 15: Ambienty - Necessidades de Segurança Individual .....	65
QUADRO Nº 16: Ambienty - Necessidades de Segurança para a Família.....	66
QUADRO Nº 17: Ambienty - Necessidades de Segurança para o Trabalho .....	66
QUADRO Nº 18: Ambienty - Necessidades de Trabalho Conjunto.....	67
QUADRO Nº 19: Ambienty - Demonstração das Capacidades.....	68
QUADRO Nº 20: Ambienty - Recompensa pelo Trabalho Executado.....	69
QUADRO Nº 21: Ambienty - Forma de Gerenciamento dos Colaboradores .....	70
QUADRO Nº 22: Ambienty - Perfil do Gestor.....	71
QUADRO Nº 23: Ambienty - Políticas e Práticas de Gestão .....	72

QUADRO N° 24: Ambienty - Descrição do Ambiente de Trabalho .....	73
QUADRO N° 25: Ambienty - Descrição dos Recursos .....	74
QUADRO N° 26: Ambienty - Descrição da Tomada de Decisão .....	74
QUADRO N° 27: Ambienty - Descrição do Processo de Centralização/Descentralização .....	75
QUADRO N° 28: Ambienty - Sentimento por Atuar nesse Porte.....	76
QUADRO N° 29: Ambienty - Sentimento pelo Segmento em que Trabalha .....	77
QUADRO N° 30: Ambienty - Missão da Empresa .....	77
QUADRO N° 31: Ambienty - Visão da Empresa .....	78
QUADRO N° 32: Ambienty - Planejamento de Atuação.....	79
QUADRO N° 33: Ambienty - Participação na História .....	80
QUADRO N° 34: Ambienty - Descrição dos Níveis Hierárquicos .....	81
QUADRO N° 35: Ambienty - Descrição do Plano de Carreira e/ou Sucessão .....	82
QUADRO N° 36: Z500 - Responsabilidade pelo Trabalho Realizado .....	84
QUADRO N° 37: Z500 - Reconhecimento da Empresa pelas Tarefas .....	84
QUADRO N° 38: Z500 - Realização pelo Trabalho Executado .....	85
QUADRO N° 39: Z500 - Crescimento Visto pela Empresa .....	86
QUADRO N° 40: Z500 - Desenvolvimento Profissional.....	87
QUADRO N° 41: Z500 - Controle Exercido.....	88
QUADRO N° 42: Z500 - Rotina Diária .....	89
QUADRO N° 43: Z500 - Repasse das Definições de Atividades .....	90
QUADRO N° 44: Z500 - Condições de Trabalho Oferecidas.....	91
QUADRO N° 45: Z500 - Políticas de Pagamento ou Remuneração.....	91
QUADRO N° 46: Z500 - Forma de Supervisão .....	92
QUADRO N° 47: Z500 - Necessidades de Sobrevivência.....	93
QUADRO N° 48: Z500 - Necessidades de Segurança Individual.....	94

QUADRO Nº 49: Z500 - Necessidades de Segurança para a Família .....	95
QUADRO Nº 50: Z500 - Necessidades de Segurança para o Trabalho.....	96
QUADRO Nº 51: Z500 - Necessidades de Trabalho Conjunto .....	97
QUADRO Nº 52: Z500 - Demonstração das Capacidades .....	98
QUADRO Nº 53: Z500 - Recompensa pelo Trabalho Executado .....	99
QUADRO Nº 54: Z500 - Forma de Gerenciamento dos Colaboradores .....	100
QUADRO Nº 55: Z500 - Perfil do Gestor .....	101
QUADRO Nº 56: Z500 - Políticas e Práticas de Gestão.....	102
QUADRO Nº 57: Z500 - Descrição do Ambiente de Trabalho .....	103
QUADRO Nº 58: Z500 - Descrição dos Recursos.....	104
QUADRO Nº 59: Z500 - Descrição da Tomada de Decisão .....	105
QUADRO Nº 60: Z500 - Descrição do Processo de Centralização/Descentralização.....	106
QUADRO Nº 61: Z500 - Sentimento por Atuar nesse Porte .....	107
QUADRO Nº 62: Z500 - Sentimento pelo Segmento em que Trabalha.....	107
QUADRO Nº 63: Z500 - Missão da Empresa.....	108
QUADRO Nº 64: Z500 - Visão da Empresa.....	109
QUADRO Nº 65: Z500 - Planejamento de Atuação .....	110
QUADRO Nº 66: Z500 - Participação na História.....	111
QUADRO Nº 67: Z500 - Descrição dos Níveis Hierárquicos .....	112
QUADRO Nº 68: Z500 - Descrição do Plano de Carreira e/ou Sucessão.....	113
QUADRO Nº 69: Diferenças e Similaridades entre os Casos.....	118



## DEDICATÓRIA

À minha amada esposa Luciana, que sempre  
me apoiou nos momentos mais difíceis,  
com muito amor e carinho, e que foi a  
minha força para nunca desistir.

Aos meus pais Manoel Saldanha de Oliveira e  
Cresilda Ferreira do Espírito Santo,  
que me ensinaram o suficiente para atuar  
no teatro da vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo e de todos a Deus, por permitir que cumprisse mais uma etapa do meu propósito, dando-me disposição para enfrentar todas as dificuldades.

À toda minha família, em especial ao meu irmão Kleber, minha mãe Cresilda, meu pai Manoel e todos os demais membros, que direta ou indiretamente, tiveram sua dose de contribuição para a concretização deste sonho. Obrigado por vocês existirem em minha vida.

À Universidade Nove de Julho pela cultura educacional prestada.

Aos meus amigos e colegas do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração-Uninove, pela colaboração e críticas.

Aos meus professores do Programa de Mestrado da Uninove, bem como aos membros da Banca de Qualificação pelas valiosas críticas, observações e comentários que contribuíram para o aprimoramento desta dissertação.

Por fim, mas não menos importante, dedico umas linhas especiais para expressar meus sinceros agradecimentos à minha sábia e diferenciada orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Nildes R. Pitombo Leite, por sua paciência, recomendações valiosas, ricas trocas de ideias e sugestões e, principalmente, pela confiança depositada em meu potencial ao longo da caminhada.

## EPÍGRAFES

*"A esperança é o sonho do homem acordado".*

*Aristóteles*

*"Um sonho sonhado sozinho é um sonho.*

*Um sonho sonhado junto é realidade".*

*Raul Seixas*

*"Que ninguém se engane,  
só se consegue a simplicidade através de muito trabalho".*

*Clarice Lispector*

*"O único lugar onde sucesso vem antes do trabalho  
é no dicionário".*

*Albert Einstein*

*"Procure ser um homem de valor,  
em vez de ser um homem de sucesso".*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Esta dissertação teve como objeto de investigação a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas, delimitado ao cenário de pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo, tendo como unidades de análise as empresas Ambienty e Z500. Foi utilizado o método fenomenológico, a abordagem de pesquisa qualitativa, a estratégia do estudo de multicasos e as técnicas de entrevistas, observações e análise de documentos para levantamento de dados. A fundamentação teórica tomou por base as teorias desenvolvidas pelos autores clássicos, dentro do tema proposto, como Maslow (1943), Herzberg (1959) e McGregor (1960). Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores, gestores de RH e proprietários dessas empresas. Para tratamento desses dados fez-se uso da análise de conteúdo e da análise documental. Como questão de pesquisa, discutiu-se como a motivação dos colaboradores influencia a gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços. A temática da motivação atrelada à gestão de pessoas foi utilizada para a identificação dos fatores de motivação e dos fatores higiênicos existentes nesses casos. Os resultados apontam as dificuldades dos proprietários, gestores e colaboradores, em compreender e reforçar as variáveis imbricadas nessas teorias clássicas para despertar/manter suas motivações intrínsecas no trabalho. Entretanto, confiar nas relações de proximidade para a obtenção dos resultados organizacionais é um resultado que dá indícios do desejo de manter entre os níveis hierárquicos, em ambas as empresas, a naturalidade e as humanidades por trás de cada pessoa. A questão de pesquisa ficou respondida como a motivação exercendo influência recíproca, sem que nenhum dos níveis hierárquicos prepondere sobre o outro, no que diz respeito aos fatores motivacionais. No que se refere aos fatores higiênicos ficou evidenciado, em ambas as empresas, que o cuidado e a atenção com tais fatores estimulam a retenção dos colaboradores.

**Palavras - Chave:** Motivação. Gestão de Pessoas. Pequenas Empresas de Serviços.

## ABSTRACT

This dissertation had as object of investigation the motivation of the collaborators and their influence in people management, delimited to the scene of small services companies in São Paulo city. The analysis units were the companies Ambienty and Z500. The phenomenological method was used, the qualitative research approach, the strategy of multicase study and the interview techniques, observation and analysis of documents for data lift. The theoretical foundation has taken as base the theories developed by classic authors, into the purposed theme, as Maslow (1943), Herzberg (1959) and McGregor (1960). The research subjects were collaborators, Human Resources managers and owners of these companies. For data treatment the content analysis and the documental analysis were used. As research question it was discussed how the motivation of collaborators influences the people management in small service companies. The theme of motivation coupled with people management was used for identification of motivation factors and the hygienic factors existent in those cases. The results point the difficulties of owners, managers and collaborators in comprehend and reinforce the variables implied in these classic theories to arouse / maintain their intrinsic motivation at work. Nevertheless, trust in proximity relationship to obtain organizational results is a result that presents evidence of the desire of maintaining among hierarchic levels, in both companies, the naturalness and humanities behind each person. The research question was answered as motivation exerting reciprocal influence, without any hierarchic level preponderating over the other regarding to motivational factors. Regarding to hygienic factors it was evidenced, in both companies, that the care and attention with those factors stimulate the retention of collaborators.

**Key words:** Motivation. People Management. Small Services Companies.

## 1. INTRODUÇÃO

A complexidade do estudo da motivação humana e a sua relevância para as organizações carecem ser observadas no sentido abrangente e particular das inúmeras variáveis que constituem esse tema, no que se refere ao próprio entendimento das organizações como um todo (BERGAMINI, 1990).

Essa complexidade originou várias teorias que abordam essa temática. Algumas delas preocupam-se com os fatores internos, ou seja, procuram estabelecer as necessidades que motivam os comportamentos. Outras, em descrever como certos comportamentos podem ser estimulados, dirigidos ou evitados. Vale salientar que:

À medida que o capital humano passa a ser mais valorizado e, por conseguinte, cresce a aceitação do pressuposto de que os resultados dos negócios estão diretamente relacionados com o desempenho humano, aumentam as exigências sobre as áreas de gestão de pessoas nas organizações complexas, que passam a desempenhar um papel estratégico, ou seja, direcionando suas ações para a viabilização das estratégias corporativas (ARAÚJO; ALBUQUERQUE; SILVA, 2009, p. 69).

Em meio à complexidade das organizações, a gestão de pessoas pode ser influenciada por diversos fatores, dentre os quais, também os motivacionais. O conceito de gestão de pessoas proposto por Gil (2001, p. 17) atesta, não só tal complexidade, como a necessidade de um olhar diferenciado: “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para melhor elucidar esse ponto, alguns práticos da gestão de pessoas procuram designar os colaboradores que trabalham nas organizações, não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros.

Com o auxílio do dicionário organizado por Houaiss e Villar (2001), cabe elucidar que os termos 'empregado' e 'funcionário' precedem o termo 'colaborador', no qual, 'empregado' é descrito como aquele que exerce um emprego, considerando-se que emprego é apresentado como ato ou função de empregar. O termo 'funcionário' é descrito como aquele que tem emprego fixo e remunerado e, aparece no dicionário como sinônimo de empregado. Já o termo 'colaborador' significa aquele que colabora.

A Constituição das Leis Trabalhistas – CLT outorgada em 01/05/1943 determina que se chame de empregado, o trabalhador remunerado e com vínculo trabalhista (GIL, 2001). Portanto, depreende-se que a opção de substituir essa denominação em uma organização, justifica-se em função dos imperativos da era pós-industrial.

Fazendo uso de uma metáfora, pode-se considerar que as organizações do período industrial se pareciam muito mais com um navio, no qual o comandante ditava as regras e a tripulação (empregados, funcionários) apenas seguia seu comando. Já no atual período pós-industrial, a tripulação (agora como colaboradores, parceiros) se parece com pequenos barcos, nos quais todos colaboram e se empenham além de suas funções ou atribuições rotineiras, com o intuito de obter o sucesso e o alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente, uma postura pura e simples de empregado ou funcionário já não atende mais às expectativas das organizações. A competitividade determina que é preciso ser funcionário colaborador, chamado simplesmente de colaborador. Em outras palavras, aquele que colabora, e está ciente da missão e dos valores da empresa e os compartilha (LODI, 1993).

Esse conceito ampliado de colaborador tem sido adotado pelas atuais correntes de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008). Depreende-se que o colaborador pode ser descrito como alguém motivado, entusiasmado, engajado, que entende e coopera com os objetivos da empresa. Ao se fazer predominante uso do termo colaborador, nesta pesquisa, propõe-se uma ampliação da postura de empregado ou funcionário que marcou as relações de trabalho em tempos passados.

Cabe destacar que, de acordo com Leite e Albuquerque (2009, p. 16) a “[...] área de gestão de pessoas ou gestora do fator humano, enquanto denominações, carecem preconizar um espaço para além dos modismos e enfatizar a prática de ações exitosas baseada no binômio ético coerência/consciência, de modo peremptório, somente assim, capaz de afastar os riscos de arrefecer o potencial humano depositado nas organizações”. Nesse sentido, pode-se perceber a relevância da área de gestão de pessoas para as organizações, no que tange à manutenção dos motivos internos, do entusiasmo e do engajamento dos colaboradores, vistos como seres únicos, portanto, portadores de interesses diversos.

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, conforme afirmado por Bergamini (1990), possibilita aceitar, de modo razoavelmente claro, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais relevante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana. Por conseguinte, parece inapropriado que uma regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira mais precisa.

É relativamente difícil, afirmar até que ponto as empresas compreendem o fenômeno da motivação, contudo, considerável parte dessas empresas reconhece a importância e tentam estimular a motivação dos seus colaboradores, com o intuito de obter êxito em suas atividades de atuação, de acordo com Neves e Neto (1999). Sendo assim, a motivação configura-se como uma das principais alavancas para o alcance do desenvolvimento e do sucesso, tanto individuais, como organizacionais.

Apesar de não ser considerado indispensável nesta pesquisa contemplar o ineditismo, há um espaço relevante e diferenciado que está sendo explorado, qual seja o de investigar o fenômeno motivação sob uma ótica incomum em estudos realizados no campo científico de Administração. Esse fenômeno é aqui abordado como protagonista direto de uma eficaz gestão de pessoas em detrimento de uma ferramenta coadjuvante da área de gestão de pessoas para se obter um melhor desempenho dos colaboradores na organização. É possível evidenciar a ótica, sob a qual, comumente se encontra a maioria dos estudos acerca de motivação nas organizações, por meio da afirmação das autoras Lopes e Filho (2004, p. 63):

Um aspecto relevante das pesquisas relacionadas com o fenômeno da motivação nas organizações é o de elas permitirem tomadas de decisões mais efetivas, acertadas e no sentido de que sejam realizadas com melhor conhecimento, aproveitamento e eficácia de seus recursos e, também, com a previsão de seus resultados.

É possível afirmar o quão oportuna pode ser considerada a interlocução acerca da motivação dos sujeitos organizacionais. Há uma constante discussão nos meios acadêmico e organizacional sobre a motivação dos colaboradores, de acordo com Cesar (2006). O assunto reveste-se de especial relevância nos últimos anos quando se acentua o discurso sobre pessoas, enquanto fator de competitividade para as empresas.



Discute-se o fenômeno da motivação desde as origens da teoria de administração, com as descobertas de Elton Mayo e atualmente essa discussão continua perene, podendo-se constatar a existência de distintas correntes conceituais e filosóficas dentro das abordagens propostas, constantemente revistas sob a ótica de novos modelos organizacionais (CESAR, 2006).

Nessa perspectiva, apesar do considerável número de publicações acerca de motivação, ainda se pode constatar que há espaço para exploração das diversas implicações desse tema, especificamente no que diz respeito ao contexto de pequenas empresas. Longenecker *et al* (1997) enfatizam que as pequenas empresas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Comparativamente aos demais setores da economia paulistana, o setor de serviços apresenta maior heterogeneidade e isso se deve à característica das atividades de serviços que complementam ou dão suporte às demais atividades produtivas ou, ainda, que vêm atender a um leque variado de demandas pessoais. É, portanto, o setor com maior potencial de segmentação e diferenciação. Outra importante característica desse setor na capital de São Paulo é que, parte expressiva de suas atividades atende a necessidades não ligadas à subsistência das pessoas, ou seja, atividades menos essenciais (SEBRAE, 2010).

Nesse sentido, parece então, não apenas necessário como relevante, que se continue a falar em motivação, sobretudo, dentro de um contexto e perspectiva ainda pouco explorados. Sendo assim, nesta dissertação foram investigadas as diversas implicações do tripé: motivação, gestão de pessoas e pequenas empresas paulistanas de serviços. Do mesmo modo, investigou-se a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em um cenário específico de pequenas empresas paulistanas de serviços.

Como embasamento consideraram-se, principalmente, as teorias desenvolvidas pelos autores clássicos dentro do tema proposto, a exemplo de Maslow (1943), McGregor (1960) e Herzberg (1959). Feita a apresentação da contextualização do tema e sua problematização, a seguir é apresentada a questão de pesquisa.

### **1.1. Questão de pesquisa**

Buscando-se aprofundar a investigação acerca da motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas, a presente pesquisa, utilizou o conceito e implicação desses temas no contexto de pequenas empresas paulistanas de serviços para responder à questão:

Como a motivação dos colaboradores influencia a gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços?

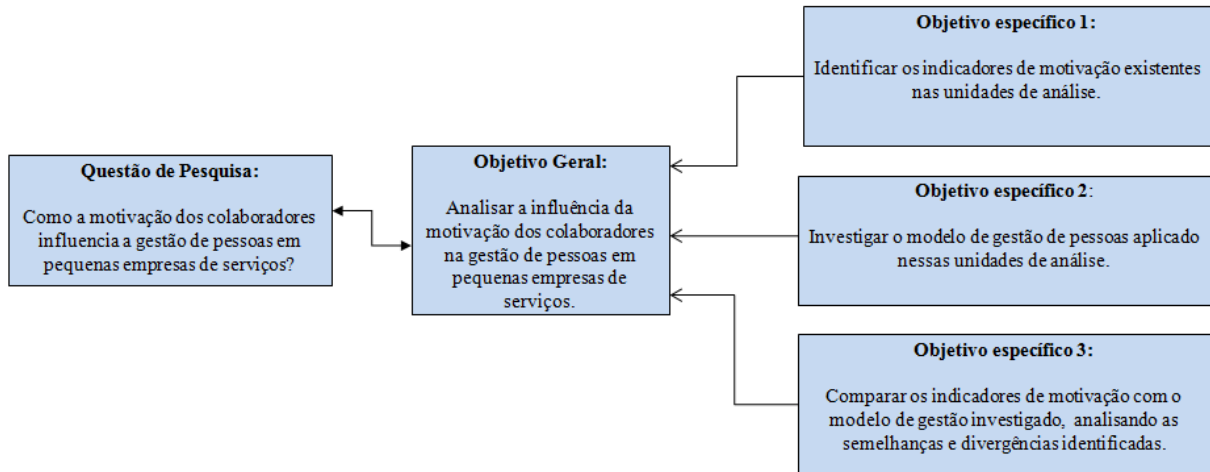
Uma vez feita à apresentação da questão de pesquisa, a seguir são apresentados os objetivos desta dissertação.

### **1.2. Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas paulistanas de serviços.

Ajudou, na consecução desse objetivo geral, a realização dos objetivos específicos: identificaram-se os indicadores de motivação existentes nessas empresas; investigou-se o modelo de gestão de pessoas aplicado nessas empresas; compararam-se os indicadores de motivação com o modelo de gestão investigado, analisando as semelhanças e divergências identificadas nos casos.

Do mesmo modo, foram úteis os seguintes procedimentos: realizou-se um breve estudo bibliográfico sobre a temática da motivação e da gestão de pessoas; identificaram-se os fatores de motivação; identificaram-se os fatores higiênicos existentes nesses casos (HERZBERG, 1959). Apresenta-se a Figura 01 para sintetizar e auxiliar na compreensão dos objetivos desta pesquisa.



**Figura 01**– Síntese dos objetivos da pesquisa  
Elaborado pelo autor

Estabelecidos os objetivos desta pesquisa, a seguir serão apresentados os fatores que contextualizaram e justificaram a sua realização.

### 1.3. Justificativa

As discussões acerca de motivação e gestão de pessoas são amplas e dinâmicas, como também vem ganhando cada vez mais enfoque em um cenário atual marcado pela competitividade. Sampaio (2009) contribui significativamente para o incremento dessas discussões sobre motivação, quando faz uma revisão dos principais trabalhos desenvolvidos por Maslow, revelando dados não tratados na literatura contemporânea sobre a obra original de Maslow.

Mascarenhas (2008) apresenta diversas discussões no que tange às prerrogativas evolutiva, teórica e crítica da gestão estratégica de pessoas. Nesse tocante, Albuquerque e Leite (2009) ratificam as discussões sobre gestão de pessoas na perspectiva estratégica. Nota-se, portanto, que se pode estudar a progressão desse tema por meio das referências bibliográficas iniciais propostas nesta pesquisa.

Na atualidade a palavra motivação continua sendo alvo de debates e pesquisas de diversos pesquisadores e estudiosos, assim como uma variável de preocupação constante para os gestores quanto à sua utilização dentro das empresas. Essa utilização do termo é difundida em

meio às organizações e parece funcionar como forma de incentivar as pessoas a conseguirem atingir seus objetivos aliados aos da organização.

A relevância desta pesquisa, portanto, reside no fato de que o estudo da motivação humana, atrelado à gestão de pessoas, embora já tenha sido objeto de diversas pesquisas, ainda não é percebido, nessas pesquisas, o fenômeno da motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas, mas o fenômeno da gestão de pessoas influenciando os colaboradores, o que justifica a necessidade de exploração de mais estudos sobre as influências dos fatores ou variáveis principais do processo motivacional na gestão de pessoas, principalmente, levando-se em consideração um cenário de pequenas empresas de serviços.

O apoio às pequenas empresas tornou-se um tema bastante discutido no Brasil, seja em discursos de autoridades governamentais, nos diversos textos publicados diariamente na imprensa ou na mobilização das escolas de Administração brasileiras, que vêm criando seus centros de estudo e linhas de pesquisa específicas sobre essa temática, segundo Bernardes e Andreassi, (2005). Contudo, observa-se que todo esse movimento é relativamente recente, carecendo, em consequência, de novas e contínuas contribuições.

No que tange à relevância das pequenas empresas, Lima (2001), embasado em uma análise de dados coletados junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, afirma que as pequenas empresas têm grande importância socioeconômica no Brasil no que diz respeito à distribuição de empregos e renda. O relatório lei geral do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP (2010) informa que, no Estado de São Paulo, dentre os 4,5 milhões de empreendedores, 1,3 milhões são micro e pequenas empresas formais, contribuindo com a fatia formal desses negócios, que geram 67% de empregos (7,5 milhões) e respondem por 20% do PIB. É notória a relevância das pequenas empresas para o cenário econômico, social e político paulistano e, conseqüentemente, para o Brasil.

Outro fator que justifica a temática proposta nesta pesquisa é o fato de que, na prática, atualmente, o setor de serviços tem papel fundamental no aumento de produtividade, competitividade e geração de emprego de qualidade no país. A avaliação foi feita recentemente pelo diretor-técnico do SEBRAE, Carlos Alberto dos Santos, na abertura do seminário “O Futuro do Setor de Serviços”. No próximo triênio (2011/2013) o SEBRAE vai destinar R\$ 140 milhões para ações de apoio ao desenvolvimento das pequenas empresas do

setor de serviços. Esse seminário foi realizado no momento em que o Brasil vive um ciclo de desenvolvimento sustentado, com taxas de crescimento que devem se manter elevadas nos próximos anos. O setor de serviços deve responder por grande parte desse crescimento (SEBRAE, 2010).

No tocante ao setor de serviços, a investigação da possível associação existente entre a motivação e a gestão de pessoas, pode constituir-se elemento significativo para o sucesso de pequenas empresas. Diante dessa significância, uma vez mais se justifica um dos objetivos específicos, anteriormente apresentado nesta pesquisa, que consiste em investigar o modelo de gestão de pessoas aplicado em pequenas empresas atuantes nesse setor. Segundo Fischer (2002, p. 13):

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.

Congruente com o objetivo específico mencionado, a gestão de pessoas nas empresas passou por mudanças durante os últimos anos devido à própria dinâmica do mercado, das novas necessidades advindas das inovações tecnológicas e da relação de trabalho com base em Mascarenhas (2008). Em linha com esse raciocínio, Ulrich (2000) já enfatizava que o caminho eficaz para a criação de empresas competitivas reside na maneira como os colaboradores são tratados, os profissionais são comandados e o trabalho de uma empresa é coordenado. Desse modo, aumenta-se a relevância de um modelo de gestão de pessoas adequado e único à realidade de cada organização.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002, p.12).

Quanto à necessidade de um modelo de gestão único, Mascarenhas (2008) corrobora esse raciocínio ao afirmar que os modelos de gestão adotados pelas empresas são únicos e podem

ser influenciados por inúmeras mudanças históricas e específicas a cada organização. Levando-se em consideração as diversas implicações possíveis, a literatura utiliza o conceito de modelo de gestão de pessoas para descrever as maneiras como essa função é praticada nas organizações. A gestão de pessoas é interpretada como um recurso teórico e metodológico e, portanto, um recorte conceitual relevante para a análise das distintas maneiras de como a gestão de pessoas ocorre em variados contextos.

Um modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que, simultaneamente, permitam compreender a realidade organizacional e disponibilize instrumentos para se agir sobre essa realidade, com base em Fischer (2001). O modelo de gestão se materializa nas organizações por meio de políticas e práticas que permitem ao gestor analisar os riscos das decisões e avaliar, posteriormente, o impacto dessas decisões. No caso da gestão de pessoas, as políticas e práticas de gestão deveriam permitir ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas direta ou indiretamente envolvidas e sobre a organização como um todo.

Para tanto, a abordagem conceitual desenvolvida, juntamente com a peculiaridade das organizações que foram estudadas nesta pesquisa, podem constituir um caminho relevante para o estudo da motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas de pequenas empresas de serviços. Cabe salientar que se propôs, nesta pesquisa, um enfoque específico a um determinado cenário, sem pretensão de esgotar os assuntos.

Apresentadas as justificativas para realização desta pesquisa, a seguir será apresentada a fundamentação teórica, incluindo uma contextualização do tema estudado, subdividido pelo tripé: motivação, gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma vez apresentados nas seções anteriores, a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas desta pesquisa, buscou-se, a partir deste ponto, evidenciar a fundamentação teórica, a fim de construir a base conceitual em que esta pesquisa se embasou. A referida base pautou-se nas temáticas alinhadas ao objeto de estudo desta pesquisa, a saber, motivação e gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços.

Assim, contemplou-se a organização de breves diálogos entre alguns autores que contribuíram para ampliar as discussões, a exemplo de (SAMPAIO, 2009; BERGAMINI, 1986), enfocando a motivação; (MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE, LEITE, 2009), ampliando as discussões sobre gestão de pessoas; (FILION, 1990; LIMA, 2001), tratando de pequenas empresas. A seguir, tem-se a fundamentação teórica desses três termos encadeados.

### 2.1. Motivação

Previamente a intenção de agregar valor na construção do conhecimento sobre motivação humana na produção científica, entendeu-se como oportuno apresentar uma breve conceitualização dessa temática e algumas definições básicas que nortearam esta pesquisa. Quando se estuda o tema motivação é natural se deparar com trabalhos realizados por pensadores e escritores clássicos e contemporâneos, quer sejam, administradores, psicólogos ou filósofos. No campo filosófico, Abbagnano (2007, p. 797) afirma que:

[...] motivação é a ação determinante do motivo, sejam quais forem os limites impostos a tal determinação. Os problemas da motivação são, por um lado, de natureza psicológica e concernem ao modo de agir dos motivos, passível de observação pelos instrumentos de que a psicologia dispõe; e, por outro lado, são de natureza filosófica, porquanto dizem respeito aos limites ou às modalidades de determinação.

No âmbito da língua portuguesa, Houaiss e Villar (2001, p. 1968) complementam essa idéia quando se referem à palavra motivação como: “conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual”. Em consonância com essa ideia filosófica apresentada por Abbagnano (2007) e complementada por Houaiss e Villar (2001), pode-se depreender que motivar é dar motivo a algo, causar, provocar, ocasionar, estimular, impulsionar, determinar a

motivação de alguém. Apreende-se, portanto, que é uma palavra usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira.

Na área de Administração, Bergamini (1986) já enfatizava que o termo motivação passou a ser utilizado com distintos significados e nisso reside o primeiro e mais decisivo passo para o estabelecimento de uma grande confusão acerca do seu real conteúdo. Existem os que acreditam que é necessário aprender a motivar as pessoas e há também àqueles que acreditam que ninguém detém condições de motivar ninguém.

Essas duas maneiras diferentes de raciocinar exemplificam a crença em duas distintas justificativas para as ações humanas. A primeira pressupõe que o impulso à conduta motivacional venha de fora do indivíduo ou que esteja limitado aos fatores extrínsecos aos quais esse indivíduo se deixa sucumbir. Já a segunda crença defende uma ação espontânea e gratuita do ser humano, que age cumprindo os ditames de formas intrínsecas, portanto, esse ser humano é portador dos seus próprios potenciais motivacionais de ação.

Prosseguindo com a discussão, de acordo com Gil (2001), convém considerar que a motivação depende da força dos motivos, ou seja, de desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos. Os motivos são os impulsionadores e mantenedores do comportamento dos indivíduos. Pode-se dizer, que são as molas da ação. E a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. O referido autor completa sua idéia quando estabelece que na verdade a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, e que estas necessidades são intrínsecas às pessoas.

Cabe salientar, que mesmo que se reconheça que as pessoas possam agir, tanto levadas pela ação de agentes externos, como impulsionadas por forças que lhe são interiores, não se pode confundir os dois tipos de comportamento, pois são eles qualitativamente distintos e, portanto, merecem duas diferentes explicações. Bergamini (1986, p. 5) corrobora essa discussão, ao afirmar que:



Quando os determinantes do comportamento se acham no meio ambiente, aquilo que se observa deve ser concebido como movimento. Quando a ação tem como origem propulsora, potenciais internos e próprios à pessoa, aquilo que então se observa é denominado de motivação. No primeiro caso, desaparecendo a variável externa cessa o movimento e, no segundo, enquanto não é suprida uma necessidade interior, a pessoa continua a agir por si mesma.

A evidência de que, de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gestores. Muito pelo contrário, os gestores precisam estar atentos à motivação interna de seus colaboradores. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

Levando-se em consideração as diversas interpretações expostas nos parágrafos anteriores, vale salientar que, o fenômeno da motivação determinou, ainda, o aparecimento de diferentes teorias, tais como a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, a Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor, a Teoria Higiene-Motivação de Frederick Herzberg, entre outras. Visando o devido aprofundamento demandado por essa temática, tentar-se-á, a partir desse ponto, organizar um diálogo com alguns autores que traduziram os trabalhos desses reconhecidos teóricos do saber motivacional.

Relembra-se ao leitor, entretanto, que as teorias sobre motivação são diversas e com diferentes enfoques. Contudo, para iniciar o diálogo proposto, vale inicialmente esclarecer o que essencialmente teorizou o psicólogo americano, Abraham Maslow (1943), o qual acreditava que os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades a serem satisfeitas. Para melhor entendimento acerca dessa teoria, de acordo com Glassman e Hadad (2008), Maslow propõe uma representação visual em formato de pirâmide, conforme mostra a Figura 02.



**Figura 02** – Hierarquia das necessidades, segundo Maslow (1943).

Observa-se que essa pirâmide é composta de cinco níveis distintos que detalham quais são as prioridades do ser humano durante todo o ciclo da vida. Vale ressaltar que, de acordo com Glassman e Hadad (2008), Maslow era determinista e seu enfoque conceitual era o behaviorismo que, por sua vez, pesquisa o comportamento dos seres humanos.

Assim, verifica-se que foi a partir da análise e da observação dos seres humanos que Maslow organizou essas necessidades em forma de pirâmide, com o intuito de sugerir que para o indivíduo ter a motivação de satisfazer as necessidades de topo da pirâmide, primeiramente, esse mesmo indivíduo deverá satisfazer suas necessidades primárias constantes na base dessa pirâmide. Sampaio (2009, p. 8) complementa as idéias de Glassman e Hadad (2008) ao afirmar que:

[...] a motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que esse propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade é, portanto, algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade.

Na teoria das necessidades fundamentada por Maslow (1943), as necessidades fisiológicas de um indivíduo estão intimamente ligadas às necessidades primárias ou básicas, ou seja, alimentação, saúde, vestuário, entre outras. Supridas essas necessidades básicas, cessa-se a

motivação em conquistá-las e surgem novas necessidades primárias a serem atendidas: as ligadas à sensação de segurança. Ao sentir-se segura e livre de qualquer ameaça ou perigo, novamente a motivação do indivíduo altera o foco do indivíduo, passando, agora, às necessidades secundárias, relacionadas ao convívio social.

Maslow afirmava que um indivíduo que superou suas necessidades sociais almeja, em seguida, fortalecer sua auto-estima, ou seja, sua necessidade instintiva de explorar o máximo de si para potencializar suas habilidades únicas. Diferentemente das demais, a necessidade de auto-estima é uma força contínua e não pode ser completamente satisfeita. Todavia é o percurso natural para se chegar à auto-realização. O homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica.

No que concerne ao raciocínio desenvolvido sobre a teoria de Maslow, a relevante diferenciação entre necessidades básicas e desenvolvimento pessoal foi caracterizada pela Teorias X e Y de Douglas McGregor (1960). O autor já apontava que, implicitamente a cada decisão administrativa, existem hipóteses com relação à natureza fundamental do ser humano. Essas hipóteses norteiam as previsões que os gestores tendem a fazer acerca do potencial das pessoas.

As teorias X e Y mostram a possibilidade de duas formas de gerenciar a produtividade e de se observar o comportamento humano dentro das organizações, sendo plausível essa observação pelos seguintes pressupostos: Teoria X: subserviência e controle; Teoria Y: potencialidades e desenvolvimento pessoal. Respeitando essa divisão, a teoria X representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização, enquanto a teoria Y explica que, por intermédio de um ambiente organizacional saudável e de uma eficaz gestão de pessoas, a produtividade dos recursos humanos torna-se muito mais otimizada e, conseqüentemente, poderá ser mais bem aproveitada.

Com base em tais formas de gerenciar, a tomada de decisão em uma organização pode ser centralizada ou descentralizada. A centralização é a maneira pela qual a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização. Já a descentralização pressiona os níveis hierárquicos mais baixos a tomarem decisões, segundo McGregor (1960). Cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia, de acordo com a necessidade da empresa. Comumente, nas pequenas empresas, se encontra com maior frequência a centralização das decisões e, por esse motivo, esse fato configurou-se ao longo dos anos, como uma das principais características das empresas desse porte.

Para Lacombe e Heilborn (2003), essencialmente, a diferença entre as teorias X e Y é relativamente simples. Enquanto a Teoria X é tradicional e consideravelmente autocrática por natureza, a Teoria Y pode ser autocrática e participativa. Contudo, o raciocínio que está implícito em ambas as idéias é realmente muito sutil, pois as duas vertentes da teoria baseiam-se no modo como uma pessoa influencia a outra. Desse modo, uma vez que o comportamento do gestor é normalmente fundamentado com as hipóteses que ele faz acerca dos seus colaboradores, o estilo e a estratégia de gestão que ele adota indicarão, de modo generalizado, a sua própria filosofia de atuação.

Em linha com esse raciocínio, observa-se que ainda existem muitas pessoas nas organizações que trabalham tanto de forma X como de forma Y. O comportamento humano nas organizações não pode ser limitado a um único pressuposto das teorias, mas é inegável a aplicação dessas teorias ou parte delas em várias organizações nos dias atuais. Depreende-se que as características encontradas na área de gestão de pessoas, em várias empresas, demonstram traços da teoria X e Y criada por Douglas McGregor.

Na concepção de Frederick Herzberg (1959) Frederick I Herzberg was born in Massachusetts on April 18, 1923., a motivação é alcançada por intermédio de fatores higiênicos, os quais são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação dos indivíduos, mas que não conseguem motivá-los. Do mesmo modo, por fatores motivacionais, os quais são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo, a partir do reconhecimento e da auto-realização inerente aos seus atos.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si, não dos incentivos que os gestores possam dar aos colaboradores. Por exemplo, nos estudos escolares, os indivíduos podem ser incentivados por notas de avaliação, que podem ser consideradas como estímulos externos, e os levarão apenas ao movimento. Por conseguinte, só estarão motivados, na concepção de Herzberg (1959), quando se incentivarem pelo aproveitamento do estudo em si, e pelo seu próprio crescimento.

Percebe-se que a teoria desenvolvida por Herzberg estabelece que a insatisfação pode ser oriunda da ausência de determinados fatores higiênicos, externos ao trabalho em si. Em contrapartida, a satisfação pode ser causada pelos fatores motivadores, inerentes ao trabalho: realização, trabalho desafiante, reconhecimento do desempenho, responsabilidade e desenvolvimento.

Como tentativa de organizar e sintetizar as teorias até aqui apresentadas, pode-se inferir que na teoria apresentada por Maslow, se verifica uma tendência, por parte da maioria das pessoas, de valorizar a satisfação das necessidades básicas. Em seguida, tendo atendidas essas necessidades, busca-se satisfazer às demais necessidades, a saber, segurança, associação, *status* e auto-realização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Pode-se, em tal tentativa, dizer que Maslow (1943), já afirmava as motivações dos seres humanos como interligadas, de modo que ao atingir a satisfação de um objetivo ou de um desejo, tomará seu lugar outro motivo, e assim por diante, estando esses motivos devidamente hierarquizados pelo nível das suas prioridades.

Herzberg (1959) estudou, ainda, de que maneira e em que grau, diversos fatores motivam os colaboradores. Para ele, existem dois fatores motivacionais: o primeiro, considerado pelo autor como motivacional, diz respeito aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, a exemplo da paixão pela função na organização. Já o segundo, tratado por ele como fatores higiênicos está relacionado aos aspectos externos, ou seja, ligados ao ambiente de trabalho, a exemplo da supervisão, do salário e do *status*.

Ambos os fatores contêm aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento pelos resultados, conforme Lacombe e Heilborn (2003). Nessa direção, McGregor afirma que a teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas, havendo forte dependência dos empregados em relação à chefia. A teoria Y, por outro lado, pressupõe que o colaborador aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma maneira que um jogo. As pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, a exemplo, da perspectiva de valorização profissional. De acordo com Leite (2004, p. 07):

É perceptível a semelhança da linguagem, tanto em inquietude quanto em perspectivas, de todos os estudiosos ao longo dos tempos. As associações entre as teorias de Abraham H. Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg, além de exponenciar merecidamente os marcos mais impactantes, apontam limites, aguçam semelhanças entre os pontos de questionamento de todos os estudiosos consagrados dessa área e servem de esteio para novas reflexões e pesquisas [...].

Em linha com essa interpretação, vale observar a síntese das principais teorias abordadas nessa seção, conforme Quadro 01.

QUADRO Nº 01 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO				
Hierarquia das Necessidades Abraham H. Maslow – 1943	Visão Tradicional de Direção e Controle Douglas Mc Gregor – 1960		Teoria dos Dois Fatores Frederick Herzberg – 1959	
Necessidades	Teoria Y	Teoria X	Motivacionais (Intrínsecos)	Higiênicos (Extrínsecos)
<b>Auto-Realização:</b> A ocupação é com a auto-aprovação; Os trabalhos são mais significativos; O reconhecimento é esperado; O desenvolvimento é obtido.	O pressuposto é de que o trabalho é natural; O autocontrole é presente; Estima e auto-realização estão no processo; A capacidade inovativa é utilizada.	Não há indícios de presença	Realização; Reconhecimento; Trabalho desafiante; Responsabilidade; Desenvolvimento; Crescimento.	Não há indícios de presença
<b>Auto-Estima:</b> Desejo de demonstrar suas capacidades profissionais; Espera receber recompensas sociais e profissionais.	Indícios a partir desse nível	Indícios diminuem a partir desse nível	Indícios a partir desse nível	Indícios diminuem a partir desse nível
<b>Necessidades Sociais:</b> Sentimento de associação/filiação é percebido; Participação em grupos é conquistada; Há interação na família organizacional.	Ainda incipientes os indícios	O pressuposto é de que o trabalho é maçante; As cargas são rigidamente definidas; A supervisão é fechada; Não há segurança no cargo.	Ainda incipientes os indícios	Pagamento; Condições de trabalho; Supervisão; Políticas; Status; Relações interpessoais; Segurança.
<b>Necessidades de Segurança:</b> Segurança própria e da família: planos de aposentadoria, assistência médica, política salarial, higiene; Segurança do trabalho.	Possibilidades de indícios	Possibilidades de indícios	Possibilidades de indícios	Possibilidades de indícios
<b>Necessidades Fisiológicas Básicas:</b> Interesse de sobrevivência ou fisiológico: roupa, abrigo, alimentação, conforto físico, sexo, etc.	Não há indícios de presença	Não há indícios de presença	Não há indícios de presença	Não há indícios de presença
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base em Leite (2004, p. 07), Figura: Pontos de Conexão dos estudos de Maslow, McGregor e Herzberg.				

Elucida-se que o uso contínuo da expressão "Possibilidades de indícios", constante no quadro 01, se refere à um sinal provável e aparente do surgimento de pressupostos oriundos das teorias de: Maslow (1943), McGregor (1960), Herzberg (1959). Ressalta-se que todas as teorias brevemente apresentadas neste capítulo, apontam para o fato de que as organizações

podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores ao favorecer a realização pessoal, demonstrar reconhecimento pelo valor profissional, oferecer oportunidades de promoção, atribuir responsabilidades a cada um, tornar o trabalho agradável e possibilitar o crescimento do indivíduo.

Em suma, deduz-se que os gestores não podem motivar seus colaboradores, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Tendo apresentado a fundamentação teórica relacionada à motivação, a partir de agora, apresentar-se-ão os diversos conceitos acerca de gestão de pessoas, com o intuito de que seja mantida a coerência do objeto de estudo desta pesquisa.

## **2.2. Gestão de pessoas**

As duas últimas décadas de discussões entre especialistas e estudiosos da Administração foram marcadas pela percepção da crescente relevância da função gestão de pessoas, na compreensão e na geração de eficácia superior nas organizações, de acordo com Mascarenhas (2008). O desenvolvimento recente das teorias que versam sobre gestão de pessoas demanda que se amplie o entendimento acerca dessa temática.

Realizar uma abordagem histórica sobre a gestão de pessoas, certamente demandaria estudos aprofundados que resgatassem momentos em que o ser humano começou a viver em sociedade, de acordo com Coutinho *et al* (2005). No entanto, aprofundar essa abordagem não se configurou como objetivo desta pesquisa, mas considerou-se relevante propiciar uma visão generalizada sobre o assunto, compreendendo certos aspectos conceituais da relação de trabalho e a sua evolução terminológica, essencialmente, no que tange às pequenas empresas.

Uma organização pode ser pequena e simples ou grande e extremamente complexa. O termo organização serve para designar uma enorme variedade de tamanhos, estruturas, interações e objetivos. No que diz respeito a essa variedade e complexidade, existem dois tipos de elementos comuns a todas as organizações: o elemento básico e os elementos de trabalho, de acordo com Dutra (2002). O elemento básico são as pessoas, cujas interações compõem a organização. Uma das principais condições necessárias para a existência de uma organização é a interação entre as pessoas e, muitas vezes, essa interação pode ser determinante para o

sucesso ou insucesso das organizações. Assim, depreende-se que as organizações e as pessoas que nelas atuam, desde os tempos remotos, são elementos fundamentais para a administração de recursos humanos.

Levando-se em consideração a visão tradicionalista, conforme Gil (2001) a área responsável por gerir pessoas nas organizações, denominava-se área de administração de recursos humanos, e atuava de forma mecanicista, em que a visão do empregado não prevalecia frente à obediência e a execução da tarefa e, em contrapartida, restava ao chefe a incumbência de exercer controle centralizado sobre seus empregados. De acordo com Leite e Albuquerque (2009, p.13): “o conceito de RH já englobava papéis variados e continuaria assim no futuro da profissão [...]”. Adiante os autores relembram que “[...] Ulrich declarou que a comunidade de RH que estava emergindo se baseava em múltiplas parcerias: gerentes de linha; profissionais de RH; profissionais de apoio; profissionais autônomos”.

Nota-se, pelo exposto, que na abordagem contemporânea, o cenário é diferente, os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. A área de gestão de pessoas, atualmente, é também denominada gestão de talentos, gestão de parceiros, ou mesmo, gestão do capital humano e, portanto, abandona um papel de coadjuvante, para tornar-se protagonista de transformações nas organizações. Desse modo, gerir pessoas não mais pode ser concebido como fruto de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, como sinônimos de controle, tarefa e obediência.

Ao trazer para o conceito de gestão de pessoas o valor cooperação como premissa para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais, Gil (2001) ratifica que esse conceito é uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm se popularizando, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

De acordo com Fischer (2002), o termo gestão de pessoas procura ressaltar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção: as pessoas. As atividades de gestão de pessoas cumprem seu papel para captar, reter e desenvolver talentos capazes de fazer o diferencial das organizações. A gestão de pessoas visa descrever a orientação da organização, no que se refere à gestão do



fator humano. Para tanto, deve ser coesa ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é praticada.

A expressão gestão de pessoas veio substituir a administração de recursos humanos, que é a mais comum entre todas as expressões utilizadas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros (GIL, 2001). Parece razoável admitir, com base na análise dos processos gerenciais desenvolvidos no passado, que “a adoção desse termo ou de qualquer outro nome, por si só, não indica o que de fato as organizações fazem ou querem fazer” (GIL, 2001, p. 18). Gestão de pessoas é visto, portanto, como um termo contemporâneo que redefine o papel dos recursos humanos.

Esse termo não deve ser considerado um modismo ou um novo jargão administrativo. Ele reflete o reconhecimento dos interesses e valores da organização como um todo e está relacionado ao modelo sistêmico de estabelecimento de relações menos diretivas, que prevêem senso ético, autonomia e responsabilidade nas decisões, segundo Fischer (2001). A gestão de pessoas, portanto, passou a ser considerada pelas organizações como um relevante diferencial para obtenção de eficácia.

No que concerne à motivação de colaboradores em empresas de pequeno porte, se percebe, segundo Fillion (1990), que o fato de a gestão ser exercida normalmente pelo proprietário da empresa, conseqüentemente mais próximo dos colaboradores, essa proximidade pode possibilitar, a esse gestor, uma melhor visualização das necessidades desses colaboradores, sem precisar de intermediários para comunicar-lhe. Assim, pode também esse gestor, quando necessário e possível, suprir tais necessidades de maneira quase que imediata.

Leone (1999) contribui com essa idéia, ao destacar que, é característico das pequenas empresas, o fato de os dirigentes trabalharem em estreito engajamento com seus colaboradores e, por causa dessa situação, conhecerem mais os problemas pessoais de seus colaboradores. Ainda que para Leite e Albuquerque (2009, p.11), tais idéias estejam voltadas para outros portes de empresa, entende-se ser possível apropriar-se delas para o porte de empresa aqui investigado:

Não obstante ainda pudessem ser encontrados, na prática, profissionais de RH presos às funções de folha de pagamento, às questões legais e posturas rígidas sustentadas por inúmeros controles burocráticos, seguindo o pensamento de Marras (2000), o padrão exigido para o gestor de RH deveria englobar: visão holística; perfil de planejador estratégico, estilo de liderança situacional, formação humanista, dotada de uma profunda empatia para estabelecer relações proveitosas, tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores de chão de fábrica.

Os autores mostram que o significado da administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é conquistar, reter e desenvolver talentos, buscando a produção de modo positivo e favorável aos objetivos organizacionais, em consonância com os individuais, com vistas ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade. Portanto, para Berenguer (1997), a gestão de pessoas em uma pequena empresa deve ser entendida, de uma maneira geral, como a atividade que se preocupa em obter, formar, estimular, retribuir e desenvolver os profissionais que a organização necessita para realizar seus objetivos e obter o êxito desejado.

A maioria das pequenas empresas não possui um departamento de recursos humanos estruturado, ou algum profissional específico para isso. Assim, a importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas que, por sua vez, possuem necessidades, anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional. Alguns pequenos empresários resumem a gestão de pessoas, em seu negócio, apenas a questões burocráticas de departamento de pessoal, tais como: recrutamento e seleção, admissão, demissão, controle de benefícios e folha de pagamento, segundo Lodi (1993).

Para contra-argumentar a interpretação incompleta desses pequenos empresários frente à gestão de pessoas, cabe destacar que essa gestão é constituída por um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas, de modo a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho, de acordo com Dutra (2002). Seguindo essa idéia, nota-se que a gestão de pessoas é fundamental para as empresas, contudo torna-se uma preocupação para o pequeno empresário, apenas quando a empresa atinge certo crescimento e estabilidade financeira e econômica que lhe exija uma organização interna, na qual, tanto o pequeno empresário, quanto os

colaboradores necessitarão preencher diversas lacunas e responsabilidades decorrentes da nova realidade da empresa, de acordo com Berenguer (1997).

Outro fator relevante para a gestão de pessoas é o ambiente organizacional responsável pelos processos de criação, participação, atração e retenção de profissionais que possam assegurar resultados por intermédio da qualidade do ambiente de trabalho. No que tange ao ambiente externo, Queiroz e Albuquerque (2009, p.17) enfatizam que o ambiente empresarial é caracterizado por “mudanças tecnológicas, globalização da economia, acirramento da competição entre empresas e países e diversidade da força de trabalho, fatores que geram impactos sobre a gestão das organizações”.

Levando-se em consideração o ambiente, o colaborador é a maior riqueza de uma organização. A vida de um profissional é intensamente vivida na empresa, onde o bem estar, o ambiente, as satisfações pessoais e profissionais devem ser atendidas dentro do possível, de acordo com Langbert (2000). É nesse contexto, que as pequenas empresas devem perceber a relevância da gestão de pessoas na conquista de um clima ideal de trabalho junto a seus colaboradores. A partir desse ponto apresentar-se-ão os conceitos peculiares ao contexto de pequenas empresas, no qual serão investigadas posteriormente as práticas de cada uma das teorias até aqui apresentadas.

### **2.3. Pequenas empresas e setor de serviços**

Comumente, no Brasil, não se encontram muitos estudos em Administração acerca de pequenas empresas e, limitar padrões de tamanho para definir essas empresas pode ser considerada uma ação oportuna para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que, os poucos estudos brasileiros em Administração, realizados acerca de empresas dessa natureza, adotam padrões diferentes para propósitos diferentes e de acordo com Lima (2001, p. 422):

Não existe critério único universalmente aceito para definir as pequenas empresas. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto.

Nesse sentido, Fillion (1990) afirmava que várias tentativas de definição dos tipos de empresa em outros países foram feitas, enquanto para Lima (2001), pode-se esperar uma grande variação de definições entre países, cada um tendo uma conjuntura específica quanto aos tipos de empresa, ao seu papel socioeconômico e às prioridades governamentais na promoção do desenvolvimento. Assim, no mesmo país podem existir variados *stakeholders* interessados em distintos tipos de definição de empresa. Contudo, essa possibilidade repercute naturalmente em uma grande pluralidade de definições acerca das pequenas empresas.

Traduzida por Lodi (1993), assim é apresentada a relevância das pequenas empresas: contribuem, inquestionavelmente, para o bem-estar econômico da nação; elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços; sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas; elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição; auxiliam as grandes empresas; produzem bens e serviços com eficiência. De acordo com Leone (1999), as pequenas empresas devem ser estudadas a partir de suas especificidades, conforme quadro 02.

<b>QUADRO Nº 02 ESPECIFICIDADES DAS PEQUENAS EMPRESAS</b>	
<b>Especificidades</b>	<b>Características</b>
<b>Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ São mais centralizadas e com estrutura organizacional mais simples. Não existe uma estrutura hierárquica formal e a comunicação é direta entre os colaboradores;</li> <li>➤ Tem menor controle sobre o ambiente externo e são mais dependentes dos recursos;</li> <li>➤ Pouca confiança por parte dos dirigentes em métodos e técnicas de administração, o que afeta o comportamento dos colaboradores;</li> <li>➤ Pouca formalização dos processos de planejamento e controle das atividades;</li> <li>➤ Estratégia intuitiva por parte dos dirigentes;</li> <li>➤ Lógica de reação e adaptação a problemas ao invés de antecipação;</li> <li>➤ Sistema de informação externo simples já que o proprietário pode discutir os problemas diretamente com os clientes.</li> </ul>
<b>Decisionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A experiência é base para a tomada de decisão, que é tomada por julgamento ou intuição, não existe procedimento formalizado;</li> <li>➤ Os valores do proprietário influenciam diretamente na tomada de decisão;</li> <li>➤ O poder é centralizado e os dados necessários para a tomada de decisão não estão disponíveis no momento em que são necessários.</li> </ul>
<b>Individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pouca diferença entre a pessoa física e a jurídica. Os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais são misturados, criando uma dificuldade de se entender o que é empresa e o que é pessoal. Questões pessoais afetam a empresa e vice-versa;</li> <li>➤ A posição de um dirigente na pequena empresa é fonte de status;</li> <li>➤ A postura do dirigente é mais de assumir riscos do que de minimizar riscos;</li> <li>➤ Postura paternalista e às vezes egocêntrica com relação aos problemas dos colaboradores.</li> </ul>
<b>Fonte:</b> Adaptado pelo autor com base em Leone (1999)	

Ressalta-se que, esse conjunto de especificidades apontam forças e limitações das pequenas empresas. As pequenas empresas apresentam um conjunto de características, que auxiliam no equilíbrio da eficiência das escalas de produção e alavancagem operacional das grandes empresas. Possuem maior tenacidade econômica, capacidade de reagir rapidamente aos problemas e demandas do negócio e um ambiente onde as relações pessoais favorecem a gestão do negócio, de acordo com Peters (2004).

Longenecker *et al* (1997, p. 39) consideram que, “se as pequenas empresas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios rapidamente pelos concorrentes mais fortes”. Em entrevista coletiva, o Superintendente do SEBRAE (2010) destacou o custo social do fechamento de pequenas empresas para o país e apontou duas causas principais para a alta taxa de mortalidade que ainda afeta os pequenos negócios no Brasil. “Para prosperar como empreendedor é preciso uma grande dose de planejamento”. Antes de abrir uma empresa é preciso planejar muito bem o negócio, ou seja, verificar quais serão as estratégias de atuação, contudo, muitas vezes nada disso é feito. Outro fator decisivo para a sobrevivência das pequenas empresas é a capacidade de gestão. “O empreendedor deve estar pronto para os desafios da gestão, pronto para inovar, acessar novas tecnologias, novos mercados e investir em novos produtos e clientes”.

Alguns elementos como a missão, a visão e os valores são primordiais para o sucesso inicial e contínuo, bem como para o processo de tomada de decisão nas pequenas empresas. Comumente as pessoas nas pequenas empresas ainda tratam missão e visão como palavras sinônimas, contudo, vale enfatizar suas diferenças. A missão deve abranger o propósito básico da organização e transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, segundo Oliveira (1999). Ela representa, de acordo com Hitt (2002), a razão de existência de uma organização e não se restringe ao lucro, mas ao seu objetivo social.

A visão de uma organização reflete a situação futura desejada pela empresa, ou seja, uma meta ambiciosa que serve como um guia para a definição dos objetivos e para a realização da missão, conforme Oliveira (1999). Conforme Fillion (2004), a visão é como uma imagem projetada pelo dirigente no futuro, do lugar que ele quer ver eventualmente ocupado com seus produtos, assim como a imagem do tipo de organização de que ele precisa para chegar a ocupar tal lugar. Para o autor, a visão oferece aos gestores um referencial que os ajuda a ter noção de qual direção seguir no desenvolvimento de seus negócios e de como progredir para

chegarem aonde desejam. Os valores constituem um conjunto de características, atitudes e iniciativas que são valorizadas na cultura da empresa e que auxiliam no cumprimento de sua missão, de acordo com o SEBRAE (2010).

É válido relembrar o que é dito por McGregor (1960) acerca da possibilidade de a tomada de decisão em uma organização ocorrer de modo centralizado ou descentralizado. Do mesmo modo, relembra-se que há a tendência de ser visto mais frequentemente o modo centralizado de tomada de decisões em empresas de pequeno porte. Um exemplo de decisão centralizada, diz respeito à sucessão do fundador ou proprietário de uma empresa de pequeno porte.

Sabe-se que, em um dado momento, a passagem de comando da empresa será necessária e deverá ocorrer de maneira planejada e estruturada. Desse modo, o processo sucessório pode ser classificado em duas partes, a saber: a sucessão familiar, que ocorre quando membros da família são escolhidos para liderar os negócios e, a sucessão profissional, que se dá quando nenhum membro da família tem habilidades suficientes para gerir os negócios e, o fundador opta por transferir o comando a um administrador que reúna as competências necessárias para gerir os negócios, de acordo com Oliveira (2006). Os processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa e, devem ser bem planejados, sabendo quem deve ser o sucessor ideal e, se ele terá as competências necessárias para gerir os negócios com eficácia, conforme já afirmava Lemos (2003).

Caracterizando-se empresas de pequeno porte, contextualiza-se que levando em consideração o cenário brasileiro de pequenas empresas, Lima (2001) enfatiza que os significativos esforços no que tange à sanção de várias leis federais, a partir dos anos 80, nortearam o surgimento da principal lei que estabeleceu critérios básicos para a definição da pequena empresa no âmbito federal (Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996, intitulada como Simples Nacional).

A referida lei pode ser considerada como o maior ganho das pequenas empresas na história do sistema jurídico brasileiro que, por sua vez, define a pequena empresa como aquela cujo faturamento anual é superior a cento e vinte mil reais (R\$ 120.000,00) e igual ou inferior a setecentos e vinte mil reais (R\$ 720.000,00).

Paralelamente a isso, o setor de serviços é o que mais cresce, de modo geral, em todas as economias dos países. Tem gerado muitos empregos, sejam eles fixos ou temporários, já que

a maioria dos produtos gera serviços a eles agregados, com base em Lovelock e Wright (2003). Considerando-se que os serviços permeiam todos os aspectos do cotidiano da vida humana, vale observar o que afirmam Bernardes e Andreassi (2005, p. 286):

O setor de serviços exerce um papel fundamental na integração econômica das economias avançadas, não exclusivamente pela sua função geradora de emprego e renda, mas também pela importância crescente dessas atividades na sua interface com a indústria para o fomento do progresso e a criação da riqueza social.

Apesar de não se configurar como essência da fundamentação desta pesquisa, cabe por ser um dos elementos delimitadores, salientar que serviço é realização de trabalho, definição essa, direta ou indiretamente presente nas abordagens teóricas sobre o setor. Porém, uma série de divergências teórico-metodológicas se apresenta em torno das características das atividades de serviço. Divergências essas, decorrentes, sobretudo, do próprio conceito de trabalho associado às atividades de serviço e da relação eminente entre trabalho e serviço.

No entendimento de Meirelles (2006), considerável parte das abordagens teóricas sobre o setor de serviços considera como atributo característico dos serviços o uso intensivo de recursos humanos, restringindo o trabalho realizado nessas atividades ao trabalho essencialmente humano. Em contrapartida a essa definição encontra-se a visão de serviço como um produto intangível, baseado em habilidades manuais ou em informação e conhecimento.

Além das abordagens apresentadas, que divergem no entendimento quanto as características comumente atribuídas aos serviços, vale ressaltar a heterogeneidade do setor. Trata-se de um setor que contempla uma gama variada de atividades econômicas, de diferentes características de produto e/ou processo, bem como de organização de mercado. Nesse sentido, já afirmava Meirelles (2003) que, convivem nesse setor, empresas pequenas, médias e grandes, com margens de lucro e desempenho, diferenciadas entre si. Pesquisas econômicas adicionais podem trazer esclarecimentos sobre a efetividade de pequenas empresas nesse setor da economia. A pequena empresa contribui de forma substancial para o bem-estar econômico da sociedade, conforme Longenecker *et al* (1997).

Cabe recordar que, dentre os objetivos desta pesquisa, não se enquadra a pretensão de explorar com profundidade o setor de serviços, todavia, se objetiva delimitar ao recorte de pequenas empresas atuantes nesse setor específico da economia paulistana, a busca por evidências empíricas que corroborem o entendimento do objeto de estudo, anteriormente

proposto. Com base nessa perspectiva teórico-empírica, o setor de serviços constitui-se, portanto, elemento coadjuvante com o qual esta pesquisa se delimita.

Concluída a exposição do referencial teórico que serviu de base para o processo de investigação desta dissertação, a seguir serão apresentados os seus aspectos metodológicos, englobando as características metodológicas, os critérios adotados para seleção dos casos, a delimitação que norteou o processo de pesquisa, os procedimentos para coleta de dados e o plano para análise desses dados.



### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta dissertação foram utilizados: a abordagem de pesquisa qualitativa, o método fenomenológico, a estratégia do estudo de caso múltiplo e a técnica de levantamento de dados baseada em pesquisas bibliográfica, documental e entrevistas. É o problema de pesquisa que determina o método e, problemas do tipo “como” ou “porque” devem ser investigados por meio da abordagem qualitativa, de acordo com Yin (2005). Além disso, a abordagem qualitativa foi selecionada devido ao seu alto potencial para atender adequadamente os pesquisadores que pretendem estudar um fenômeno em organizações de maneira contextualizada e em profundidade. Assim, justifica-se com base em Pettigrew (1992), a escolha de tal abordagem com a questão de pesquisa desta dissertação.

De acordo com Minayo (2007), a abordagem de pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nessa abordagem. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

O método fenomenológico tem sua origem no campo da filosofia no começo do século XX e, gradativamente vem conquistando seu reconhecimento como uma abordagem à pesquisa qualitativa, em vários campos de estudos, dentre eles, a Administração (MOREIRA, 2004). Como tentativa de elucidar a etimologia da palavra fenomenologia, cabe salientar que é uma palavra de origem grega que significa aquilo que se apresenta ou se mostra.

A fenomenologia afirma a importância dos fenômenos da consciência os quais devem ser estudados em si mesmos. Tudo que se pode saber do mundo se resume a esses fenômenos, a esses objetos ideais que existem na mente, cada um designado por uma palavra que representa a sua essência, o seu significado. Conforme já afirmava Bruyne (1982, p. 79) “a reflexão fenomenológica guiará o pesquisador quando se tratar de colocar problemas, hipóteses, de destacar conceitos com vistas à elaboração teórica, ela poderá garantir a fecundidade sempre renovada da pesquisa”.

Cabe destacar que a pesquisa qualitativa é oriunda da própria escolha por uma perspectiva fenomenológica e se caracteriza pelos seguintes fundamentos essenciais: o conhecimento é construído ativamente e surge do exame dos constructos internos das pessoas, manifestados na linguagem; o pesquisador confia em uma dinâmica de observação e busca manter intactas as perspectivas dos participantes; o investigador procura descrever e interpretar as formas pelas quais as pessoas relacionam experiências (o fenômeno que o sujeito vivenciou), significados (aquilo que ele acredita ter experimentado), linguagem (aquilo que ele diz ter vivenciado) e comportamentos (o que ele fez durante a experiência), conforme enfatiza Moreira (2004).

O método fenomenológico pesquisa fenômenos subjetivos, acreditando que verdades essenciais acerca da realidade são oriundas da experiência vivida, segundo Moreira (2004). Denomina-se fenomenológico tudo o que pertence à forma de explicação e demonstração e, nesse sentido, fenômeno é o que constitui o ser.

Torna-se relevante apontar que no caso da pesquisa qualitativa em geral, e do método fenomenológico em particular, o objetivo será explorar e desvendar conhecimentos por intermédio da experiência vivida do sujeito. Tomando-se por base Kitzinger (1994), ao se fazer uso dos fundamentos teóricos advindos da pesquisa bibliográfica, justificou-se, nesta dissertação, a escolha da abordagem qualitativa e do método fenomenológico, pois existiu a pretensão de se investigar em profundidade o fenômeno, fazendo uso das evidências oriundas do levantamento de dados.

Complementarmente ao exposto, a escolha pela estratégia do estudo de caso justificou-se ao se comparar a estratégia do estudo de caso com outras estratégias de estudo. Segundo Yin (1989), para se definir a estratégia de estudo a ser usada é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, essa estratégia de estudo é adequada para responder às questões "como" e "por que", consideradas explicativas e que tratam de relações operacionais, que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências. Cabe lembrar que a questão de pesquisa norteadora desta dissertação está alinhada com o que diz o autor, uma vez que buscou responder a um "como".

Para a condução do estudo de caso, sublinhou-se a relevância das fontes de evidência para coleta de dados, a saber: a análise documental, as entrevistas, a observação e os artefatos

físicos. Os estudos de caso que recorrem a múltiplas fontes de evidências são mais valorizados, em termos de qualidade, do que aqueles que apenas são suportados por uma única fonte de informação, de acordo com Yin (1994).

No que tange à sua aplicação, “o estudo de caso não implica nenhuma forma particular de coleta de dados, os quais podem ser quantitativos e qualitativos, mas sim o uso de múltiplas fontes de evidência, convergindo para o mesmo conjunto de questões”, segundo afirma Yin (1994, p. 32). O autor enfatiza que na preparação do estudo devem-se levar em conta os seguintes aspectos: as capacidades e o *know-how* do pesquisador, enquanto investigador, o seu treino, a sua preparação para a realização do estudo de caso, o desenvolvimento de um protocolo e a condução de um estudo piloto.

Assim, a opção pela aplicação do estudo de caso múltiplo nesta pesquisa embasou-se no que afirma Yin (1994, p. 92): “uma das principais vantagens dos estudos de caso é o recurso a múltiplas fontes de dados”. O autor ressalta que a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite, por um lado, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e, por outro, corroborar o mesmo fenômeno.

Assim sendo, para Yin (2005), o recurso a múltiplas fontes de dados pode ter como objetivo obter informação sobre fatos, fenômenos, acontecimentos, ou pelo contrário, procurar obter informação com diferente proveniência sobre o mesmo fato, fenômeno, acontecimento ou sujeito. A utilização de múltiplas fontes de evidência ou dados pode permitir, por um lado, assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo, e por outro, obter várias 'medidas' do mesmo fenômeno, criando condições para uma triangulação dos dados durante a fase de análise. Todo o exposto com base em Yin (1989; 1994; 2005), ratifica a escolha.

Torna-se relevante destacar que, não obstante seja aqui considerado o fato de que uma pesquisa não é algo fechado e completo, mas dinâmico e vivo e que, por esse motivo, pode vir a ser necessário se fazer modificações durante a sua execução, é preciso observar o que é alertado por Yin (1989), ao afirmar que o grande risco a ser evitado é a mudança da teoria inicial, pois, se isso ocorrer, o pesquisador poderá ser acusado de se deixar levar por um viés na condução da pesquisa ou na interpretação dos dados.

Do mesmo modo, apesar do reconhecimento de Yin (1994) de que se pode dar mais exatidão, validade e estabilidade aos dados coletados e seguir uma estratégia de replicação, Miles e

Huberman (1994) alertam que, com estudos de múltiplos casos, a questão da generalização essencialmente não muda, uma vez que, se estará generalizando de um caso ao próximo com base em uma correspondência à teoria latente, e não a um universo maior. A escolha de casos normalmente é feita no âmbito conceitual e não no representativo, de acordo com Miles e Huberman (1994).

Ainda como embasamento metodológico para essa escolha considera-se relevante o trabalho apresentado por Miles e Huberman (1994), ao ratificarem que a amostragem de múltiplos casos rende confiança nos achados, ao se olhar um conjunto de casos semelhantes ou em contraste, pois se pode compreender um achado de caso único e fundamentá-lo ao se especificar como, onde e, se possível, por que ele simplesmente existe.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos escolhidos nesta dissertação, a pesquisa bibliográfica caracteriza-se quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com artigos disponibilizados na Internet e informações disponibilizadas nos *sites* das empresas. Já a pesquisa documental é caracterizada quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. (GIL, 2009). Seguidamente, apresentar-se-ão algumas das variadas fontes de dados: documentos diversos, atividades de observação e respectivas notas de campo, registros automáticos de dados, documentos eletrônicos e entrevistas.

Esta pesquisa tem caráter descritivo e exploratório. Caráter descritivo, pois tem o objetivo de descrever o fenômeno escolhido (GIL, 1991), neste caso, a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços. Vergara (2000, p. 47) dá suporte a esse entendimento, ao abordar a seguinte explicação:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Já o caráter exploratório, justifica-se porque não foram encontrados muitos estudos empíricos na literatura com empresas desse porte. Segundo Vergara (2006), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

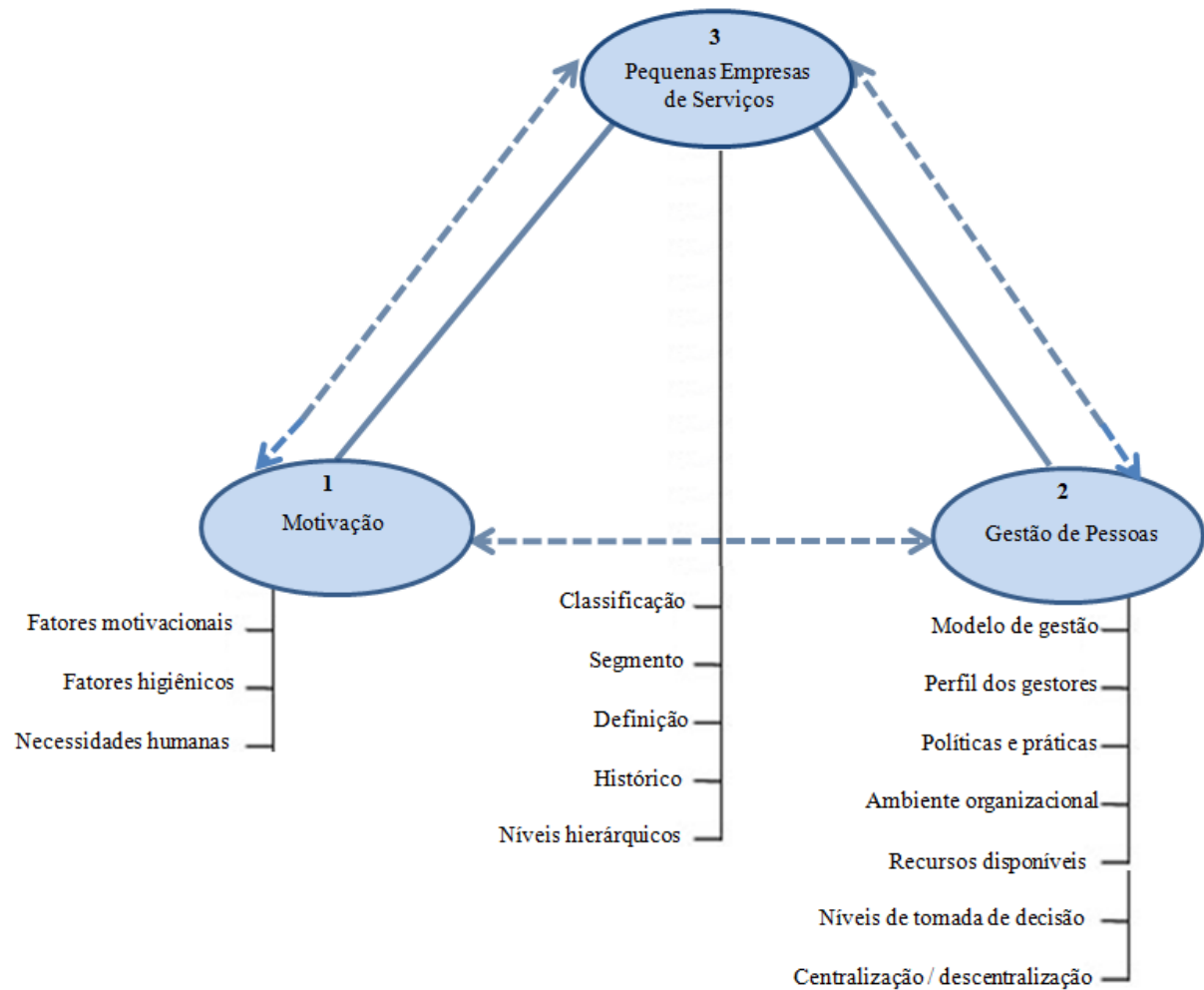
Em relação à motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas, diversos estudos já trataram de suas vertentes e/ou características, contudo, essa temática ainda não foi tão explorada em estudos empíricos, especificamente contextualizados dentro do cenário de pequenas empresas paulistanas de serviços. Daí a justificativa do caráter exploratório desta dissertação.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa foram embasados pelas propostas de Kude (1997). Essa autora propõe, como resultado da pesquisa, a elaboração de um quadro teórico descritivo/explicativo do fenômeno estudado com base em um estudo qualitativo multi-caso. Além disso, no início da pesquisa de campo, o pesquisador já deve ter levantado na literatura alguns constructos possíveis para compreender o assunto que será pesquisado.

Godoy (2006, p.45) destaca que “suposições teóricas assumidas no início de um estudo devem ser vistas como versões preliminares da compreensão do objeto que normalmente serão reformuladas e aperfeiçoadas durante o desenvolvimento da pesquisa”. No mesmo sentido, a autora explica que a formulação inicial da questão de pesquisa e de uma fundamentação teórica de apoio, sempre devem ser consideradas tentativas reconhecendo-se que tais questões e teorias podem se modificar à medida que são examinadas em confronto com os dados sistematicamente coletados no campo. Tal procedimento foi devidamente adotado nesta dissertação.

Seguindo também as recomendações de Yin (2005) esta pesquisa apresenta uma questão de pesquisa, uma fundamentação teórica baseada em um levantamento da literatura desse campo de estudo, e uma delimitação do estudo, que serviu de base inicial para a coleta dos primeiros dados. A seguir será apresentada a delimitação de estudo que auxiliou na direção desta dissertação.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a delimitação do estudo explica graficamente os fatores-chave, construtos ou variáveis do estudo e identifica as possíveis relações entre eles. A Figura 03 sugere o arcabouço estrutural de delimitação do estudo adotado e está alinhado, com a questão de pesquisa descrita no capítulo introdutório, bem como com os objetivos desta dissertação. Essa delimitação serviu de parâmetro para análise dos dados obtidos na pesquisa, bem como para discussão dos seus resultados. As setas constantes na Figura 03 foram enumeradas de 1 a 3 para facilitar a sua identificação durante a explicação abaixo.



**Figura 03** – Tripé delimitador do estudo  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 03, a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas é o objeto de estudo investigado, por sua vez, delimitado ao contexto de pequenas empresas paulistanas de serviços, como forma de responder à questão de pesquisa. As categorias consideradas são relacionadas a: (1) motivação, fatores motivacionais, fatores higiênicos, necessidades humanas, (2) gestão de pessoas, modelo de gestão, perfil dos gestores, políticas e práticas, ambiente organizacional, recursos disponíveis, aos níveis de tomada de decisão e centralização/descentralização, (3) pequenas empresas de serviços, classificação, segmento, definição, histórico e níveis hierárquicos.

Em síntese, o objetivo da delimitação desta pesquisa foi propiciar uma visão inicial e parcial de como foi analisar a influência da motivação dos colaboradores na gestão de pessoas das unidades de análise. Essa delimitação de estudo considerou a fundamentação teórica detalhada na seção 2 desta dissertação. A partir da análise dos dados, foi possível apresentar

uma delimitação de estudo aprimorada e gerar o instrumento de coleta do campo. A seguir serão apresentados os critérios que foram utilizados para seleção dos casos.

Como elucida Yin (2005), os casos devem ser selecionados e estudados de forma que seja possível encontrar resultados válidos para todos eles, permitindo a replicação dos mesmos procedimentos metodológicos em cada um dos casos ou comparações com casos contrastantes. Nesta pesquisa, o critério de escolha dos casos se deu por conveniência e foi facilitado por meio de indicações pessoais advindas do *network* do pesquisador. Essas indicações foram de um gestor de uma grande empresa, para a qual as unidades de análise são fornecedoras de serviços.

Salienta-se que, os sujeitos da pesquisa em ambas unidades de análise foram determinados pelos respectivos sócios-proprietários, conforme disponibilidade dessas empresas. A quantidade de entrevistados e entrevistas se deu por conveniência, uma vez, que a escassez de tempo do pesquisador se configurou como uma limitação natural dessa pesquisa.

Existem diversos parâmetros para se definir as pequenas empresas no Brasil e, apesar da falta de consenso, a mais utilizada pelos pesquisadores é a classificação baseada em mão-de-obra. Kuglianskas (1996) classifica como pequenas, as empresas que possuem menos de 100 funcionários. Para facilitar a comparação entre empresas de países com distintas características, algumas organizações internacionais, a exemplo da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) delimitaram um total de até 100 funcionários por negócio, segundo Gonçalves (1994). A conceituação ou classificação de empresas no Brasil pode variar dependendo da perspectiva observada, por esse motivo adotou-se, nesta pesquisa, a classificação do SEBRAE com base no número de empregados, de acordo com a Tabela 1.

<b>TABELA 1 – CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS - SEBRAE</b>		
<b>Classificação / Porte</b>	<b>Comércio / Serviço</b>	<b>Indústria</b>
ME - Micro Empresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados
PE - Pequena Empresa	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
MDE – Média Empresa	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
GE- Grande Empresa	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do SEBRAE (2010)		

Para melhor delimitar e atender o propósito desta pesquisa, foram selecionadas duas pequenas empresas dentre as indicadas. Essas empresas foram submetidas a alguns adicionais e prévios critérios de seleção, a saber: deveriam ter no mínimo cinco anos de fundação; deveriam estar enquadradas na lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996, intitulada como Simples Nacional); as empresas precisariam possibilitar e autorizar a entrevista com pelo menos um dirigente responsável pela gestão da organização e com um gestor responsável por gestão de pessoas; deveriam também autorizar as entrevistas com colaboradores das empresas; preferencialmente, as empresas deveriam ter realizado investimentos (treinamentos comportamentais e/ou de gestão). Tendo apresentados os critérios utilizados para seleção dos casos, a seguir, serão apresentados os procedimentos que foram utilizados para a coleta de dados nesta dissertação.

Como percurso para responder à questão de pesquisa estabelecida nesta dissertação, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com os colaboradores, os proprietários e os gestores responsáveis por gestão de pessoas em cada unidade de análise selecionada. Utilizaram-se ainda, para coleta dos dados, observações sistemáticas e assistemáticas e análise documental.

As observações assistemáticas foram realizadas em decorrência de fenômenos que surgiram, portanto, de maneira não estruturada, sem que houvesse uma prévia elaboração de planejamento e controle. Já as observações sistemáticas foram realizadas em condições controladas para responder a propósitos desta pesquisa, de maneira estruturada, conforme proposta de Rudio (1999).

Para tratamento dos dados foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise documental. Trabalhou-se com um roteiro ou guia de entrevistas elaborado a partir do referencial teórico adotado, dos objetivos e da questão de pesquisa. Segundo Godoy (2006), a entrevista semi-estruturada possibilita ao pesquisador entender os significados apresentados pelos respondentes às questões relativas ao tema de interesse da pesquisa. Para essa autora, o roteiro proposto não visa implicar rigidez no momento da entrevista, fato esse que pode impedir que o respondente se manifeste em termos pessoais ou siga uma linha de raciocínio diferente do esperado pelo pesquisador.



Esse roteiro foi submetido a um preteste envolvendo três sujeitos, o que propiciou, no decorrer das entrevistas, o seu aprimoramento, a partir do momento em que novos fatores relevantes foram identificados e alguns quesitos foram dispensados do guia por não propiciar contribuições para o propósito da pesquisa. Os referidos sujeitos não integraram o grupo de respondentes finais.

Segundo Flick (2004), a vantagem do uso consistente de um guia de entrevista é o aumento da comparabilidade dos dados levantados o que leva à recomendação de que a escolha dos procedimentos metodológicos que visam à coleta e a análise de dados seja bem fundamentada, bem como esteja em conformidade com o objeto de estudo, a questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

Seguindo-se as recomendações de Godoy (2006), o primeiro passo antes da coleta de dados nas unidades de análise foi buscar informações relativas a essas unidades, como a sua história, sua estrutura e o funcionamento da organização. Esse conhecimento prévio evitou perguntas desnecessárias durante a entrevista e preparou o pesquisador para realizar tal entrevista com maior profundidade.

Além das entrevistas com colaboradores das empresas estudadas, também se pôde utilizar de outras fontes de evidência relevantes para a triangulação de dados, podendo reforçar, assim, o embasamento das conclusões. Em complemento às fontes primárias de informação, fontes secundárias foram utilizadas quando pertinentes, tais como informações obtidas no *website* das empresas estudadas.

Como planejado, as entrevistas aconteceram na sede das empresas em estudo. A realização da entrevista no local de trabalho dos respondentes foi priorizada, visando proporcionar ao respondente maior conforto e, conseqüentemente, maior interesse na cooperação com o êxito desta pesquisa.

Além disso, no momento do agendamento das entrevistas, aspirou-se reservar uma sala fechada, com o intuito de garantir maior privacidade no momento da entrevista e evitar que o respondente se sentisse constrangido em responder algumas questões, caso outras pessoas estivessem próximas ao local da realização dessas entrevistas.

Houve uma sessão de entrevista semi-estruturada presencial por respondente para cada nível hierárquico. Em ambas as organizações foram realizadas entrevistas com três sujeitos de pesquisa cada uma, obedecendo-se três níveis: colaborador, gestor de RH e proprietário. Estimou-se que as entrevistas durariam, em média, uma hora e trinta minutos, o que foi efetivado. Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um gravador digital, o que facilitou a transferência dos arquivos para um computador e a posterior transcrição para um editor de textos.

Apesar de as gravações, constarem de recomendações, a exemplo de Godoy (2006), foram realizadas anotações sobre os pontos-chave das entrevistas, pois isso permitiu indicações úteis que foram usadas como base para novas perguntas adaptadas no transcorrer das entrevistas. Essas anotações também foram úteis para registrar aspectos que normalmente não são capturados em uma gravação de voz, tais como, gestos, posturas, expressões faciais, que podem ser relevantes no processo de análise. Conforme já alertado por Godoy (1995), o pesquisador deve manter-se vigilante, evitando perder, involuntariamente, o interesse e a capacidade de atenção sobre o que diz o respondente, pelo fato de a entrevista estar sendo gravada.

Considerando-se as questões éticas de uma pesquisa qualitativa recomendadas por Glesne (1992), julgou-se como fator relevante para esta pesquisa, esclarecer aos respondentes das entrevistas que a participação era voluntária e que eles poderiam livremente optar pela interrupção dessa participação em qualquer momento do estudo. Visando atender a essas questões éticas utilizou-se, antes do início das entrevistas, um formulário de consentimento, no qual cada respondente recebeu informações resumidas sobre o tema de estudo, abrindo-se espaço para que realizassem qualquer tipo de pergunta ou questionamento. Além disso, esse formulário visou esclarecer e reforçar o direito de o respondente não responder a qualquer uma das perguntas realizadas e, a qualquer momento, ter plena liberdade de cancelar a entrevista. Registra-se que não ocorreu nenhum cancelamento em ambas as empresas.

Através desse formulário, assinado pelo respondente, ficou autorizada a utilização dos dados fornecidos por ele para a realização da pesquisa. Por fim, esse documento visou esclarecer, que as informações gravadas seriam mantidas em confidencialidade e em local seguro. O formulário aplicado está detalhado no apêndice A desta dissertação. Concluída a exposição do procedimento para a coleta de dados, a seguir será apresentado o plano para análise desses dados, contemplando as técnicas de análises, que foram adotadas nesta pesquisa.

Como plano para a análise de dados, adotou-se a análise em profundidade dos dados obtidos em cada caso (análise intra-caso dos dados) e a análise comparativa (análise inter-casos dos dados) das constatações emergentes dos diferentes casos, de acordo com Miles e Huberman (1994).

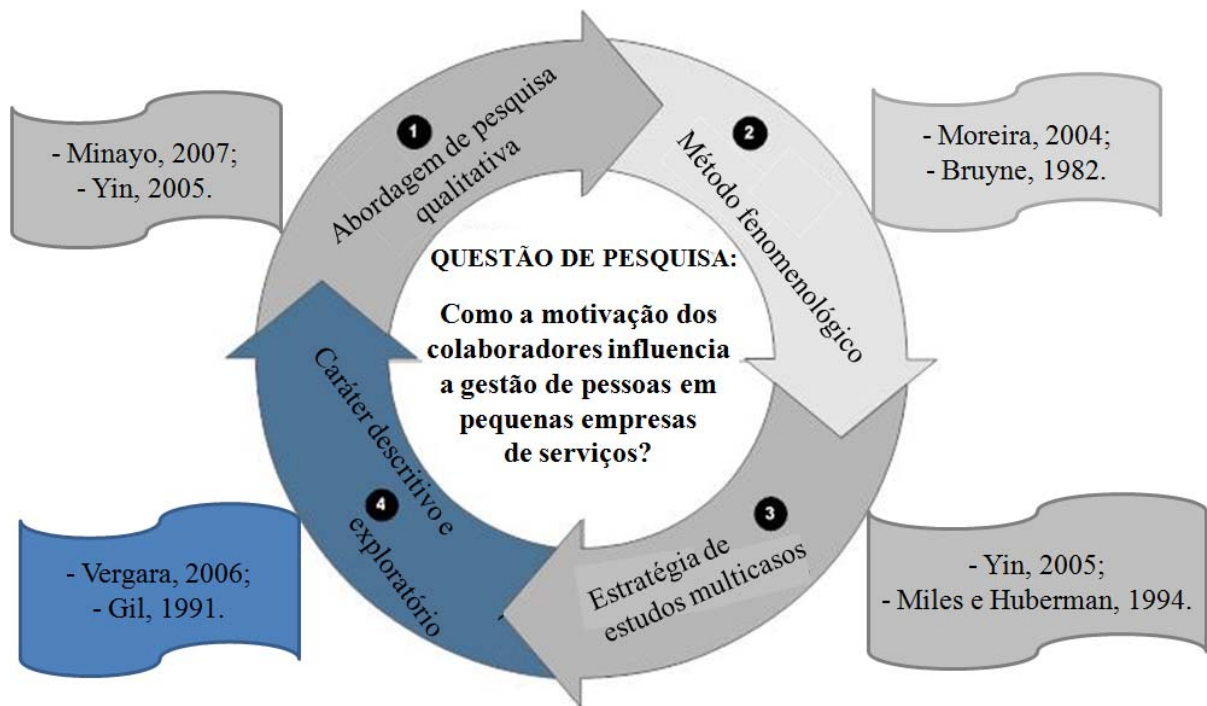
Na análise em profundidade desses casos foram destacados os conteúdos conceituais mais significativos para descrever e explicar o fenômeno estudado, avaliando um caso de cada vez (LIMA, 2005). A partir dos quadros e descrições resultantes da análise de cada caso, foi possível a análise comparativa dos casos. Essa análise visou à identificação de similaridades e diferenças dos casos, como tentativa de explicar o fenômeno estudado.

A análise dos dados das entrevistas foi realizada utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, baseando-se em Bardin (1995). Trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, ou seja, o pesquisador deve assumir o papel de um detetive, munido de instrumentos de precisão para atingir a significação profunda dos textos. O rigor, portanto, é o fundamento das contribuições oferecidas pela análise de conteúdo, uma vez que, por intermédio dessa característica, afirmam-se a possibilidade de ultrapassar as aparências e os níveis mais superficiais do texto.

A codificação e a categorização constituem-se partes fundamentais no processo de análise de conteúdo, sendo que a categorização consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e diferenciações, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. As categorias que fazem parte desta pesquisa são: 1) fatores motivacionais; 2) fatores higiênicos; 3) necessidades humanas; 4) variáveis de gestão de pessoas e pequenas empresas.

Salienta-se que, por se tratar de estudo multicaso, adotaram-se nesta pesquisa, as análises intra e inter-casos dos dados, propostas por Miles e Huberman (1994), que complementaram e justificaram a escolha da técnica de análise de conteúdo. Conforme ressaltado por Miles e Huberman (1994), a análise dos dados e, especificamente a etapa de codificação, aconteceu durante a fase de coleta de dados e não somente ao seu final. Dessa forma, a cada entrevista realizada procedeu-se a análise dos dados, utilizando-se de técnicas de codificação e categorização. Posteriormente, foram realizadas comparações com os pressupostos e evidências dos fatores identificados na literatura.

Com relação aos dados secundários, como por exemplo, as informações do *website* das empresas foram utilizadas em conjunto com os dados primários (entrevistas e observações sistemáticas e assistemáticas) para a realização da triangulação dos dados. A triangulação consiste na utilização de diversas fontes de dados e métodos de coleta com o objetivo de checar a validade interna desses dados por meio de comparações (FLICK, 2004). Outro recurso utilizado para assegurar a validade do estudo foi a entrevista de colaboradores nos vários níveis da organização, como descrito anteriormente nesta pesquisa. Essas diversas fontes confirmaram e/ou questionaram os fatores motivacionais que influenciam a gestão de pessoas. A Figura 04 sugere uma representação visual dos aspectos metodológicos descritos nesta dissertação.



**Figura 04** – Síntese dos aspectos e características metodológicas  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Detalhados os aspectos metodológicos desta dissertação, a seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa e suas respectivas análises e discussões.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados parte primeiro da evidência de que, pelo fato de uma pessoa não ser capaz de motivar outra, não pode significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gestores, os quais, pelo contrário, precisam estar: atentos à motivação intrínseca de seus colaboradores; aptos para identificar suas necessidades; dispostos a criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Para tal evidência a base aqui utilizada é a clássica de Maslow (1943).

Prosseguindo, a segunda evidência mostrada pela fundamentação teórica é a de que as características encontradas na área de gestão de pessoas, independente do porte variado das empresas, podem vir a demonstrar traços da teoria baseada em pressupostos X e Y, criada por McGregor (1960).

Como terceira evidência encontrada entre os clássicos utilizados nesta dissertação, na concepção de Herzberg (1959) Frederick I Herzberg was born in Massachusetts on April 18, 1923., a motivação é alcançada por intermédio de fatores higiênicos, considerados como estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação dos indivíduos, mas que não conseguem motivá-los. Do mesmo modo, por fatores motivacionais que são internos, considerados sentimentos gerados dentro de cada indivíduo, a partir do reconhecimento e da auto-realização inerente de seus atos.

A quarta evidência diz respeito a aspectos metodológicos e, como advoga Yin (2005), os casos devem ser selecionados e estudados de forma que seja possível encontrar resultados válidos para todos eles, permitindo a replicação dos mesmos procedimentos metodológicos em cada um dos casos ou comparações com casos contrastantes. As unidades de análise selecionadas foram pequenas empresas de segmentos distintos de serviços, localizadas na cidade de São Paulo, de modo a tornar possíveis as comparações oriundas das análises intra e inter-casos.

Buscando-se a coerência com o objetivo principal desta dissertação, qual seja o de analisar a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas paulistanas de serviços, busca-se, a partir deste ponto, apresentar, analisar e discutir os dados coletados. Tais dados foram obtidos por meio de estudo de casos realizados nas empresas Ambienty e Z500.

#### 4.1. Caso Ambienty

Contextualiza-se que a Ambienty é uma empresa que está há 20 anos no mercado na área de prestação de serviços de Jardinagem e Paisagismo, priorizando qualidade, competência, eficiência e responsabilidade, cujo objetivo maior é atender às expectativas de seus clientes. Localizada na zona Leste de SP, sua área de atuação compreende o atendimento a empresas comerciais, industriais e de serviços; iniciativa privada, setor público e empresas de economia mistas; condomínios residenciais e comerciais; restaurantes; clínicas; escolas; entre outros setores.

A Ambienty presta serviços de assessoria e orientação para solução de problemas relativos a todas as interfaces, partindo do projeto paisagístico; desenvolvimento de estudos sem custo para a execução e reforma de jardins; preparação de solo; adubação para jardim correspondente a tipologia vegetal utilizada; plantio; remoção e poda de árvores, eliminação de ervas daninhas; execução de projetos de outros escritórios; manutenção de jardim e vasos. Essa empresa é especializada em paisagismo em condomínios, fornecendo total assessoria aos síndicos e zeladores, quanto aos cuidados diários do jardim, conforme dados do *site*.

Atualmente a empresa ocupa uma área aproximada de 800 m<sup>2</sup>, sendo 650 m<sup>2</sup> de área construída, subdividida nas áreas administrativa e produção. A empresa é administrada pelos sócios, que contam com aproximadamente 38 colaboradores, sendo 26 na área operacional (auxiliar de jardineiro, jardineiro e paisagista) e 12 na área administrativa (gestores, auxiliar administrativo, assistente administrativo, auxiliar financeiro, assistente financeiro, assistente de Recursos Humanos, auxiliar comercial e assistente comercial), de acordo com observações sistemáticas e documentos dessa organização.

Sua missão (Ambienty, 2011) está assim descrita “criação, implantação e manutenção de jardins, garantindo retorno aos clientes e respeitando os princípios de saúde, segurança e meio ambiente, proporcionando às pessoas e comunidades melhoria na qualidade de vida”. Seus valores são listados como: “atitude ética; respeito ao meio ambiente; retidão de caráter; inovação; aprimoramento contínuo; aprendizado com os erros; transparência; responsabilidade social”. Sua visão é assim expressa: “Queremos ser reconhecidos como uma empresa que: prioriza o meio ambiente; tem excelência operacional no seu sistema de gestão; prima pela ética nas suas relações; tem perenidade nos seus negócios; reconhece o

desempenho de seus colaboradores; participa do desenvolvimento das comunidades onde atua; norteia suas ações pelos princípios do desenvolvimento sustentável; dirige suas ações para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar”.

Tomando-se por base as observações realizadas, bem como as análises documentais, nota-se que no âmbito da responsabilidade social, a Ambienty mantém parcerias com cinco instituições filantrópicas, independente de sua orientação religiosa ou filosófica, que somam 28 unidades espalhadas pelas zonas sul e leste, onde presta serviços gratuitos de manutenção de jardim. Dentre esses locais há casas de passagem para adolescentes em situação de risco, abrigos para crianças e idosos em condições precárias, bem como, creches. A Ambienty acumula premiações e certificados que a legitimam nesse segmento, a saber, Destaque Fornecedor de Serviços em São Paulo – 2007, concedido pelo Sindicato da Construção Civil (SECOVI), bem como Empresa Solidária 2008, 2009, 2010 e 2011, fornecido pelo Nosso Lar.

Com base nas entrevistas em profundidade e, a partir das transcrições dessas entrevistas realizadas nessa empresa, os Quadros 03 a 35 apresentam os dados coletados que contribuíram para a discussão dos resultados, após a análise de conteúdo dos fragmentos selecionados. Elucida-se que, esses dados foram categorizados e subcategorizados em consonância com os Apêndices 4 e 5, e os fundamentos teóricos de cada variável encontram-se descritos nas subseções 2.1, 2.2 e 2.3 desta dissertação.

No que se refere especificamente à categoria 1) fatores motivacionais e suas cinco subcategorias, os Quadros 03 a 07 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas em três níveis hierárquicos da empresa Ambienty, a saber: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 03 apresenta a subcategoria responsabilidade pelo trabalho realizado.

<b>QUADRO Nº 03</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Responsabilidade pelo Trabalho Realizado</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que tange à subcategoria, responsabilidade pelo trabalho realizado, observa-se que o colaborador entrevistado descreve-a como ‘grande’, não só a dimensão, em si, como também as consequências que as suas ações podem provocar. A gestora de RH aponta que a responsabilidade dos colaboradores carece de ajustes, no que diz respeito à delegação de responsabilidades dos gestores da empresa para os colaboradores. Isso mostra, por ora, que pode estar implícito um problema de centralização. Torna-se relevante lembrar o que é dito por McGregor (1960), de que cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia, de acordo com sua necessidade.

Na percepção do proprietário, colaboradores responsáveis constituem um diferencial para a imagem da empresa frente aos clientes, contudo, ele registra a existência de alguns colaboradores que trabalham apenas por dinheiro. A responsabilidade é percebida por cada um dos entrevistados, como um diferencial para que sejam atingidos melhores desempenhos organizacionais. Todavia, fica evidente a necessidade de ajustes na delegação de responsabilidades, principalmente nas entrevistas da gestora de RH e do proprietário da empresa, que representam níveis hierárquicos elevados de gestão. Destaca-se, ainda, a importância de ouvir mais o que os colaboradores consideram relevante nessa subcategoria. No Quadro 04 é apresentada a subcategoria reconhecimento da empresa pelas tarefas.



<b>QUADRO Nº 04</b>		
<b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b>		
<b>Subcategoria: Reconhecimento da Empresa pelas Tarefas</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	<p>Entendo que o reconhecimento da empresa pelas tarefas dos colaboradores é complicado até mesmo em virtude de a empresa ser de pequeno porte [...]</p> <p>[...] às vezes, eu acho que os colaboradores não sabem muito o que está acontecendo e, talvez, por isso não têm o reconhecimento da empresa [...]</p> <p>Não é exclusivo dessa empresa, mas em qualquer outra empresa, eu acho que falta não só um suporte financeiro, mas de motivação mesmo, você pode ter outras coisas, não só o reconhecimento financeiro.</p>	
		<p>Na verdade, já houve diversas tentativas de reconhecimento, porém, eu acho que é uma classe de trabalhador muito difícil de se motivar e é muito difícil motivar essa classe.</p> <p>Frente ao reconhecimento da empresa pelas tarefas, vejo que para os colaboradores a motivação é mesmo o dinheiro, eles já pensam mais dessa forma, prevalece um aumento de salário do que qualquer outra coisa.</p>
		<p>Com relação ao reconhecimento da empresa pelas tarefas há clientes que pedem para mantermos <i>in loco</i> determinado colaborador (paisagista), por estarem satisfeitos com o serviço prestado por ele, isso acaba sendo gratificante e eu repasso para eles, para que vejam o reconhecimento pelo trabalho que eles estão executando.</p> <p>[...] houve épocas que nós oferecíamos prêmios para o funcionário que não gerava problemas, que sempre executava um bom trabalho. Nós tínhamos uma comissão de paisagistas que avaliava o trabalho e escolhiam mensalmente dois funcionários como "jardineiro do mês", só que isso se esvaziou por sempre os mesmos ganharem e os demais não apresentarem melhorias em seus serviços [...]</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

No que concerne à subcategoria reconhecimento da empresa pelas tarefas, observa-se que o colaborador entende a dificuldade que uma empresa de pequeno porte enfrenta para reconhecer seus colaboradores. Ademais, ele registra que as empresas, em geral, poderiam demonstrar reconhecimento aos colaboradores por intermédio de outros fatores motivacionais, não limitando apenas ao aspecto financeiro que, dentro da abordagem de Herzberg (1959), é considerado como fator higiênico.

Por sua vez, a gestora de RH afirma que os colaboradores dessa empresa, constituem uma classe muito difícil de motivar e, enfatiza, ainda, que para esses colaboradores prevalece muito mais a satisfação por um aumento de salário do que qualquer outro esforço da empresa em reconhecê-los. Essas afirmações tanto relembram Maslow (1943), quanto Herzberg (1959). Vale lembrar que, enquanto Maslow advoga que por meio da auto-realização o reconhecimento é esperado pelos colaboradores, Herzberg (1959) enfatiza que os fatores

motivacionais são intrínsecos ao indivíduo. No caso de salário, referido pela gestora, o autor o classifica como fator higiênico, portanto, extrínseco ao indivíduo.

Para o proprietário, o reconhecimento da empresa pelas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores não deve fazer com que alguns deles sejam contemplados com gratificações, enquanto, outros não apresentam melhoria de desempenho ou, em algumas circunstâncias, até reduzem a produtividade.

Todas as teorias motivacionais que fundamentam esta dissertação, apontam para o fato de que as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores ao favorecer a demonstração de reconhecimento pelo valor profissional. Na percepção do proprietário algumas tentativas já dão indícios de que essas teorias podem ser aplicadas nessa empresa. Entretanto, os caminhos mais adequados que possam levar a essa aplicação, ainda não foram encontrados.

O reconhecimento da empresa pelas tarefas é distintamente percebido por cada um dos entrevistados. A gestora de RH registra que o reconhecimento para os colaboradores é consequência do fator higiênico (dinheiro) ofertado pela empresa. O proprietário traz a idéia do *feedback* e da premiação. O colaborador mostra alinhamento com o proprietário, quando diz que a empresa poderia reconhecer seus colaboradores fazendo uso de outras alternativas que vão além do aspecto financeiro. No Quadro 05 pode ser vista a subcategoria realização pelo trabalho.

<b>QUADRO Nº 05</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Realização pelo Trabalho Executado</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Com relação à realização pelo trabalho executado, eu gosto muito do que eu faço.
			Podemos observar a realização pelo trabalho executado pela satisfação dos clientes e pelo <i>feedback</i> dos gestores.
			Frente à realização pelo trabalho executado, nós sentimos que alguns colaboradores sentem amor pelo que fazem e se sentem realizados. Outros colaboradores não, talvez, isso ocorra devido ao nível de trabalho, que na visão deles não favorece perspectivas [...]
			<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

No que diz respeito à subcategoria realização pelo trabalho executado, observa-se que o colaborador foi sucinto ao associar a sua realização ao fato de ele gostar de desempenhar suas atividades e mostrou-se alinhado aos pressupostos Y das teorias de McGregor (1960), nos quais: trabalho é natural; o autocontrole é presente; estima e auto-realização estão no processo; a capacidade inovativa é utilizada.

Quando se observa o conteúdo da entrevista com a gestora de RH, ao afirmar que a realização dos colaboradores pelo trabalho executado pode ser mensurada com base na satisfação dos clientes e no *feedback* concedido pelos gestores, pode-se verificar a confluência de pontos trazidos por: Maslow (1943) com as necessidades de auto-estima e auto-realização; McGregor (1960) e os pressupostos Y; Herzberg (1959) e os desafios gerados pelos fatores motivacionais.

Na visão do proprietário da empresa, alguns colaboradores sentem amor pelo que desempenham e, conseqüentemente, se sentem realizados. Do mesmo modo, outros colaboradores não exercem suas atividades com amor e, portanto, não se sentem realizados. Em ambas as circunstâncias podem ser percebidas as visões de McGregor (1960) e os pressupostos X e Y; Herzberg (1959) e os desafios gerados pelos fatores motivacionais e higiênicos. No Quadro 06 encontra-se a subcategoria crescimento visto pela empresa.

<b>QUADRO Nº 06</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Crescimento Visto pela Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			No que diz respeito ao crescimento visto pela empresa, imagino que de acordo com o crescimento dessa empresa, novas oportunidades surgirão para todos, contudo, não podemos ficar esperando [...]
			[...] acredito que muitos não buscam posições melhores, devido ao comodismo e também pelo medo de assumir novas responsabilidades.
			[...] já houve casos de colaboradores que foram promovidos de jardineiro para paisagista [...]
			[...] nós vamos sentindo a pessoa que tem o potencial, nós estamos buscando internamente uma pessoa para coordenar o administrativo, mas infelizmente a maioria dos funcionários não demonstra o perfil necessário.
			Houve colaboradores para os quais a empresa pagou alguns cursos, para que eles pudessem se profissionalizar e crescer [...]
			[...] no caso das pessoas que se destacam e querem crescer, nós ajudamos [...]
			<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com relação à subcategoria crescimento visto pela empresa, observa-se que o colaborador atribui o seu crescimento como uma consequência natural do crescimento do porte dessa empresa. Ao colaborador afirmar que não pode ficar aguardando o surgimento de oportunidades de crescimento na empresa se alinha ao que Maslow (1943) atribui como necessidades de auto-estima e auto-realização.

A gestora de RH afirma que muitos colaboradores não crescem na empresa, devido ao comodismo, bem como pelo receio de assumir novas responsabilidades, contudo, ela registra que já houve alguns colaboradores que cresceram nessa empresa, mas exemplifica a dificuldade em encontrar um gestor administrativo com perfil adequado à realidade da empresa. Além de carecer de investigação sobre o processo de gerir pessoas nessa empresa, as afirmações da gestora remetem às visões de: McGregor (1960) e aos pressupostos X e Y; Herzberg (1959) e aos desafios gerados pelos fatores motivacionais.

Na visão do proprietário, o investimento em cursos e treinamentos para os colaboradores configurou-se como a principal alternativa dessa empresa para gerar crescimento aos seus colaboradores. Essa visão pode ser investigada à luz da confluência de pontos trazidos por: Maslow (1943) com as necessidades de auto-estima e auto-realização; McGregor (1960) e os pressupostos Y; Herzberg (1959) e os desafios gerados pelos fatores motivacionais.

Observa-se, que o crescimento visto pela empresa apresenta visões distintas nos fragmentos de cada um dos entrevistados. Os entrevistados em nível de gestão acreditam fornecer oportunidades de crescimento aos colaboradores, contudo, o colaborador entrevistado não vislumbra crescimento na empresa, por reconhecer que o porte dela é considerado um agravante natural para que esse crescimento não ocorra. O Quadro 07 contém a subcategoria desenvolvimento profissional.

<b>QUADRO Nº 07</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Desenvolvimento Profissional</b>			
Colaborado	Gestor de	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Quanto ao desenvolvimento profissional, isso realmente eu nunca tive, nem quando entrei na empresa. [...] os únicos colaboradores que fazem algum tipo de curso são os paisagistas.
			A empresa investiu, há cerca de três anos, em uma espécie de reciclagem. Tratava-se de uma espécie de reunião de treinamento, em que os colaboradores trocavam experiências acerca de cada serviço específico.
			No que concerne ao desenvolvimento profissional, nós fizemos alguns projetos de reciclagem dos profissionais, até para alcançarmos melhor desempenho.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se refere à subcategoria desenvolvimento profissional, nota-se que o colaborador registra nunca ter obtido desenvolvimento profissional e salienta que os paisagistas são os únicos colaboradores nos quais a empresa investe. Vale ressaltar que, de acordo com os dados oriundos da pesquisa documental realizada, os paisagistas se encontram no nível operacional frente à hierarquia. Isso relembra novamente Maslow (1943) com as necessidades de auto-estima.

A gestora de RH afirma que essa empresa investiu em algumas reciclagens ou treinamentos. Essa afirmação encontra-se respaldada por Maslow (1943) tão somente pelas necessidades sociais; por McGregor (1960), pelos pressupostos X; por Herzberg (1959), pelos fatores higiênicos. A visão do proprietário está alinhada à da gestora de RH e, portanto, respaldada pelas mesmas bases teóricas.

Nota-se, que o desenvolvimento profissional ainda não está sendo percebido pelos gestores em sua real dimensão de necessidades. Entretanto, dentro de suas possibilidades, há investimentos feitos. Recorda-se, que o desenvolvimento profissional configura-se como um dos quesitos, que compõem os fatores motivacionais intrínsecos da teoria de Herzberg (1959).

No que se aplica especificamente à categoria 2) fatores higiênicos e suas seis subcategorias, os quadros 08 a 13 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos

três níveis hierárquicos da empresa Ambienty, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 08 apresenta a subcategoria controle exercido.

<b>QUADRO Nº 08</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Controle Exercido</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Frente ao controle exercido, para falar a verdade, eles deixam nós trabalharmos tranquilamente. Não há um controle, uma cobrança, mas há cada vez mais solicitações, porém, não é cobrado aquilo que já foi solicitado anteriormente. Os resultados dos colaboradores são controlados por meio de planilhas [...]
			Nós controlamos tudo diariamente, para tentar resolver os problemas da melhor maneira possível.
			[...] Na parte operacional temos alguns supervisores que nos representam na parte de controle. [...] outra forma de controle é o fato de ligarmos para o cliente no dia posterior, para saber se ele foi atendido adequadamente [...]
			[...] os instrumentos mais utilizados como controle são planilhas de Excel [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que concerne à subcategoria controle exercido, observa-se que o colaborador entrevistado descreve a cobrança exercida como tranquila, salientando, ainda, que embora o volume de tarefas aumente continuamente, não há, por parte da empresa, um controle exacerbado sobre os colaboradores. Em sua percepção, a gestora de RH afirma que tudo que ocorre na empresa é controlado diariamente, como tentativa de resolver os problemas com maior eficácia. Na visão do proprietário, o controle sobre as atividades diárias dos colaboradores é exercido de três maneiras distintas, a saber, por meio dos supervisores, por intermédio de *feedback* fornecido pelos clientes e, ainda, por meio da análise dos dados oriundos de planilhas eletrônicas de controle.

Vê-se, que há uma aparente diferença entre o que é dito pelos entrevistados de nível de gestão (gestora de RH e proprietário) e o entrevistado de nível operacional (colaborador). O controle sobre as atividades diárias dos colaboradores nessa empresa ocorre próximo do conceito de McGregor (1960), embora não seja percebido dentro dos pressupostos X. Enquanto os entrevistados em nível de gestão entendem que estão exercendo forte controle sobre as tarefas realizadas pelos colaboradores, o colaborador entrevistado registra não perceber esse forte controle exercido sobre ele. No Quadro 09 pode ser visualizada a subcategoria rotina diária.

<b>QUADRO Nº 09</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Rotina Diária</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à subcategoria rotina diária a visão do colaborador denota sobrecarga, enquanto sob o ponto de vista da gestora de RH há distribuição em planilhas de acesso comum, embora a expressão ‘pendências’ deixe entrever a possibilidade de sobrecarga. A rotina não é detalhada na fala do proprietário, o que impossibilita as comparações de percepção com a gestora de RH. O Quadro 10 mostra a subcategoria repasse das definições de atividades.

<b>QUADRO Nº 10</b> <b>CATEGORIA: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Repasse das Definições de Atividades</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que diz respeito à subcategoria repasse das definições de atividades, observa-se, na fala do colaborador entrevistado, uma forma de comunicação baseada em proximidade e na pouca

formalidade. A gestora de RH, ao afirmar a utilização de e-mail para repasse de definições mostra um pouco mais de formalidade das comunicações com os colaboradores. O proprietário registra a intermediação de comunicações em casos em que as atividades exigem explicações mais detalhadas.

As análises mostram um alinhamento entre as entrevistas do colaborador e do proprietário, com o que afirma Fillion (1990) acerca de uma das características marcantes das pequenas empresas com relação à proximidade hierárquica existente entre colaborador e proprietário, em quase todas as atividades, o que possibilita ao proprietário uma melhor visualização das necessidades da empresa. No Quadro 11 pode ser vista a subcategoria condições de trabalho oferecidas.

<b>QUADRO Nº 11</b>		
<b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b>		
<b>Subcategoria: Condições de Trabalho Oferecidas</b>		
<b>Colaborador</b>	<b>Gestor de RH</b>	<b>Proprietário</b>
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	As condições de trabalho são perfeitas, não falta nada com relação ao trabalho, não falta nem material, nem segurança, porém, falta acessibilidade à internet, os chefes não liberam o uso da internet, mas, isso já é uma postura antiga, eu acredito que eles já tiveram algum problema nesse sentido [...]	
		No que se refere às condições de trabalho, eu acho que algumas coisas têm deficiência [...] mesmo sem haver condições de trabalho, de uma forma geral, acho que aqui falta uma reestruturação, mas não houve tempo de parar para fazer, pois aqui é muito dinâmico [...]
		[...] houve uma época da empresa que nós tínhamos muitas dificuldades, e as condições físicas não eram tão adequadas, isso até nos incomodava, afinal, eu também trabalho no ambiente e gosto de estar em um local mais adequado, contudo, depois que viemos para este novo local, eu acredito que os colaboradores estão mais satisfeitos, pois tem uma área externa para o pessoal ficar depois do almoço [...] [...] eu acho que as condições físicas são boas [...] Com relação aos colaboradores que trabalham externamente, nós procuramos fornecer tudo que é possível: EPI, uniformes e todas as condições necessárias para a realização do trabalho.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Com relação à subcategoria condições de trabalho oferecidas, os fragmentos das mensagens de cada um dos entrevistados apresentam visões similares e estão alinhados à visão do colaborador, além de denotar cuidado com os fatores higiênicos preconizados por Herzberg (1959). Nota-se por meio de outro fragmento de entrevista, que no registro da colaboradora acerca da falta de acesso a internet, há indícios de um potencial inibidor de desempenho organizacional dessa empresa, conforme abaixo:



[...] às vezes o cliente liga e diz que está acessando o site da Ambienty, e precisa saber o preço de algum serviço. Nessas ocasiões, eu fico em uma situação complicada, pois tenho que informar esse cliente, que não tenho acesso ao site. Obviamente, eles imediatamente reagem com risadas e questionam: como você não tem acesso ao site? Então, eu informo que temos acesso apenas ao Outlook. Para mim é delicado, pois tenho que falar para esse cliente esperar alguns minutos, uma vez, que preciso me locomover até a sala dos proprietários no 2º andar do prédio, pois somente lá é possível acessar a internet, para checar esse tipo de informação demandada frequentemente pelos clientes.

Ao demonstrar a incidência de forte controle sobre os recursos humanos dentro dessa organização, o fragmento acima, relembra os pressupostos da Teoria X: subserviência e controle de McGregor (1960). O Quadro 12 apresenta a subcategoria políticas de pagamento ou remuneração.

<b>QUADRO Nº 12</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Políticas de Pagamento ou Remuneração</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Vislumbro que as políticas e práticas de pagamento não deixam a desejar, ou seja, não deve nada a ninguém.
			Avalio como compatível com o mercado. [...] não é uma empresa que você tem um aumento somente no período de dissídio, temos aumento por fora também.
			[...] nossa responsabilidade nesse sentido das políticas e práticas de pagamento, sempre foi registrar imediatamente todos os nossos colaboradores. No que tange à data para pagamentos, nós temos o compromisso de pagar até antes da data prevista, na minha ótica, se eu recebo sempre no começo do mês dos meus clientes, então qual a dificuldade de pagar os meus colaboradores, já que eu já recebi? [...] para que ficar com o dinheiro guardado no banco um dia ou dois a mais, se eu posso repassar para os colaboradores antes? [...] se vai ajudar muito eu não sei, isso é mais uma coisa pessoal da minha parte [...] Temos os benefícios básicos: cesta básica e vale transporte [...] Nós já tentamos buscar assistência médica, mas o custo acabou inviabilizando qualquer possibilidade [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Com relação à subcategoria políticas de pagamento ou remuneração, o colaborador entrevistado, registra elogios à empresa. Sua satisfação remete às visões tanto de Herzberg (1959), pelos fatores higiênicos, quanto de Maslow (1943) somente pelas necessidades básicas. A entrevista com a gestora de RH corrobora essa análise e mostra um pouco mais a faceta de proximidade típica do

porte da empresa. O proprietário denota atenção e cuidado com as políticas de pagamento ou remuneração, e demonstra compreensão frente à eventuais ausências previamente avisadas por parte dos colaboradores.

Essa compreensão pode ser melhor observada em um fragmento da entrevista do proprietário, a saber: "Quando um funcionário está com algum problema e não pode vir trabalhar, mas toma o cuidado de ligar e nos avisar, nós não descontamos nada do pagamento dessa pessoa [...]". Desse modo, observa-se que os níveis entrevistados mostram alinhamento de percepção com relação a essa subcategoria. No Quadro 13 é mostrada a subcategoria forma de supervisão.

<b>QUADRO Nº 13</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Forma de Supervisão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] a forma de supervisão é tranquila, não há uma cobrança, o que é cobrado é o resultado [...]
			Sobre a supervisão, eu acho que é bem presente. Os proprietários acompanham.
			Quando há algum problema no serviço do paisagista, um supervisor vai até o cliente para verificar e, posteriormente, tomar as devidas providências junto ao jardineiro [...] No que concerne à supervisão, na realidade, nós proporcionamos muita liberdade, pois eu acho que cada um deve saber o que tem que ser feito [...] [...] o tempo todo, eu observo o que está acontecendo e quais serão os resultados. [...] nós controlamos mais ou menos dessa maneira, proporcionamos liberdade para sentirmos o resultado profissional. [...] o fato de permitirmos que os funcionários ao terminar o trabalho sigam direto para suas casas é um diferencial que nós temos e isso foi apontado por alguns funcionários que temos, que vieram de outras empresas que não possuem esse tipo de filosofia de trabalho. [...] eu estou sempre aberto para qualquer pessoa vir conversar comigo [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

A subcategoria forma de supervisão mostra uma convergência de percepções dos entrevistados e se alinha ao princípio defendido pelos estudiosos da motivação, no qual a base dada pela empresa é indispensável para a manutenção da motivação intrínseca de seus empregados.

Pelos resultados apresentados nos quadros 08 a 13 a influência de fatores extrínsecos disponibilizados pela gestão de pessoas dessa empresa é direta nos fatores intrínsecos do colaborador entrevistado. No que se refere especificamente à categoria 3) necessidades

humanas e suas sete subcategorias, os Quadros 14 a 20 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos três níveis hierárquicos da empresa Ambienty, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. Rememora-se, que as necessidades humanas se encontram inseridas na ‘Hierarquia das Necessidades’ teorizada por Maslow (1943). O Quadro 14 contempla a subcategoria necessidades de sobrevivência.

<b>QUADRO Nº 14</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Sobrevivência</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
	No que diz respeito à necessidade de sobrevivência, se eu não precisasse trabalhar eu não iria acordar cedo para estar aqui [...]		
		Sobre a necessidade de sobrevivência, eu acho que nunca será o suficiente.	
			Eu sinto que é difícil a questão da sobrevivência para os colaboradores [...] [...] nós sentimos que em função do custo de vida, deve ser realmente muito difícil para eles sobreviverem [...] Não sei de que maneira eles conseguem driblar tantas dificuldades para sobreviver, eu creio que é muito difícil mesmo.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Nessa subcategoria os entrevistados reconhecem a dificuldade de sobrevivência em meio às atividades e circunstâncias do mundo contemporâneo, muito embora não explicitem exatamente quais são essas dificuldades, dificultando o diálogo com as teorias preconizadas.

Rememorando as necessidades básicas constantes na Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), os registros dos entrevistados confirmam a ideia, de que nesse nível de necessidades não há indícios de presença de nenhum dos pressupostos teóricos apresentados na seção 2 e sintetizados no quadro 01 desta dissertação. O Quadro 15 mostra a subcategoria necessidades de segurança individual.

<b>QUADRO Nº 15</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Segurança Individual</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			No que se refere à segurança individual, por exemplo, em uma eventual redução de quadro, me sinto tranquila e segura quanto a isso.
		Nesse aspecto de segurança individual, eu me sinto segura aqui sim.	
			Eu acredito que até pelo perfil da empresa, os funcionários sabem que poderão entrar na Ambienty e ficar dez anos, mas dependerá deles [...] [...] se você desenvolve um bom trabalho você tem estabilidade [...] [...] acredito que os funcionários se sentem estabilizados e podem contar com a empresa [...] [...] houve casos, nos quais nós fizemos empréstimos para alguns funcionários consertarem, por exemplo, o telhado de sua casa [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria necessidade de segurança individual, salienta-se a confluência das percepções em todos os três níveis, alinhada ao atendimento dessa necessidade à luz dos estudos de Maslow (1943). Em outro fragmento de entrevista, a colaboradora associa a segurança individual à sua permanência na empresa, ao exemplificar que: "[...] se amanhã eu for demitida, vai ser uma desagradável surpresa, pois acredito que correspondo a tudo que é solicitado pela empresa". Esse exemplo remete às possibilidades de indícios dos pressupostos teóricos de McGregor (1960) e Herzberg (1959), conforme síntese dessas teorias descritas no quadro 01 desta dissertação. O Quadro 16 exhibe a subcategoria necessidades de segurança para a família.

<b>QUADRO Nº 16</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Segurança para a Família</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
		[...] a segurança para a minha família é a estabilidade financeira que eu tenho [...]
		Minha mãe trabalha há cinco anos como diarista na casa do Sr. Walter, então, acredito que ela também se sente segura, tanto com relação ao meu emprego, quanto em relação ao emprego dela.
		Nós sentimos que de certa forma, as famílias se sentem seguras. Se os funcionários estão recebendo no dia certo, isso acaba dando uma garantia para a família no geral.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Com relação à subcategoria necessidades de segurança para a família as percepções também convergem e são mescladas com as necessidades de segurança e de afiliação, preconizadas por Maslow (1943). Vale lembrar a afirmação desse autor, na qual, as necessidades fisiológicas de um indivíduo estão intimamente ligadas às necessidades primárias ou básicas, ou seja, alimentação, saúde, vestuário, entre outras. Supridas essas necessidades básicas, cessa-se a motivação em conquistá-las e surgem novas necessidades primárias a serem atendidas: as ligadas à sensação de segurança. O Quadro 17 retrata a subcategoria necessidades de segurança para o trabalho.

<b>QUADRO Nº 17</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Segurança para o Trabalho</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
		Frente às necessidades de segurança para o trabalho, já houve casos de funcionários irem para hospitais particulares e os proprietários aqui da empresa pagarem todo tratamento, acredito que isso também nos proporciona segurança nesse aspecto [...]
		Acerca das necessidades de segurança no trabalho, acredito que sejam boas, tanto para mim, quanto para os demais colaboradores, porém, confesso que nunca parei para refletir acerca disso [...]
		Sobre as necessidades de segurança para o trabalho, nós fornecemos todos os EPI (Equipamento de Proteção Individual). Em todos esses anos de empresa, nós só tivemos um caso de acidente de trabalho, no qual o funcionário ficou afastado por um período, isso porque nós fizemos os procedimentos corretos e ele acabou fazendo errado. Nós buscamos proporcionar as melhores condições de segurança no trabalho para evitar esse tipo de situação.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Nessa subcategoria as entrevistas mostram o cuidado da empresa em promover segurança e tranquilidade para os colaboradores e alinha-se, mais uma vez, às concepções acerca da necessidade de segurança defendida por Maslow (1943). Os registros dessas entrevistas demonstram, ainda, a possibilidade de indícios dos pressupostos de McGregor acerca das teorias X e Y e de Herzberg (1959) sobre os fatores intrínsecos e extrínsecos. O Quadro 18 apresenta a subcategoria necessidades de trabalho conjunto.

<b>QUADRO Nº 18</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Trabalho Conjunto</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Normalmente trabalhamos em conjunto, porque praticamente todos nós atuamos com base na agenda do paisagista [...] [...] nós sempre estamos conversando um com o outro, então, nós sempre trabalhamos em conjunto.
			[...] existe a constante necessidade de trabalho conjunto, porém, há situações nas quais os colaboradores demonstram certa rejeição em trabalhar em equipe, pois demonstram claramente não gostar de receber comandos ou ordens de outras pessoas, que não sejam seus chefes diretos [...]
			Quanto às necessidades de trabalho conjunto, depende da tarefa, pois houve uma época em que nós disponibilizávamos uma equipe para executar tarefas específicas, mas isso foi pouco produtivo, um trabalho com dois, três, acaba não rendendo o que renderia com menos funcionários, então nós optamos por alocar um profissional sozinho para executar uma tarefa que dure até quatro dias. Nós percebemos que o desempenho na execução das tarefas fica muito melhor do que em grupo. [...] dependendo do trabalho é necessário realizar em grupo, então é uma questão que eles precisam estar preparados, mas, isso só quando é necessário. [...] na parte administrativa, nós concedemos bastante liberdade, há determinados períodos do mês que um ajuda o outro [...] [...] nós concedemos liberdade, para que eles quando precisarem peçam ajuda para o outro, e isso, vem funcionando bem entre eles.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que tange à subcategoria necessidades de trabalho conjunto, as percepções são díspares, equivocadas em relação a um fragmento da entrevista da colaboradora e do proprietário. Entretanto, próprio do porte que favorece a aproximação entre as pessoas, cuida de fazer a reunião quando é imperativa a necessidade de trabalho conjunto.

Observa-se em outro fragmento de entrevista, que o proprietário dessa empresa demonstra resistência ao trabalho conjunto na afirmação: "Eu prefiro que os funcionários trabalhem individualmente, porque o rendimento é muito maior do que em grupo". Infere-se que, essa

resistência por parte do proprietário denote possibilidades de indícios dos pressupostos X de McGregor (1960). O Quadro 19 traz a subcategoria demonstração das capacidades.

<b>QUADRO Nº 19</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Demonstração das Capacidades</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Procuo demonstrar minhas capacidades profissionais tentando me antecipar em tudo, ou seja, quando os gestores me solicitam alguma tarefa, eu procuro já ter resposta imediata para aquela solicitação [...]
			Busco demonstrar minhas capacidades profissionais da seguinte maneira: sempre que há necessidade procuro trabalhar além do expediente normal, para tentar concluir ou mesmo adiantar as tarefas [...]
			[...] eu até comentei durante a entrevista, que eu estou tentando me modificar nesse aspecto, pois eu tinha certa dificuldade de elogiar o trabalho dos funcionários, porque você acaba de elogiar e na seqüência ocorre uma situação contrária. Eu tenho menos contato com o pessoal operacional, porque os paisagistas que acompanham essas atividades, não sou eu que estou lá, mas tem um representante para interagir com eles, e fazer com que eles se sintam recompensados pelo que estão fazendo.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se refere a subcategoria demonstração das capacidades, observa-se nos registros do colaborador e da gestora de RH, que há indícios de eles sentirem necessidade em demonstrar suas capacidades profissionais. Esse tipo de necessidade alinha-se aos pressupostos teóricos de auto-estima argumentados por Maslow (1943).

A diversidade percebida com as respostas dos entrevistados nessa categoria mostra a dificuldade de se avaliar e de se entender, com isenção, as próprias capacidades para vivenciar a interação das capacidades humanas na organização do trabalho. O Quadro 20 mostra a subcategoria recompensa pelo trabalho executado.

<b>QUADRO Nº 20</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Recompensa pelo Trabalho Executado</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	Acredito que a maior recompensa seja um aumento de salário [...]	
		[...] eu acredito que o fator ‘recompensa pelo trabalho realizado’ é um aspecto estritamente cultural.
		Entendo que o salário do funcionário deve ser pelo trabalho realizado, mas existem alguns casos que nós oferecemos prêmios ou alguma gratificação pelo melhor desempenho, mas isso é uma coisa mais limitada. Nós fazíamos alguma coisa aberta para todos os funcionários, nós fotografávamos o funcionário destaque do mês e divulgávamos no nosso <i>site</i> , era um tipo de premiação que ocorria todos os meses, mas percebemos que isso não incentivava, pois não fazia diferença para eles. Nós já buscamos várias alternativas de recompensar, mas não conseguimos ainda, até porque o perfil natural das pessoas acaba não me incentivando muito. Se você oferece um prêmio ou um valor, durante algum tempo isso agrega, mas, com o passar do tempo, passa a não ser mais opcional, e acaba tornando-se salário, então, a pessoa acaba achando que está faltando alguma recompensa novamente [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Em todas as entrevistas fica clara, nessa subcategoria, a dificuldade de os entrevistados lidarem com o fator recompensa e o aspecto material aparece como o mais palpável. O proprietário traz indícios de tentativas não exitosas no trato com outras formas de recompensa. Essas constatações alinham-se aos pressupostos de necessidade de auto-estima de Maslow (1943), no qual, os colaboradores esperam receber recompensas sociais e profissionais.

No que se refere especificamente à categoria 4) variáveis de gestão de pessoas e de pequenas empresas de serviços, e suas quatorze subcategorias, os Quadros 21 a 35 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos três níveis hierárquicos da empresa Ambienty, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. Ressalta-se, que as variáveis de gestão de pessoas e de pequenas empresas de serviços se encontram descritas respectivamente, nas subseções 2.2 e 2.3 desta dissertação. O Quadro 21 expõe a subcategoria forma de gerenciamento.



<p style="text-align: center;"><b>QUADRO Nº 21</b>  <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b>  <b>Subcategoria: Forma de Gerenciamento dos Colaboradores</b></p>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Os gestores proporcionam uma liberdade moderada, porém, eles sempre controlam as questões mais importantes [...]
		[...] uma sugestão que um funcionário propõe, nós utilizamos para alterar algumas formas administrativas do nosso trabalho.	
			<p>[...] primeiramente nós oferecemos liberdade no trabalho, há essa liberdade, porém, nós cobramos a responsabilidade pelo que está sendo executado [...]</p> <p>[...] eu acho que de certa forma, nosso gerenciamento é bom [...]</p> <p>[...] nós aceitamos as sugestões, acho que o pessoal acaba gostando mais dessa forma de trabalho.</p> <p>Trabalhamos com uma gestão mais participativa, não há muita imposição da hierarquia, não é porque um trabalha como jardineiro, que não possa conversar com o dono da empresa [...]</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

As visões apresentadas por cada um dos entrevistados, nessa subcategoria, mostram as características que envolvem a complexidade em se utilizar a transição dos pressupostos X e Y das teorias de McGregor (1960), na qual, por intermédio de um ambiente organizacional saudável e de uma eficaz gestão de pessoas, a produtividade dos recursos humanos pode ser incrementada.

Também pode ser trazido para respaldo dessa análise, Gil (2001) e o conceito de gestão de pessoas agregado do valor cooperação como premissa para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais, revivendo o princípio da paridade liberdade/responsabilidade. O Quadro 22 retrata a subcategoria perfil do gestor.

<b>QUADRO Nº 22</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Perfil do Gestor</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu não tenho reclamação acerca dos gestores, contudo, às vezes eles ficam estressados com os clientes e acabam descontando em nós [...] Eles transparecem que as coisas devem acontecer do jeito deles, porém, qualquer coisa que nós precisamos, eles nunca negam, mas tem que ser tudo do jeito deles [...]
			Acredito que tanto eu, quanto os proprietários, procuramos oferecer a liberdade necessária para que o pessoal mostre o trabalho [...]
			Temos que oferecer a liberdade, para que os funcionários se desenvolvam, e até para que possamos identificar quem está se destacando [...] [...] na época em que eu trabalhava como empregado, eu sentia essa necessidade de liberdade, porque muitas empresas nos bloqueiam, e isso acaba limitando muito o funcionário. Eu sinto que muitos funcionários não aproveitam essa oportunidade que eu ofereço, de eles se desenvolverem. [...] me considero um gestor democrático.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à subcategoria perfil do gestor, fica implícito, nos fragmentos da entrevista com o colaborador que seu gestor possui um perfil centralizador. Torna-se relevante relembrar o que é dito por McGregor (1960), de que cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia, de acordo com sua necessidade.

As visões oriundas das entrevistas da gestora de RH e do proprietário encontram-se alinhadas pelo argumento de concederem liberdade aos colaboradores. Depreende-se que esse alinhamento é entendido por ambos como um indicador ideal de desempenho operacional e de reconhecimento profissional. Relaciona-se, ainda, aos pressupostos Y de McGregor (1960), enquanto que na visão do colaborador, aproxima-se dos pressupostos X. O Quadro 23 mostra a subcategoria políticas e práticas de gestão.

<b>QUADRO Nº 23</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Políticas e Práticas de Gestão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Acho que as políticas e práticas de gestão são boas, pois acredito que os gestores e os colaboradores tentam sempre fazer o melhor [...]
			[...] todas as vezes que entra alguma pessoa nova para trabalhar aqui na empresa, já existe um procedimento impresso, explicando como devem funcionar as coisas, ou seja, como falar ao telefone, onde anotar recados, então, todos os funcionários sabem que devem trabalhar da mesma forma, para evitar eventuais erros.
			[...] nós fomos nos adequando as mudanças e muitas coisas foram alteradas, até mesmo em virtude do tempo que passou, da experiência no trabalho pelo convívio, nós acabamos evoluindo, crescendo e buscando a melhor maneira para desempenhar as atividades, eu acho que durante esses vinte anos da Ambienty, nós sempre estivemos em busca do aperfeiçoamento e acredito que isso traduza uma boa política e prática de gestão.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Com relação à subcategoria políticas e práticas de gestão fica o reconhecimento do colaborador acerca do empenho da empresa em oferecer o melhor em prol dos objetivos organizacionais. Isso também está alinhado ao que é dito pelos gestores. A literatura mostra que, no caso da gestão de pessoas, as políticas e práticas de gestão deveriam permitir ao gestor avaliar o risco de uma decisão sobre cada uma das pessoas direta ou indiretamente envolvidas e sobre a organização como um todo, conforme Fischer (2001). Isso está implícito em fragmentos de entrevistas nessa subcategoria. No Quadro 24 é vista a subcategoria descrição do ambiente de trabalho.

<b>QUADRO Nº 24</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição do Ambiente de Trabalho</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
	O ambiente de trabalho é bom, até então, eu não tenho o que reclamar sobre nosso ambiente de trabalho.		
	Nosso ambiente de trabalho é bom, porém, existem alguns momentos de turbulência [...]		
		[...] venho percebendo que estamos com um bom ambiente de trabalho, tanto pela liberdade, quanto pela proximidade, tudo isso ajuda muito [...]	
		[...] o ambiente entre os funcionários hoje é muito agradável, eu percebo que eles estão satisfeitos, existe uma amizade maior entre eles [...]	
		[...] tem que haver uma liberdade moderada, não pode abusar muito, pois aqui é o ambiente de trabalho.	
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que concerne à subcategoria descrição do ambiente de trabalho relembra-se a sua relevância para a gestão de pessoas, uma vez que é o ambiente organizacional responsável pelos processos de criação, participação, atração e retenção de profissionais que possam assegurar resultados por intermédio da qualidade desse ambiente. Ressalta-se que, por intermédio de um ambiente organizacional saudável e de uma eficaz gestão de pessoas, a produtividade dos recursos humanos torna-se muito mais otimizada e, conseqüentemente, poderá ser mais bem aproveitada, conforme argumenta a teoria Y de McGregor (1960).

Relembra-se que, o fato de uma pessoa não ser capaz de motivar outra, não pode significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gestores, os quais, pelo contrário, precisam estar: aptos para identificar as necessidades de seus colaboradores; dispostos a criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los, conforme argumenta a teoria clássica de Maslow (1943). O Quadro 25 expõe a subcategoria descrição dos recursos.

<b>QUADRO Nº 25</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição dos Recursos</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Com relação aos recursos disponíveis para o trabalho, acredito que o único agravante é a questão do tempo, pois há dias nos quais existem muitas tarefas para fazer, e acaba não dando tempo para fazer tudo, então, acaba sobrando para o dia seguinte [...]
			[...] não há muito problema com relação à disponibilidade de recursos aqui, pois a empresa fornece tudo que é necessário, de acordo com a necessidade [...]
			Sobre a disponibilização de recursos para o trabalho, nas áreas operacionais, quando os funcionários vão para um determinado local, tudo é calculado para que não haja faltas e excessos de recursos. Nós tentamos facilitar o trabalho deles, oferecendo um tipo de ferramenta mais apropriada, que facilite o trabalho e eles tenham um desempenho melhor [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Nessa categoria, a visão dos entrevistados manifestada nos fragmentos das mensagens, evidencia que nessa empresa não há problema aparente com uma das principais características das pequenas empresas, a saber, a escassez de recursos. Salienta-se, ainda, que um aspecto relevante das pesquisas relacionadas com o fenômeno da motivação nas organizações é o de elas permitirem tomadas de decisões mais efetivas, no sentido de que sejam realizadas com melhor conhecimento, aproveitamento e eficácia de seus recursos, conforme já afirmavam Lopes e Filho (2004). O Quadro 26 cuida da subcategoria descrição da tomada de decisão.

<b>QUADRO Nº 26</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição da Tomada de Decisão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Normalmente quem toma todas as decisões é o senhor Valter ou a dona Leda [...]
			Com relação à tomada de decisão, acredito que apesar da moderada liberdade ofertada aos supervisores ou líderes, as decisões finais acerca de tudo sempre são tomadas pelo Sr. Valter ou pela Sra. Leda.
			Eu acho que o pessoal toma as decisões com rapidez. Quando depende de mim para tomar alguma decisão, eu procuro resolver o quanto antes, para não ter pendências, então, eles também acabam buscando isso.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Na subcategoria descrição da tomada de decisão observa-se, nos fragmentos das mensagens, o fenômeno da centralização das decisões pelos proprietários. Esse fenômeno alinha-se à visão de McGregor (1960) acerca da tendência de ser visto mais frequentemente o modo centralizado de tomada de decisões em empresas de pequeno porte. O Quadro 27 exhibe a subcategoria descrição do processo de centralização / descentralização.

<b>QUADRO Nº 27</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição do Processo de Centralização / Descentralização</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
		[...] as tarefas e as decisões aqui na Ambienty são mais centralizadas [...]
		Vejo que aqui na Ambienty o processo é muito mais centralizador do que descentralizador, pois os proprietários não se sentem muito confortáveis em delegar autoridade para outras pessoas [...] Os níveis hierárquicos são extremamente claros, porém, infelizmente as decisões ainda são muito centralizadas nos proprietários da empresa [...]
		[...] sempre trabalho para que não haja centralização, eu acho que tem que ser tudo descentralizado [...] [...] eu acho que é importante não ter as coisas centralizadas [...] [...] isso já começa por mim, eu nunca gostei de deixar as coisas centralizadas, eu já delego as tarefas para que nós tenhamos tempo para supervisionar e mensurar os resultados, de uma maneira geral, eu prefiro o trabalho descentralizado mesmo. Eu acho que essa liberdade de estar atuando sem estar sendo orientado por outro é motivador. Eu acho que está bem distribuído, porque a Leda cuida da parte administrativa e financeira, e eu cuido da parte operacional. A parte operacional envolve todo o pessoal externo, e também alguns internos que trabalham ligados ao operacional. [...] é um bom canal de contato essa parte hierárquica, precisamos trabalhar uma questão ou outra, visando sempre melhorar [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

No que diz respeito à subcategoria descrição do processo de centralização / descentralização, os fragmentos das mensagens dos entrevistados confirmam a tendência à centralização na qual a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização, segundo McGregor (1960). Na visão do proprietário, os esforços organizacionais devem priorizar a descentralização, para que haja tempo suficiente de gerir todos os processos organizacionais. Lembra-se que, a descentralização pressiona os níveis hierárquicos mais baixos a tomarem decisões, de acordo com McGregor (1960).

Os registros do colaborador e da gestora de RH confirmam o pressuposto teórico, no qual, comumente nas pequenas empresas se encontra com maior frequência a centralização das

decisões, por esse motivo, esse fato configurou-se, ao longo dos anos, como uma das principais características das empresas desse porte. O Quadro 28 retrata a subcategoria sentimento por atuar nesse porte.

<b>QUADRO Nº 28</b>		
<b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b>		
<b>Subcategoria: Sentimento por Atuar nesse Porte</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	Eu sou grata por trabalhar aqui, porque hoje em dia está muito difícil arrumar espaço no mercado de trabalho, mas é claro que eu quero trabalhar numa empresa maior, porque a chance de crescimento é maior. A dona Leda já falou que aqui não haverá possibilidade de crescimento, então, quando algum colaborador consegue uma proposta de emprego melhor, eu acredito que a Dona Leda também fica contente.	
		Como estou de saída da empresa, fica difícil eu responder essa pergunta, porém, acredito que foi bom enquanto durou, mas agora estou em busca de outros desafios [...]
		Eu me sinto muito gratificado por tudo que nós conquistamos nesses anos [...] [...] eu me sinto gratificado por fazer parte de tudo isso, nós estamos ajudando diversas famílias, eu acho que isso é importante, porque eu me sinto como parte desse pessoal [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Com relação à subcategoria sentimento por atuar nesse porte, os fragmentos das mensagens mostram um sentimento de gratidão em todos os níveis. Desse modo, infere-se um alinhamento com os pressupostos teóricos de Maslow (1943), especificamente no que concerne às necessidades sociais.

O registro da colaboradora, alinha-se à relevância das empresas desse porte para o setor paulistano de serviços, ao ratificar a visão traduzida por Lodi (1993), na qual, as pequenas empresas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos. Lembra-se que, o setor de serviços é o que mais cresce, de modo geral, em todas as economias dos países. Tem gerado muitos empregos, sejam eles fixos ou temporários, já que a maioria dos produtos gera serviços a eles agregados, conforme argumentam Lovelock e Wright (2003), na seção 2.3 desta dissertação. O Quadro 29 mostra a subcategoria sentimento pelo segmento em que trabalha.

<b>QUADRO Nº 29</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Sentimento pelo Segmento em que Trabalha</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Eu gosto de trabalhar neste segmento, pois é bem agradável [...]
			Eu gostei de atuar nesse segmento, porém, não pretendo seguir carreira nesse segmento [...]
			[...] eu acho que é muito gratificante para mim atuar nesse segmento.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria sentimento pelo segmento em que trabalha, os registros apontam sentimentos positivos. Vale lembrar que, comparativamente aos demais setores da economia paulistana, o segmento de serviços apresenta maior heterogeneidade e isso se deve à característica das atividades de serviços que complementam ou dão suporte às demais atividades produtivas ou, ainda, que vêm atender a um leque variado de demandas pessoais. É, portanto, o setor com maior potencial de segmentação e diferenciação, de acordo com o SEBRAE (2010). O Quadro 30 cuida da subcategoria missão da empresa.

<b>QUADRO Nº 30</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Missão da Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Acredito que a missão ou razão de existir desta empresa seja a de cuidar do meio ambiente, da natureza, ou seja, embelezar os ambientes [...]
			Não há uma missão claramente definida, mas houve uma tentativa de conceituar isso, e que inclusive foi disponibilizado no site da Ambienty, contudo, eu acho que a razão de existir desta empresa é o lucro [...]
			[...] não sei bem se são estas palavras, mas a missão desta empresa é fazer um bom trabalho, adequar os condomínios, deixá-los organizados [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que diz respeito à missão da empresa e tomando-se por base os dados extraídos do *site* dessa empresa, nota-se que há desconhecimento, pouco entendimento ou pouca lembrança do



que nele está registrado. Recordar-se que, a missão da Ambienty está assim descrita em seu site: “criação, implantação e manutenção de jardins, garantindo retorno aos clientes e respeitando os princípios de saúde, segurança e meio ambiente, proporcionando às pessoas e comunidades melhoria na qualidade de vida”.

Nesse sentido, vale lembrar os argumentos de Oliveira (1999) e de Hitt (2002), nos quais, a missão deve abranger o propósito básico da organização e transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e sociedade. Ela representa a razão de existência de uma organização e não se restringe ao lucro, mas ao seu objetivo social. O Quadro 31 mostra a subcategoria visão da empresa.

<b>QUADRO Nº 31</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Visão da Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Entendo que a visão de todos aqui é um dia chegarmos a ser uma empresa maior [...]
			Acredito que seja crescer um pouco mais no mercado [...]
			[...] nós já crescemos bastante em relação ao nosso início, eu acho que é importante crescer com responsabilidade, eu não penso em dar grandes saltos, porque isso acaba afetando a qualidade e uma série de coisas, isso para mim já é bastante satisfatório [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que concerne à subcategoria visão da empresa os registros apontam para os mesmos fenômenos ocorridos com relação à missão. Lembra-se que, a visão da Ambienty é assim expressa em seu site: “Queremos ser reconhecidos como uma empresa que: prioriza o meio ambiente; tem excelência operacional no seu sistema de gestão; prima pela ética nas suas relações; tem perenidade nos seus negócios; reconhece o desempenho de seus colaboradores; participa do desenvolvimento das comunidades onde atua; norteia suas ações pelos princípios do desenvolvimento sustentável; dirige suas ações para se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar”.

Salienta-se que, a visão oferece aos gestores um referencial que os ajuda a ter noção de qual direção seguir no desenvolvimento de seus negócios e de como progredir para chegarem

aonde desejam, conforme já afirmava Filion (2004). Com base em observações assistemáticas, evidenciou-se um distanciamento entre o discurso e a prática no que tange à visão dessa empresa. No Quadro 32 é vista a subcategoria planejamento de atuação.

<b>QUADRO Nº 32</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Planejamento de Atuação</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			No começo havia mensalmente uma reunião de planejamento apenas com o paisagista, com os demais departamentos da empresa ocorria com menos frequência, contudo, já faz tempo que não ocorre nenhuma reunião com essa finalidade.
			Não há um planejamento organizado ou pré-estabelecido, tudo ocorre de maneira muito informal, e normalmente baseia-se na perspectiva dos proprietários [...]
			[...] de modo geral, a maneira que nós criamos foi através da mala direta, jornal, e agora contamos com o apoio da internet.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se aplica à subcategoria planejamento de atuação os fragmentos mostram que essa empresa está distante ainda do que já afirmava Fischer (2002): "a empresa deve se organizar definindo o planejamento, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Salienta-se, ainda, que "para prosperar como empreendedor é preciso uma grande dose de planejamento", de acordo com o SEBRAE (2010).

Os fragmentos das entrevistas alinham-se, ainda, a uma das características de especificidades organizacionais das pequenas empresas, na qual, há pouca formalização dos processos de planejamento e controle das atividades, de acordo com Leone (1999). Essas características encontram-se descritas no quadro 02 desta dissertação. No Quadro 33 é exibida a subcategoria participação na história.

<b>QUADRO Nº 33</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Participação na História</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Com relação a minha participação na história da empresa Ambienty, eu acho que ajudei bastante, porque eu sempre procurei fazer o melhor e sempre tentei agradar os clientes [...]
			Minha participação na história da Ambienty foi boa, aprendi muito e também pude ensinar algumas coisas, mas acredito que essa história se encerra definitivamente neste momento.
			[...] ela é uma empresa que começou bem pequena, eu que praticamente fazia tudo sozinho na empresa, eu tinha que fazer o orçamento e entregar a mala direta. Nós sentimos que plantamos a sementinha e vimos ela crescer, então, para mim é muito gratificante tudo isso. [...] nós sentimos que alguns profissionais que estão conosco há muitos anos também sentem isso, o sentimento de ter começado pequenininho e ver agora todo esse crescimento [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à subcategoria participação na história pode-se verificar nas respostas dos entrevistados, a confluência de pontos trazidos por Maslow (1943) com as necessidades de auto-estima e auto-realização, além do orgulho pelo crescimento da empresa. Essa confluência, evidencia-se, ainda, em outro fragmento, no qual, a colaboradora registra: [...] se eu não estiver mais na Ambienty daqui cinco ou dez anos, espero que eles tenham boas lembranças sobre a profissional que eu fui [...]. O Quadro 34 expõe a subcategoria descrição dos níveis hierárquicos.

<b>QUADRO Nº 34</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição dos Níveis Hierárquicos</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			<p>Acredito que os níveis hierárquicos carecem urgentemente de ajustes e reposição de algumas peças importantes [...]</p> <p>Os níveis hierárquicos são distribuídos da seguinte maneira: o Sr. Valter e a Sra. Leda na parte estratégica, na parte tática tínhamos a Cláudia, porém, com a saída dela, nesse instante não há ninguém gerenciando de perto a parte administrativa e, já na parte operacional estão todos os demais colaboradores, inclusive eu.</p>
			<p>Os níveis hierárquicos são extremamente claros, porém, infelizmente as decisões ainda são muito centralizadas nos proprietários da empresa [...]</p>
			<p>Eu acho que está bem distribuído, porque a Leda cuida da parte administrativa e financeira, e eu cuido da parte operacional. A parte operacional envolve todo o pessoal externo, e também alguns internos que trabalham ligados ao operacional. [...] é um bom canal de contato essa parte hierárquica, precisamos trabalhar uma questão ou outra, visando sempre melhorar [...]</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria descrição dos níveis hierárquicos fica clara a percepção de centralização, bem como a necessidade de ajustes de pontos que podem contribuir para minimizá-la. Os registros das entrevistas, bem como as observações sistemáticas realizadas apontam para duas características de especificidades decisórias das pequenas empresas, a saber: o poder é centralizado e os dados necessários a tomada de decisão não estão disponíveis no momento em que são necessários; a experiência é a base para a tomada de decisão, que é tomada por julgamento ou intuição, não existindo procedimento formalizado, conforme Leone (1999).

As referidas características encontram-se descritas no quadro 02 desta dissertação e alinham-se, ainda, com o que já afirmava McGregor (1960): comumente, nas pequenas empresas, se encontra com maior frequência a centralização das decisões. No Quadro 35 é exibida a subcategoria descrição do plano de carreira e/ou sucessão.

<b>QUADRO Nº 35</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA AMBIENTY</b> <b>Subcategoria: Descrição do Plano de Carreira e/ou Sucessão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Sobre plano de carreira, eu nunca tive oportunidades, jamais conversei sobre isso e nunca chegaram para falar comigo também sobre isso. Com relação à sucessão, acho que quem assumirá a empresa Ambienty futuramente é a filha dos donos, pois ela está cursando a faculdade e, de vez em quando, ela vem aqui para aprender algumas questões relacionadas ao nosso trabalho [...]
			[...] Infelizmente o plano de carreira é bastante limitado devido ao próprio porte da empresa. Já sobre a sucessão, entendo que por ser uma empresa com características familiares, a incumbência de dar continuidade a gestão desta empresa ficará mesmo por conta de algum familiar dos proprietários [...]
			[...] plano de carreira não existe devido a ter uma pequena estrutura [...] [...] eu nunca pensei em buscar uma pessoa de fora da empresa para ocupar novos cargos, por esse motivo, acredito que sempre priorizei o plano de carreira [...] [...] nós estamos com uma profissional, se ela se adaptar com o grupo todo, depois nós sentiremos se ela terá condições de atuar no gerenciamento.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se aplica à subcategoria descrição do plano de carreira e/ou sucessão, os fragmentos mostram que ainda é um assunto tratado com reservas por alguns e com clareza da condição da empresa para manter o assunto no *status* que ele se encontra. Com base nas observações sistemáticas e nos registros das entrevistas, infere-se que, o processo sucessório na Ambienty tende a sucessão familiar, que ocorre quando membros da família são escolhidos para liderar os negócios, conforme Oliveira (2006).

Vale recordar que, os processos sucessórios são momentos de mudança na direção da empresa e, devem ser bem planejados, sabendo quem deve ser o sucessor ideal e, se ele terá as competências necessárias para gerir os negócios com eficácia, de acordo com Lemos (2003). Concluída a apresentação, análise e discussão dos dados da empresa Ambienty, a seguir serão apresentados, analisados e discutidos os dados da empresa Z500.

#### 4.2. Caso Z500

Localizada na zona Oeste de SP, a empresa Z500 atua há mais de 18 anos no mercado com montagem de stands para feiras e eventos comerciais e ocupa uma área aproximada de 1200 m<sup>2</sup>, sendo 980 m<sup>2</sup> de área construída, subdividida nas áreas administrativa e produção. A empresa possui uma carteira considerável de clientes, compostos pelos mais diversos ramos de atividade.

A Z500 é administrada pelos sócios, que contam com aproximadamente 48 colaboradores em seu quadro funcional, sendo 35 na área de produção (supervisores, montadores e auxiliares) e 12 na área administrativa (gestores, auxiliar administrativo, assistente administrativo, auxiliar financeiro, assistente financeiro, auxiliar de Recursos Humanos, assistente de Recursos Humanos, auxiliar comercial e assistente comercial). Essa empresa conta, ainda, com vários prestadores de serviços autônomos, que são contratados para executar serviços pontuais de montagem de stands, conforme observações sistemáticas e documentos dessa organização.

Seus dirigentes possuem uma vasta experiência na atividade, um dos motivos que vem colocando a Z500 entre as principais do segmento. Constam nas informações que todos os projetos desenvolvidos adotam práticas responsáveis de consumo. A seleção adequada de fornecedores e a utilização de matéria-prima estão sustentadas pela responsabilidade socioambiental da empresa e hoje, além do Brasil, a Z500 está presente em outros países, de acordo com o *site* dessa organização.

Com base nas entrevistas em profundidade e, a partir das transcrições dessas entrevistas realizadas nessa empresa, os quadros 36 a 71 apresentam os dados coletados que contribuirão para a discussão dos resultados, após a análise de conteúdo dos fragmentos selecionados. Recorda-se que, esses dados foram categorizados e subcategorizados em consonância com os Apêndices 4 e 5, e os fundamentos teóricos de cada variável encontram-se descritos nas subseções 2.1, 2.2 e 2.3 desta dissertação.

No que se refere especificamente à categoria 1) fatores motivacionais e suas cinco subcategorias, os quadros 36 a 40 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas em três níveis hierárquicos da empresa Z500, a saber: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 36 expõe a subcategoria responsabilidade pelo trabalho realizado.

<b>QUADRO Nº 36</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Responsabilidade pelo Trabalho Realizado</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu descrevo a minha responsabilidade pelo trabalho realizado como uma parte fundamental, ou seja, é o coração da empresa [...]
			A responsabilidade do colaborador pelo serviço realizado é o que leva ele para frente.
			[...] cada pessoa sub-responsável é responsável pela sua equipe [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à subcategoria, responsabilidade pelo trabalho realizado, os fragmentos das mensagens mostram um sistema de co-responsabilidade pelo trabalho, gerando impulso no crescimento da empresa. Esses fragmentos denotam proximidade com as necessidades sociais preconizadas por Maslow (1943) e com a teoria Y de McGregor (1960).

O registro do proprietário sugere indícios de descentralização. Desse modo, recorda-se o que é defendido por McGregor (1960), de que cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia, de acordo com sua necessidade. No Quadro 37 é vista a subcategoria reconhecimento da empresa pelas tarefas.

<b>QUADRO Nº 37</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Reconhecimento da Empresa pelas Tarefas</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] a empresa não possui um critério de avaliação ou de reconhecimento, mas ela sempre concede oportunidades [...]
			[...] é uma empresa que reconhece o trabalho e a responsabilidade de cada um [...]
			[...] todos têm suas responsabilidades, de acordo com o trabalho passado.
			[...] eles dão livre arbítrio para você fazer o que quiser [...]
			[...] a maior parte de reconhecimento é a confiança [...]
			[...] Eu sinto que as pessoas se empenham, por saberem que de alguma forma vão ser futuramente reconhecidas, seja com troca de salário, gratificações ou mesmo com comissões extra ou períodos de descanso remunerados.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria reconhecimento da empresa pelas tarefas, os fragmentos das mensagens dos entrevistados falam de oportunidades, confiança depositada, empenho dos colaboradores e possibilidades de recompensas e expectativas, o que se alinha com as teorias clássicas aqui estudadas, principalmente as necessidades de auto-estima e auto-realização preconizadas por Maslow (1943), e o pressuposto Y argumentado por McGregor (1960).

Vale lembrar que, todas as teorias brevemente apresentadas na seção 2.1 desta dissertação, apontam para o fato de que as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores ao favorecer a realização pessoal, demonstrar reconhecimento pelo valor profissional, oferecer oportunidades de promoção, atribuir responsabilidades a cada um, tornar o trabalho agradável e possibilitar o crescimento do indivíduo. Desse modo, parece razoável admitir, que a aderência da empresa Z500 à essas práticas, possa explicar a confluência entre os registros dos entrevistados. O Quadro 38 mostra a subcategoria realização pelo trabalho executado.

<b>QUADRO Nº 38</b>		
<b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b>		
<b>Subcategoria: Realização pelo Trabalho Executado</b>		
<b>Colaborador</b>	<b>Gestor de RH</b>	<b>Proprietário</b>
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	Eu me sinto muito realizado porque eu sou um administrador de problemas [...]	
	[...] eu basicamente faço o que eu gosto e sou pago para isso, então está de bom tamanho.	
		[...] vejo que os colaboradores sentem-se realizados [...]
		[...] as pessoas tendem a se sentir donas do trabalho delas, se sentem muito satisfeitas [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

No que se relaciona à subcategoria realização pelo trabalho executado, os fragmentos das entrevistas mostram-se alinhados às teorias de Maslow (1943) e McGregor (1960). Os fragmentos das entrevistas ratificam, ainda, a teoria desenvolvida por Herzberg (1959), na qual, ele estabelece que a satisfação pode ser causada pelos fatores motivadores, inerentes ao trabalho: realização, trabalho desafiante e responsabilidade.



Para Herzberg (1959), o fator motivacional, diz respeito aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, a exemplo da paixão pela função na organização, conforme demonstram os fragmentos das entrevistas com o colaborador e o proprietário. No Quadro 39 é exibida a subcategoria crescimento visto pela empresa.

<b>QUADRO Nº 39</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Crescimento Visto pela Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu basicamente faço o que eu gosto e sou pago para isso, então, para mim está de bom tamanho. Não almejo crescimento além deste que já possuo.
			[...] sempre a empresa procura considerar quem está aqui dentro para eventuais vagas que surgem. [...] nós sempre procuramos aproveitar quem está na empresa, antes de optarmos por um recrutamento externo.
			[...] inclusive nós temos colaboradores que são pilares da empresa, hoje eles já são sócios da empresa e possuem participação nos lucros, parte da empresa já é deles. Por exemplo, na área de produção nós já temos um sócio.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria crescimento visto pela empresa, os fragmentos das mensagens falam de oportunidades, realização, participação e estão alinhados com Maslow (1943) auto-realização e Herzberg (1959) necessidade motivacional. Os registros das entrevistas e as observações sistemáticas realizadas mostram que, o crescimento visto pela empresa, apresenta alinhamento entre as visões do gestor e do proprietário.

Esses entrevistados em nível de gestão acreditam fornecer oportunidades de crescimento aos colaboradores, contudo, infere-se que, o colaborador entrevistado demonstra comodismo e não vislumbra crescimento na empresa. O comodismo do colaborador pode ser investigado à luz da confluência de pontos trazidos por: Maslow (1943) com as necessidades de segurança. O Quadro 40 expõe a subcategoria desenvolvimento profissional.

<b>QUADRO Nº 40</b> <b>CATEGORIA 1: FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Desenvolvimento Profissional</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Sobre o desenvolvimento profissional, não sobra muito tempo livre para se investir em estudos, fazer cursos [...]
			Nesse aspecto de desenvolvimento profissional, eu já fiz cursos pela empresa, e outras pessoas também já fizeram outros cursos [...]
			[...] a pessoa precisa estar preparada para que no decorrer dos dias, sua expectativa não seja frustrada ou até mesmo venha a abandonar a empresa. O que eu puder pagar de cursos ou incentivar as pessoas que façam um curso de línguas ou de especialização, sem dúvida nós vamos tentar incentivá-los, nós sempre procuramos isso.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria desenvolvimento profissional os fragmentos mostram a ação de investir em desenvolvimento e a rotina diária dificultando o auto-investimento. O colaborador registra que uma limitação de seu desenvolvimento é a sua indisponibilidade de tempo. Esse registro específico remete à uma das características de especificidades organizacionais das pequenas empresas, a saber: são mais dependentes dos recursos, conforme já afirmava Leone (1999). Recorda-se que, essas características encontram-se descritas no quadro 02, constante na seção 2.3 desta dissertação.

A gestora de RH afirma que essa empresa já investiu em cursos para ela e para outros colaboradores. Essa afirmação encontra respaldo em Maslow (1943) tão somente pelas necessidades sociais; em Herzberg (1959), pelos fatores motivacionais intrínsecos. A visão do proprietário encontra-se alinhada à do gestor de RH e, portanto, respaldada pelos mesmos pressupostos teóricos. Cabe lembrar, que o desenvolvimento profissional configura-se como um dos quesitos, que compõem os fatores motivacionais intrínsecos da teoria de Herzberg (1959).

No que se refere especificamente à categoria 2) fatores higiênicos e suas seis subcategorias, os quadros 41 a 46 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos três níveis hierárquicos da empresa Z500, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 41 traz a subcategoria controle exercido.

<b>QUADRO Nº 41</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Controle Exercido</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] nós sempre estamos <i>online</i> , estamos sempre trocando idéias com relação ao trabalho, esse é o acompanhamento feito.
			[...] os proprietários e os gestores detêm o controle da empresa [...]
			[...] temos o controle do que cada um está fazendo ou do que vai fazer [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria controle exercido, os fragmentos mostram o controle centralizado nos gestores e proprietário, sem que haja a percepção de desconforto pelo fragmento da entrevista com o colaborador. Em sua percepção, o gestor de RH assegura que tudo que ocorre na empresa é controlado pelos proprietários e gestores. O proprietário, ratifica a percepção do gestor em seu registro. Desse modo, infere-se que o controle sobre as atividades diárias dos colaboradores nessa empresa ocorre próximo dos pressupostos Y de McGregor (1960).

Nas observações sistemáticas e assistemáticas foi possível observar a ausência de controles formais nessa empresa. Essa constatação remete à uma das características de especificidades organizacionais das pequenas empresas, a saber: pouca formalização dos processos de planejamento e controle das atividades, de acordo com Leone (1999). Essas características encontram-se descritas no quadro 02, constante na seção 2.3 desta dissertação. No Quadro 42 é exposta a subcategoria rotina diária.

<b>QUADRO Nº 42</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Rotina Diária</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] tudo está concentrado em mim, então, eu tenho que distribuir e ficar de olho em todo mundo [...]
			[...] então eu acabo tendo um dia bem atarefado.
			[...] na verdade a rotina diária é baseada na agenda. No final do expediente eu imprimo, e quem chega de manhã acessa as prioridades.
			Minha rotina diária é avaliar o resultado das tarefas realizadas pelos colaboradores e conceder todo o suporte necessário, para que eles produzam bons resultados [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se refere à subcategoria rotina diária, a visão do colaborador denota sobrecarga, enquanto sob o ponto de vista do gestor de RH, a rotina diária baseia-se em uma agenda que é disponibilizada aos colaboradores, para que eles acessem as tarefas prioritárias. A evidência de que, de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gestores. Muito pelo contrário, os gestores precisam estar atentos à motivação interna de seus colaboradores. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

Observa-se a preocupação do proprietário com a manutenção da motivação, quando ele resume sua rotina diária à avaliação dos resultados das tarefas realizadas pelos colaboradores e ao fornecimento de todo o suporte necessário, para que eles produzam bons resultados. Vale ressaltar que, com a aproximação dos integrantes, há um misto de formalidade/informalidade na rotina da empresa, em seus níveis hierárquicos e há indícios de suporte adequado para essa rotina. O Quadro 43 exhibe a subcategoria repasse das definições de atividades.

<b>QUADRO Nº 43</b>		
<b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b>		
<b>Subcategoria: Repasse das Definições de Atividades</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	No que diz respeito às rotinas, eu só fico sabendo das atividades quando já foram definidas, eu não participo da reunião de cronograma [...]	
	[...] o produtor realiza as atividades e todo mundo acompanha o que ele está fazendo.	
	[...] sempre o repasse das definições de atividades ocorrem de maneira verbal.	
	[...] existe uma planilha de programação para o repasse das definições de atividades.	
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Tratando-se da subcategoria repasse das definições de atividades observa-se nos fragmentos um desalinhamento entre gestor e proprietário. O gestor relata a informalidade no repasse das definições de atividades, enquanto o proprietário ao relatar a existência de uma planilha de programação para o repasse das definições, mostra um pouco mais de formalidade das comunicações com os colaboradores.

As análises mostram uma proximidade das entrevistas, com o que já afirmava Leone (1999) acerca de algumas características de especificidades das pequenas empresas, a recordar: pouca confiança por parte dos dirigentes em métodos e técnicas de administração, o que afeta o comportamento dos colaboradores; pouca formalização dos processos de planejamento e controle das atividades; estratégia intuitiva por parte dos dirigentes e lógica de reação e adaptação a problemas ao invés de antecipação. No Quadro 44 é exposta a subcategoria condições de trabalho oferecidas.

<b>QUADRO Nº 44</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Condições de Trabalho Oferecidas</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			As condições de trabalho para mim até hoje nunca deixaram a desejar [...]
			[...] eu acho que as condições de trabalho oferecidas pela empresa são adequadas [...]
			[...] as nossas condições de trabalho são muito boas em termos de espaço de trabalho e condições de trabalho [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quando verificados os fragmentos das mensagens de cada um dos entrevistados, na subcategoria condições de trabalho observa-se que as visões são similares e estão alinhadas à visão do colaborador, além de denotar cuidado com os fatores higiênicos preconizados por Herzberg (1959) acerca dos fatores higiênicos necessários para o desempenho dos colaboradores e de responsabilidade da empresa a sua geração. No Quadro 45 é vista a subcategoria políticas de pagamento ou remuneração.

<b>QUADRO Nº 45</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Políticas de Pagamento ou Remuneração</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			As políticas de pagamento ou remuneração são perfeitas, elas são corretas, nunca falharam. [...] a empresa Z500 nunca teve problemas de pagamento, todo mundo gosta de trabalhar aqui, porque tudo que o dono da empresa diz é cumprido [...]
			A empresa paga corretamente, ou seja, tem o adiantamento no dia vinte e o pagamento no dia cinco. [...] nunca tivemos nenhuma reclamação sobre as políticas de pagamento ou remuneração.
			[...] nós não esperamos os funcionários pedirem aumento de salário, nós acreditamos que o colaborador é uma peça chave, e nós já atualizamos pagamentos de salários, nós trabalhamos muito com bônus, condicionamento produtivo ou mesmo o aumento de salário propriamente dito. [...] nossos funcionários são muito bem pagos ou remunerados, analisando o mercado [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Os fragmentos das mensagens das entrevistas na subcategoria políticas de pagamento ou remuneração mostram que o colaborador entrevistado registra confiança nas políticas de pagamento dessa empresa. O registro desse colaborador remete às visões tanto de Herzberg

(1959), pelos fatores higiênicos necessários para o desempenho dos colaboradores, quanto de Maslow (1943) somente pelas necessidades básicas. A entrevista com a gestora de RH corrobora essa análise e mostra um pouco mais a faceta de proximidade típica do porte da empresa.

O proprietário denota atenção e cuidado com as políticas de pagamento ou remuneração, e relata que o colaborador é uma peça chave para o sucesso da empresa. Esse registro alinha-se ao argumento defendido por Neves e Neto (1999), no qual, o gestor deve reconhecer a importância e tentar estimular a motivação dos seus colaboradores, com o intuito de obter êxito em suas atividades de atuação, uma vez, que a motivação configura-se como uma das principais alavancas para o alcance do desenvolvimento e do sucesso, tanto individuais, como organizacionais. O quadro 46 mostra a subcategoria forma de supervisão.

<b>QUADRO Nº 46</b> <b>CATEGORIA 2: FATORES HIGIÊNICOS IDENTIFICADOS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Forma de Supervisão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] não tem muito vínculo, ninguém interfere no que você está fazendo, só vê os resultados [...]
			[...] eu tenho uma agenda e vou gerenciando através dessa agenda, lógico que tem outros trabalhos que independem da agenda, então, as coisas que vão surgindo no dia-a-dia vão se encaixando [...] Com relação à forma de supervisão, claro que existem algumas dificuldades, mas no geral é boa.
			Quando eles estão no caminho que não é o certo, nós chamamos e conversamos. Nós preferimos não mandar embora, mas sim chamar para uma conversa e treiná-los [...] A princípio nós somos muito transparentes, se não estamos gostando muito da conduta daquele funcionário então nós vamos falar com ele, e levantar o cartão amarelo, então ele sabe que se não melhorar o sistema dele, futuramente será demitido [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Na subcategoria forma de supervisão, os fragmentos das entrevistas estão alinhados com Herzberg (1959) e os fatores higiênicos e com McGregor (1960) e os controles gerenciais. Evidencia-se que há uma convergência de percepções dos entrevistados se alinhando ao princípio defendido pelos estudiosos do fenômeno motivação, no qual a base dada pela empresa é indispensável para a manutenção da motivação intrínseca de seus colaboradores.

O registro do colaborador relembra algumas características de especificidades das pequenas empresas, nas quais, o dirigente opta mais por assumir riscos do que minimizá-los; postura paternalista e às vezes egocêntrica com relação aos problemas dos colaboradores, conforme já

afirmava Leone (1999). Os resultados apresentados nos quadros 41 a 46 denotam que a influência de fatores extrínsecos disponibilizados pela gestão de pessoas dessa empresa é direta nos fatores intrínsecos do colaborador entrevistado.

No que se relaciona especificamente à categoria 3) necessidades humanas e suas sete subcategorias, os quadros 47 a 53 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos três níveis hierárquicos da empresa Z500, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 47 traz a subcategoria necessidades de sobrevivência.

<b>QUADRO Nº 47</b>		
<b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b>		
<b>Subcategoria: Necessidades de Sobrevivência</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	[...] eu gostaria mesmo é de ter mais tempo, porque nós trabalhamos com prazo, e quando se trabalha com prazo, acaba-se trabalhando com: sol, chuva, se trabalha em feriados, final de semana. Acho que falta para todos os colaboradores essa questão do tempo.	
	[...] não sobra muito tempo livre para investir em estudos, fazer cursos, mas graças a Deus, eu consegui fazer a minha faculdade de arquitetura, e dela tenho sobrevivido.	
		[...] eu não tenho esse problema de sobrevivência, eu tenho outros problemas, como o deslocamento de três horas para ir e três horas para voltar de carro, isso talvez seja a minha maior dificuldade [...]
		Acredito que as necessidades de sobrevivência são coerentes com o mercado.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Com relação à subcategoria necessidades de sobrevivência, os fragmentos reforçam alguns pontos vistos nas três últimas categorias e enfatiza a questão do tempo como uma variável que poderia gerar maior conforto na rotina de sobrevivência das pessoas entrevistadas. Essa ênfase no recurso 'tempo' traz novamente uma das características de especificidades organizacionais das pequenas empresas, a saber: são mais dependentes dos recursos, conforme já afirmava Leone (1999). Essas características encontram-se descritas no quadro 02, constante na seção 2.3 desta dissertação.

Relembrando as necessidades básicas constantes na Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), os registros dos entrevistados confirmam a ideia, de que nesse nível de necessidades não há indícios de presença de nenhum dos demais pressupostos teóricos apresentados na seção 2 e sintetizados no quadro 01 desta dissertação. Infere-se que, o colaborador ao estar



concentrado em satisfazer suas necessidades básicas, não refletirá acerca de outras necessidades da pirâmide hierárquica. O homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica, conforme já afirmava Maslow (1943). No Quadro 48 é exposta a subcategoria necessidades de segurança individual.

<b>QUADRO Nº 48</b>		
<b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b>		
<b>Subcategoria: Necessidades de Segurança Individual</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
		[...] daqui dois, três anos, eu acredito até mais, eu estarei aqui, talvez, não fazendo a mesma função, porque eu sou um colaborador que vou atrás e aprendo, vou à luta [...]
		Você pode ver pessoas insatisfeitas com outras questões, mas em relação à segurança individual, isso não [...]
		[...] nunca tivemos um corte de várias pessoas, graças a Deus nós nunca precisamos fazer cortes drásticos, isso gera um desconforto ou insegurança total aos funcionários, eles sabem que temos dezoito anos de existência, têm alguns que há dezenove anos estão conosco, então, antes de a Z500 existir já trabalhavam conosco, nós temos uma política de manter os funcionários eu também não gosto de contratar funcionários que não pararam em outros trabalhos, dessa forma nós conseguimos uma longevidade de trabalho.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Quanto à subcategoria necessidade de segurança individual os fragmentos apontam para o atendimento dessa necessidade, em linha com Maslow (1943) e a hierarquia das necessidades humanas. Observa-se que, o colaborador entrevistado associa a segurança individual à sua permanência na empresa. O gestor de RH registra a não incidência de insatisfação por parte dos colaboradores frente à segurança individual.

Registra-se que, o proprietário demonstra maturidade quanto a relevância dessa subcategoria para a motivação dos colaboradores. Os resultados descritos nessa subcategoria remetem às possibilidades de indícios dos pressupostos teóricos de McGregor (1960) e Herzberg (1959), conforme síntese dessas teorias descritas no quadro 01 desta dissertação. No Quadro 49 é exibida a subcategoria necessidades de segurança para a família.

<b>QUADRO Nº 49</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Necessidades de segurança para a família</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu tenho uma filhinha de doze anos e muitas vezes eu não consigo participar de algumas coisas dela.
			[...] na realidade, a segurança para a família é o lado financeiro [...]
			[...] toda festinha na empresa eu faço questão que eles tragam a família. Existe uma integração interessante para mostrar para a família, onde é que ele trabalha, quem é o patrão dele, como é o trabalho dele, o funcionário pode mostrar seus filhos para os filhos dos outros colegas de trabalho, eu acho muito interessante.
			[...] Já que nós solicitamos muito os chefes de família, então é muito importante mostrar para a família deles: “olha só o que o seu pai faz, olha o que o seu marido está construindo”, eu acho muito importante para que eles realmente entendam a ausência dessas pessoas.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria necessidade de segurança para a família, além do alinhamento dos fragmentos das entrevistas com as necessidades humanas preconizadas por Maslow (1943), há indícios de reforço com relação à forma de supervisão. No registro do colaborador nota-se a escassez do recurso 'tempo' como limitante da segurança para a família.

O gestor de RH atribui a segurança para a família a outra limitação de recurso: o financeiro. Já, o proprietário demonstra sensibilidade e uma postura paternalista, que se alinha à uma das características de especificidades das pequenas empresas, na qual, o dirigente opta por uma postura paternalista e às vezes egocêntrica com relação aos problemas dos colaboradores, de acordo com Leone (1999). Recorda-se que, supridas as necessidades básicas, cessa-se a motivação em conquistá-las e surgem novas necessidades primárias a serem atendidas: as ligadas à sensação de segurança. O Quadro 50 mostra a subcategoria necessidades de segurança no trabalho.

<b>QUADRO Nº 50</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Segurança no Trabalho</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu me sinto seguro no trabalho. Eu acho que a maior insegurança que eu tenho, na verdade é sobre o aumento de salário [...]
			[...] não temos problemas com relação à segurança.
			[...] temos clientes que conquistamos por saberem que estamos engajados em nossos compromissos e nos preocupamos com segurança no trabalho. Estamos sempre preparando o ambiente para trabalhar da melhor maneira possível.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria necessidades de segurança no trabalho as entrevistas reforçam as duas subcategorias anteriores e verifica-se que ela também está inserida no trabalho de Maslow (1943). O colaborador registra sentir-se seguro no trabalho, porém, ressalta sua insegurança frente à aumento de salário, o qual, alinha-se aos fatores higiênicos preconizados por Herzberg (1959). O gestor de RH registra que, não há incidência de problemas sobre essa subcategoria para essa empresa, e o proprietário associa essa subcategoria ao ambiente de trabalho.

A divergência de percepções dos entrevistados alinha-se, mais uma vez, às concepções acerca da necessidade de segurança defendida por Maslow (1943). Esses registros demonstram, ainda, a possibilidade de indícios dos pressupostos de McGregor acerca das teorias X e Y e de Herzberg (1959) sobre os fatores intrínsecos e extrínsecos. O Quadro 51 expõe a subcategoria necessidades de trabalho conjunto.

<b>QUADRO Nº 51</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Necessidades de Trabalho Conjunto</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Eu não faço nada se eu não tiver um grupo forte de postura, se eu não tiver uma equipe forte eu não vou conseguir honrar com meus compromissos [...]
			[...] o trabalho em equipe é muito produtivo para todos os envolvidos [...] [...] com o trabalho em equipe, a qualidade vai ser melhor [...] [...] não tem um programa para incentivar o trabalho em equipe [...] [...] nós não fazemos reuniões sobre isso, o que temos são instruções com todo mundo para trabalharmos no mesmo sentido, um sempre ajuda o outro, então, não prevalece à individualidade.
			[...] tudo é interligado e discutido [...] [...] em cada setor tudo é negociado e muito discutido e a melhor opinião prevalece, justamente porque queremos ter pessoas engajadas e se sentindo parte dessa idéia de trabalho, e quando eu não estiver mais lá, eu quero que isso esteja implantado e que continue acontecendo.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria necessidade de trabalho conjunto, os fragmentos apresentam unanimidade na resposta de adequação e reforço dessa forma de organização do trabalho, na qual se presume a preservação da individualidade que gera sinergia, sem espaço para o individualismo. Isso lembra, mais uma vez, o trabalho de Maslow (1943) em suas incursões pelas necessidades de afiliação.

Observa-se que, as percepções dos entrevistados alinham-se as próprias características do porte dessa empresa ao favorecer a aproximação entre as pessoas em prol do trabalho conjunto. Ressalta-se que, essas percepções denotem possibilidades de indícios dos pressupostos Y de McGregor (1960). No Quadro 52 é vista a subcategoria demonstração das capacidades.

<b>QUADRO Nº 52</b> <b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Demonstração das Capacidades</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] eu sempre trabalho muito e tenho que provar para todos que eu sei fazer melhor [...] tenho que provar sempre que sou capaz [...]
			Nós buscamos ouvir, observar [...], por exemplo, uma pessoa que trabalhava comigo no RH saiu e eu convidei a menina que trabalhava na recepção para assumir essa vaga [...]
			[...] Nós sempre perguntamos para eles: "o que vocês acham?" ou "sugerimos este caminho, vocês sugerem um caminho melhor?" acontece muito isso aqui, nós sugerimos um caminho e no dia seguinte nós vamos ver o resultado [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à subcategoria demonstração das capacidades os fragmentos da entrevista do colaborador mostram necessidade de investigação dos significados embutidos. Os outros fragmentos denotam estímulo ao desenvolvimento que pode levar à necessidade de auto-realização preconizada por Maslow (1943).

Nota-se, uma proximidade entre os registros dos entrevistados em nível de gestão, a saber: gestor de RH e proprietário, que se estende a um dos objetivos da motivação, qual seja, o de incentivar as pessoas a conseguirem atingir seus objetivos aliados aos da organização, conforme argumento constante na seção 1.3 desta dissertação. O Quadro 53 cuida da subcategoria recompensa pelo trabalho executado.

<b>QUADRO Nº 53</b>		
<b>CATEGORIA 3: NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b>		
<b>Subcategoria: Recompensa pelo Trabalho Executado</b>		
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário
<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>		
	O aspecto financeiro é relativo, só a liberdade que você tem com a empresa já é um grande diferencial. Esta liberdade já é uma boa gratificação. [...] a gratificação acaba sendo o reconhecimento do trabalho e não o pagamento ou comissão. [...] não tenho problema com relação a recompensas, minha gratificação é a realização pessoal.	
		[...] eu tenho o hábito de elogiar, pelo fato de o colaborador se dispor, eu incentivo também com palavras ao invés de só reclamar. [...] não há gratificação extra salarial, a empresa prioriza a relação de incentivo, ou seja, aproveitar quem está na empresa.
		[...] sempre que eu vou viajar eu trago uma lembrancinha para um ou para outro [...] [...] Uma de nossas colaboradoras fechou um bom negócio, e nós demos uma passagem para Buenos Aires que ela queria ir, então ela passou o final de semana com o namorado em Buenos Aires [...] [...] outro dia eu comprei um óculos e tinha uma pessoa que estava se esforçando bastante, eu fui até ele e lhe dei os óculos. Não necessariamente mostrando valores, mas mostrando a retribuição, "olha obrigado". Não é dinheiro, mas está aqui em reconhecimento ao que você fez ontem.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa		

Quanto à subcategoria recompensa pelo trabalho executado os entrevistados mostram alinhamento em suas respostas e, com isso, são lembrados novamente os trabalhos de Maslow (1943), Herzberg (1959) e McGregor (1960). O registro do colaborador alinha-se às necessidades de auto-realização preconizadas por Maslow (1943). O gestor de RH associa essa subcategoria à eventuais oportunidades de ascensão profissional concedidas pela empresa. Já, o proprietário demonstra sensibilidade e preocupação com o exercício dessa subcategoria. Esses registros alinham-se aos pressupostos de necessidade de auto-estima de Maslow (1943), no qual, os colaboradores esperam receber recompensas sociais e profissionais.

Especificamente com relação à categoria 4) variáveis de gestão de pessoas e de pequenas empresas de serviços, e suas quatorze subcategorias, os quadros 54 a 67 mostram visões pormenorizadas das entrevistas realizadas nos mesmos três níveis hierárquicos da empresa Z500, a recordar: colaborador, gestor de RH e proprietário. O Quadro 54 traz a subcategoria forma de gerenciamento.

<b>QUADRO Nº 54</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Forma de Gerenciamento dos Colaboradores</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Entendo que a forma de gerenciar os colaboradores é boa [...] [...] neste ramo de trabalho são poucos os que conseguem administrar eficazmente e a direção aqui faz isso muito bem [...]
			[...] eu acho que é um gerenciamento bacana, porque a empresa é uma empresa sólida [...] eu acho que o modo de gerenciamento da Z500 é muito bem alinhado [...]
			[...] eu não gerencio tão bem as pessoas como minha sócia. Em um âmbito geral, eu avalio nossa forma de gerenciar como positiva, se não fosse positiva, eu tomaria prejuízo, eu acho que poderia fazer melhor, mas, está dando certo.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

A subcategoria forma de gerenciamento dos colaboradores foi considerada pelos entrevistados como plausível. Nesse sentido, vale observar, que o gerenciamento se preocupa em obter, formar, estimular, retribuir e desenvolver os profissionais que a organização necessita, para realizar seus objetivos e obter o êxito desejável, segundo já afirmava Berenguer (1997).

Os registros dos entrevistados alinham-se aos pressupostos X e Y das teorias de McGregor (1960), na qual, por intermédio de um ambiente organizacional saudável e de uma eficaz gestão de pessoas, a produtividade dos recursos humanos pode ser incrementada. O Quadro 55 exhibe a subcategoria perfil do gestor.

<b>QUADRO Nº 55</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Perfil do Gestor</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Eu acho o perfil dos gestores excepcional [...] [...] os gestores possuem o controle da empresa, e desenvolvem um trabalho bem feito [...] [...] eu tenho uma admiração por esses gestores.
			[...] eu acho que os gestores são um pouco de tudo, mas no geral são bem calmos [...]
			[...] eu sou mais um colega de trabalho que está na posição de comando, do que um grande diretor, eu quero que eles percebam que eu estou aqui para ajudá-los [...] [...] minha sócia faz a parte administrativa, ela trabalha com estatísticas, ela tem mais jeito com o pessoal, com os operários, com os funcionários, temos posturas completamente diferentes em função das atividades. [...] não adianta você tratar um funcionário da mesma forma que o outro, não existe isso, eu falo com um arquiteto e com o operário e são formas diferentes de atividades e de gestão.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria perfil do gestor, os fragmentos das mensagens mostram que, legitimamente são os gestores que, direta ou indiretamente, ao avaliarem os riscos de uma decisão sobre cada um dos colaboradores e sobre a organização como um todo, o fazem com atenção aos seus próprios estilos e com a receptividade dos colaboradores.

Depreende-se que os fragmentos das mensagens se relacionam aos pressupostos Y de McGregor (1960), e se aproximam das características de especificidades das pequenas empresas argumentadas por Leone (1999), e constantes no quadro 02 da seção 2.3 desta dissertação. No Quadro 56 é exposta a subcategoria políticas e práticas de gestão.



<b>QUADRO Nº 56</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Políticas e Práticas de Gestão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			<p>Acredito que para as políticas e práticas de gestão serem bem sucedidas, todos devem colaborar [...] [...] eu nunca confiei numa pessoa que está em dez funções, pois acredito que cuidando de dez, não vai conseguir fazer nada direito [...]</p> <p>[...] eu não tenho como descrever as políticas e práticas de gestão, porque a única palavra que me aparece é espetacular, eu não teria a mesma capacidade que os gestores possuem de administrar uma empresa deste porte [...]</p>
			<p>As práticas de gestão são coerentes, eu daria nove de nota, porque dez tem que ser tudo muito bem feito, tudo perfeito, e isso é muito difícil [...]</p> <p>[...] avaliando a política de gestão, acredito que a grande maioria dos colaboradores entende que é positiva [...]</p>
			<p>As políticas e práticas de gestão são muito boas, é um sucesso, porque um está colaborando com o outro.</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria políticas e práticas de gestão, os fragmentos das entrevistas mostram que as políticas e práticas de gestão nessa empresa se alinham ao conceito trazido por Fischer (2002), no qual a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão e, por meio desses mecanismos ela implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Enfatiza-se a relevância desse alinhamento com outro conceito trazido por Fischer (2001), no qual, o modelo de gestão se materializa nas organizações por meio de políticas e práticas que permitem ao gestor analisar os riscos das decisões e avaliar, posteriormente, o impacto dessas decisões. O quadro 57 mostra a subcategoria descrição do ambiente de trabalho.

<b>QUADRO Nº 57</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Descrição do Ambiente de Trabalho</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			O ambiente de trabalho é como em qualquer outra empresa. [...] para resumir o ambiente de trabalho em uma palavra, a palavra seria harmonioso.
			[...] na maioria dos dias o ambiente de trabalho é saudável, mas tem alguns momentos de turbulência, contudo, no geral é um ambiente saudável [...]
			Eu me preocupo muito, não só com a estrutura, espaço, mas também com as brincadeiras, pois acredito que todos nós sem exceção, às vezes precisamos parar para dar umas boas risadas [...] [...] nós temos que trabalhar num ambiente mais flexível, onde exista algo para tirar o stress [...] [...] não sou daquele tipo que fala: “olha vamos parar, pois está na hora de trabalhar”, pelo contrário, eu incentivo a troca de idéias e as risadas, pois entendo que isso é importante.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à descrição do ambiente de trabalho, os registros dos entrevistados remetem as necessidades sociais de Maslow (1943); a teoria Y de McGregor (1960) e os fatores higiênicos de Herzberg (1959). Desse modo, parte-se da premissa que, em um ambiente mais saudável e harmônico, os resultados positivos são maiores.

Torna-se relevante lembrar: o que já afirmava Langbert (2000) para quem a vida de um profissional é intensamente vivida na empresa, onde o bem estar, o ambiente, as satisfações pessoais e profissionais devem ser atendidas dentro do possível; o que é dito por Herzberg (1959) sob o enfoque dos fatores higiênicos, de responsabilidade direta da empresa. Rememora-se que, é nesse contexto, que as pequenas empresas devem perceber a relevância da gestão de pessoas na conquista de um clima ideal de trabalho junto a seus colaboradores. No Quadro 58 é exibida a subcategoria descrição dos recursos.

<b>QUADRO Nº 58</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Descrição dos Recursos</b>			
<b>Colaborador</b>	<b>Gestor de RH</b>	<b>Proprietário</b>	<b>FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS</b>
			[...] tudo que a empresa disponibiliza em termos de recursos é para que os colaboradores possam realizar um excelente trabalho. Para mim, os recursos disponíveis para o trabalho estão coerentes e perfeitos e isso acaba favorecendo a produtividade e as funções exercidas por cada colaborador.
			Em termos de máquinas e equipamentos nós estamos procurando sempre o melhor e sempre estamos verificando a necessidade de mais investimentos.
			No que diz respeito à recursos, tentamos disponibilizar o que tem de melhor no mercado.
			<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

No que se reporta à subcategoria descrição dos recursos, salienta-se, que para uma empresa alcançar a produtividade desejada, deve dispor de investimentos em recursos. Isso se encontra alinhado aos pressupostos da teoria Y de McGregor (1960), pois, é por intermédio de um ambiente organizacional saudável e de uma eficaz gestão de pessoas, que a produtividade dos recursos humanos poderá ser mais bem aproveitada.

Os fragmentos de entrevistas alinham-se aos fatores higiênicos de Herzberg (1959). Com base nos registros dos entrevistados em nível de gestão, evidencia-se uma preocupação frente à investimentos em recursos adequados à necessidade dessa empresa. O Quadro 59 traz a subcategoria descrição da tomada de decisão.

<p style="text-align: center;"><b>QUADRO Nº 59</b>  <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b>  <b>Subcategoria: Descrição da Tomada de Decisão</b></p>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			<p>As tomadas de decisão ocorrem de maneira conjunta [...]  Acredito que toda organização precisa de um capitão, o capitão aqui é a Olga, ela é uma pessoa muito correta e consegue conduzir o processo de decisões muito bem  [...] a visão que a Olga tem é impressionante. Ela é muito organizadora e, ao mesmo tempo ela delega as funções [...]</p>
			<p>Eu tenho algumas autonomias, mas sempre consulto os proprietários em qualquer decisão, para evitar qualquer tipo de problema.  [...] eu tenho autonomia para demitir ou para contratar colaboradores, por exemplo, tem questões que eu comunico aos proprietários, não para solicitar autorização, mas para que haja um alinhamento sobre tudo que está acontecendo na empresa [...]  [...] às vezes é melhor você não tomar a decisão sozinho, eu acho que compartilhar a decisão antes de tomá-la é sempre válido.</p>
			<p>[...] como nesta empresa somos dois donos, eu e minha sócia temos funções diferentes e, portanto, possuímos níveis de tomada de decisão distintos.  [...] as principais tomadas de decisão são tomadas com base no bom senso. Por exemplo, se eu acho que precisa comprar um caminhão e a minha sócia não acha, eu me reúno para obter sugestões junto aos chefes de áreas, ou seja, nossos funcionários de elite.</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria tomada de decisão, os fragmentos das mensagens mostram a relevância do compartilhamento precedendo a tomada de decisão e se alinham às necessidades sociais apresentadas por Maslow (1943). Analisando os registros oriundos das entrevistas e das observações sistemáticas e assistemáticas foi possível observar que, as tomadas de decisões predominantemente ocorrem de maneira descentralizada nessa empresa, alinhando-se aos pressupostos Y de McGregor (1960), no qual a descentralização pressiona os níveis hierárquicos mais baixos a tomarem decisões. No Quadro 60 é vista a subcategoria descrição do processo de centralização / descentralização.

<b>QUADRO Nº 60</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Descrição do Processo de Centralização / Descentralização</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] tem situações que os proprietários permitem que outros decidam ou executem, então existe tanto a centralização, quanto a descentralização.
			A decisão ocorre em mão dupla, nem sempre vem de cima para baixo, mas às vezes, dependendo do caso, mesmo vindo de cima é comunicado para nós também, eu já fui chamado para ser consultado. [...] as decisões são tomadas em conjunto, não importa o nível, sendo assim, considero que elas são predominantemente descentralizadas [...]
			Acredito que o processo de centralização ou descentralização nesta empresa é muito privilegiado. Eu não sou o dono da verdade, nós temos experiências, lógico que isso nos ajuda com relação a alguns assuntos, pois somos os mais experientes comparado a todos aqui na empresa, contudo, não somos mais fortes que os outros, nós temos bagagens que os outros não tem, mas por outro lado, eu sempre ouço a minha sócia [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria descrição do processo de centralização/descentralização, os fragmentos das mensagens dos entrevistados mostram que os processos ocorrem, tanto de maneira centralizada quanto descentralizada e estão em linha com os pressupostos de McGregor (1960) em sua visão tradicional de direção e controle.

Nos registros oriundos das observações sistemáticas e assistemáticas foi possível observar que, predomina nessa empresa a descentralização, o que estreita proximidade com os pressupostos teóricos de Herzberg (1959) acerca dos fatores motivacionais e com os de Maslow (1943) sobre as necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização. No Quadro 61 é exposta a subcategoria sentimento por atuar nesse porte.

<b>QUADRO Nº 61</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Sentimento por Atuar nesse Porte</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] Sinto-me muito bem por atuar em uma empresa desse porte, pois é uma empresa que está há dezoito anos no mercado [...]
			[...] eu me sinto super satisfeito por atuar em uma empresa desse porte, bem como, pelo fato de saber como eu entrei, e aonde eu cheguei nessa empresa [...]
			Essa é uma situação muito curiosa, eu nunca pensei na minha vida em possuir uma empresa desse porte. Eu abri um escritório de arquitetura e nunca pensei que empregaria tantos funcionários como eu tenho aqui [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Com relação à subcategoria sentimento por atuar nesse porte, há indícios, de que o fenômeno da motivação traduzido nos fragmentos das entrevistas exerce influência na gestão de crescimento dessa empresa, elevando-a a referência no segmento de mercado em que atua. Lembra-se, que a gestão de pessoas, fundamental para a empresa, se torna mais relevante quando tal empresa atinge certo crescimento, estabilidade financeira e econômica, que lhe exija uma organização interna, na qual, tanto o pequeno empresário, quanto os colaboradores devem preencher diversas lacunas dentro dela, conforme já afirmava Berenguer (1997). O Quadro 62 expõe a subcategoria sentimento pelo segmento em que trabalha.

<b>QUADRO Nº 62</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Sentimento pelo Segmento em que Trabalha</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] gosto de trabalhar nesse segmento [...]
			[...] eu me sinto satisfeito e realizado por atuar nesse segmento de empresa [...]
			[...] eu já tenho mais de dez anos neste segmento de mercado. [...] eu já tinha uma experiência de gestão, mas mesmo assim, nós fomos apanhando e fomos aprendendo e, hoje eu estou bastante preparado para atuar neste segmento específico.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria sentimento pelo segmento em que trabalha, registra-se, que a satisfação dos entrevistados em trabalhar nesse segmento se alinha aos fatores motivacionais apresentados por Herzberg (1959), dentre os quais, a realização, o reconhecimento e o crescimento dentro da empresa. Os registros oriundos das entrevistas, bem como das observações sistemáticas e assistemáticas realizadas com os três entrevistados, fornecem indícios de auto-realização, conforme Maslow (1943). No Quadro 63 é exibida a subcategoria missão da empresa.

<b>QUADRO Nº 63</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Missão da Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Acredito que a grande missão desta empresa é fazer shows e eventos [...]
			Vejo que a razão de existir desta empresa é a satisfação de atender da melhor maneira possível o segmento de eventos [...]
			Entendo que a missão da empresa é continuar crescendo e desenvolvendo mais projetos de <i>design</i> [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se relaciona à missão da empresa, nota-se que há um alinhamento entre as abordagens dos entrevistados, porém, relembra-se que a missão deve abranger o propósito básico da organização e transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, segundo Oliveira (1999). Ela deve representar a razão de existência de uma organização e não se restringir ao lucro, mas ao seu objetivo social, conforme Hitt (2002). O Quadro 64 traz a subcategoria visão da empresa.

<b>QUADRO Nº 64</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Visão da Empresa</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			Como visão, destaco que a empresa chegou em um patamar, que caso mantenha do jeito que está, vai permanecer por mais uns vinte, trinta anos. Desse modo, pensar em crescimento aumentaria a dor de cabeça e o desgaste dos proprietários, e não sei se valeria a pena. [...] eu acho que está de bom tamanho ficar onde estamos, pois vislumbro que esta é a posição ideal no mercado.
			Acredito que a visão da empresa é permanecer entre as melhores desse segmento de mercado [...]
			Minha visão para esta empresa é que ela continue com o DNA que a originou, e que essa personalidade se mantenha.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria visão da empresa, os fragmentos das entrevistas denotam confusão conceitual entre essa subcategoria e a apresentada anteriormente (missão), e a visão, ampliada, essa confusão com a análise do que é encontrado no *site* dessa empresa, em que se fala em: meio ambiente; excelência operacional no sistema de gestão; ética nas relações; perenidade nos negócios; reconhecimento do desempenho dos colaboradores; participação no desenvolvimento das comunidades onde atua; princípios de desenvolvimento sustentável.

Conforme Filion (2004), a visão oferece aos gestores um referencial que os ajuda a ter noção de qual direção seguir no desenvolvimento de seus negócios e de como progredir para chegarem aonde desejam. Desse modo, a empresa Z500 carece discutir, em todos os níveis hierárquicos, o significado da sua visão. O Quadro 65 mostra a subcategoria planejamento de atuação.



<b>QUADRO Nº 65</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Planejamento de Atuação</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			[...] o planejamento existe, porém, só são envolvidos os gestores, porque eles que detêm todos os números e porcentagens, bem como, os resultados do ano passado, para que possam planejar os próximos anos.
			Em termos de planejamento, nós temos apenas um cronograma semanal ou mensal [...]
			Com relação a planejamento de atuação, tudo é muito segmentado e feito a longo prazo, ou seja, esses quatro pilares: projeto, produção, gestão e administrativo/ financeiro são envolvidos nessa etapa. Contudo, ainda estamos desenvolvendo e montando toda uma forma de trabalhar [...]
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Quanto à subcategoria planejamento de atuação, a fala do colaborador, reflete a idéia de centralização do planejamento. Os outros entrevistados mostram que se ocupam com o que é afirmado por Fischer (2002): "a empresa deve se organizar definindo o planejamento, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Observa-se, ainda, que os registros dos três entrevistados se alinham a visão do SEBRAE (2010): "Para prosperar como empreendedor é preciso uma grande dose de planejamento". No Quadro 66 é exibida a subcategoria participação na história.

<b>QUADRO Nº 66</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Participação na História</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			<p>[...] a minha participação nesta empresa, eu diria que chegou a marcar história, ou seja, cada trabalho gerou uma história e, eu vou sair daqui feliz.</p> <p>[...] acredito que no transcorrer desses dezoito anos aqui na empresa, eu deixei uma história interessante para contar.</p>
			<p>Esta empresa possui uma história de sucesso neste segmento.</p> <p>[...] neste ramo muitas pessoas já conhecem esta empresa</p> <p>[...] Acredito que a empresa Z500 é uma empresa que está em evidência.</p>
			<p>Desde a fundação desta empresa há dezoito anos, nós havíamos decidido que seria uma empresa séria e correta, ao contrário, de outras empresas concorrentes.</p> <p>[...] hoje nós temos uma associação, que visa ajudar o nosso segmento.</p> <p>[...] nós fomos os primeiros a fazer o designer com seriedade no mercado. É isso que eu queria deixar para as pessoas: façam tudo pela seriedade e pela ética, e sejam corretas.</p> <p>[...] é curioso ver que antigamente era uma festa fechar um contrato, hoje as empresas concorrentes repartem os trabalhos, acho isso muito legal. Alguns concorrentes são nossos parceiros, o que antigamente era inconcebível.</p> <p>[...] nenhum concorrente me incomodou muito ao longo dos anos, mas tem uma coisa muito interessante, trata-se de hoje existirem três ou quatro empresas concorrentes fundadas por grupos de ex-funcionários de nossa empresa, que abriram suas próprias empresas, e que atualmente me incomodam muito, no que diz respeito a competitividade de mercado neste segmento.</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria participação na história verifica-se, nas respostas dos três entrevistados, a confluência de pontos trazidos por Maslow (1943) com as necessidades de auto-estima e auto-realização. Observa-se, por meio dos registros e observações sistemáticas e assistemáticas realizadas no transcorrer das entrevistas, que há um sentimento de identificação e orgulho dos entrevistados com a história dessa empresa. Esse sentimento denota indícios de auto-estima e auto-realização, conforme descrição constante no quadro 01 desta dissertação. O Quadro 67 apresenta a subcategoria descrição dos níveis hierárquicos.

<b>QUADRO Nº 67</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Descrição dos Níveis Hierárquicos</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			A definição dos níveis hierárquicos é muito básica, mas cada setor tem um responsável [...] [...] quando nós fazemos reunião, sempre é muito respeitada a hierarquia de acordo com cada setor.
			Avalio que os níveis hierárquicos são coerentes [...]
			Com relação aos níveis hierárquicos aqui na empresa, todas as áreas conversam e debatem sobre diversos assuntos com todos os funcionários. Eu sempre mantenho a minha porta aberta, para que qualquer funcionário que queira conversar, ou expor alguma idéia tenha essa liberdade. [...] Há pouco tempo atrás aconteceu algo muito legal, um servente entrou em minha sala querendo fazer uma sugestão: que nós colocássemos uma telha transparente para dar melhores condições de trabalho. Veja só, uma pessoa lá de baixo veio bater na minha porta para dar uma sugestão como essa. Foi super legal, então quer dizer, eu não imponho essa diferença com meus funcionários, claro que deve haver uma hierarquia para efeito de controle. Devem existir os gestores, mas é muito importante que todos interajam em todos os níveis hierárquicos.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

No que se reporta à subcategoria descrição dos níveis hierárquicos, principalmente na visão do proprietário, pela qual todas as áreas dialogam entre si com o intuito de obter melhores resultados, pode-se verificar o alinhamento com Gil (2001), ao afirmar que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Lembra-se que, essa proximidade de diálogo entre as áreas, evidenciada nos registros, é uma das características da pequena empresa, conforme já afirmavam Fillion (1990) e Leone (1999), na seção 2.2 desta dissertação.

Infere-se que, essa proximidade ocorra devido à um ciclo de fatores, a saber: simplicidade da estrutura organizacional, nível hierárquico enxuto, regras flexíveis, comunicação aberta e maiores oportunidades para se expressar e participar das decisões. Esses fatores possibilitam visibilidade e prestígio aos colaboradores mais competentes e, eles podem crescer com maior rapidez do que em organizações de maior porte. O Quadro 68 expõe a subcategoria descrição dos níveis hierárquicos.

<b>QUADRO Nº 68</b> <b>CATEGORIA 4: VARIÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS IDENTIFICADAS NA EMPRESA Z500</b> <b>Subcategoria: Descrição do Plano de Carreira e/ou Sucessão</b>			
Colaborador	Gestor de RH	Proprietário	FRAGMENTOS DAS ENTREVISTAS
			<p>Com relação a plano de carreira ou sucessão, não vou passar a vida inteira fazendo a mesma função, eu pretendo ser um administrador, um braço direito, ou alguma coisa assim [...]</p> <p>[...] eu pretendo mudar de função no máximo daqui uns dois ou três anos.</p> <p>[...] sobre a sucessão, isso que é o legal, eles falam sobre isso direto. Na verdade, um dos proprietários fala que irá se aposentar em quatro anos, e ele quer que eu ajude a administrar, porque eles falam que eu estou com bastante energia, ele fala sobre isso constantemente. Para mim é interessante saber que a direção da empresa está querendo contar comigo. Quando os proprietários se aposentarem, eles querem que eu continue administrando, porque é lucrativo para eles, então, não haveria razão para encerrar um negócio que é lucrativo.</p>
			<p>[...] eu acredito que a empresa não vai morrer.</p> <p>[...] acredito que haverá sim a sucessão, porém, até esse momento, não é meu plano ser a pessoa que sucederá os atuais proprietários [...]</p>
			<p>No que diz respeito a sucessão, nós estamos preparando e buscando pessoas, para que possamos atender isso, eu falo porque eu estou querendo me aposentar o mais rápido possível, e estou querendo trazer essas pessoas para os departamentos [...]</p> <p>[...] esta empresa não é familiar, então com certeza vai ficar para os colaboradores [...]</p> <p>Em reuniões, quando estou contratando novos funcionários, eu falo que quero que eles estejam aqui no meu lugar futuramente, então, nós incentivamos isso, e eles sabem que esta é uma empresa forte no mercado, temos uma aceitação muito boa, então vai ficar para alguém. Eu falo em todo momento, que eu quero que eles sejam melhores do que eu, pois amanhã eu quero que eles digam a mesma coisa para outros eventuais sucessores, ou seja, eu quero que essa empresa sobreviva para sempre, é muito difícil chegar uma pessoa de fora e comprar uma empresa prestadora de serviço, então eu tenho que passar isso para os colaboradores. Acredito que não existirá um capitalista que se interesse em comprar nossa empresa.</p>
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Frente à subcategoria descrição do plano de carreira e/ou sucessão, a possibilidade de crescimento dentro da empresa e preparação para sucessão encontram respaldo em: Maslow (1943) e as necessidades de auto-realização, auto-estima; pressuposto Y de McGregor (1960); fatores motivacionais de Herzberg (1959). Nota-se que, o colaborador demonstra entusiasmo com a possibilidade de ascensão profissional e possui expectativa de ser um futuro sucessor dos sócios-proprietários. Em contrapartida, apesar de demonstrar confiança na sobrevivência dessa empresa, o gestor de RH registra não ter interesse em ser um sucessor da gestão da empresa. O registro do proprietário denota proximidade com o registro do colaborador. Cabe salientar, que o registro do proprietário se alinha aos pressupostos de Oliveira (2006) e Lemos (2003), constantes na seção 2.3 desta dissertação. Concluída a apresentação, análise e discussão dos dados das empresas investigadas, a seguir será apresentada a análise inter-casos das constatações emergentes dos casos.

### 4.3. Diferenças e Similaridades entre os Casos: Ambienty e Z500

No decorrer das análises intra-caso dos dados constantes nas seções 4.1 e 4.2 foram constatadas diferenças e similaridades entre as empresas pesquisadas. Para uma melhor análise desses aspectos, recorreu-se à utilização dos documentos, observações e conteúdos das entrevistas de cada uma dessas unidades.

Tratando-se das diferenças identificadas na análise inter-casos da categoria fatores motivacionais e sua subcategoria responsabilidade pelo trabalho realizado, constante nos quadros 03 e 36, observa-se que a responsabilidade dos colaboradores carece de ajustes, no que diz respeito à delegação de responsabilidades dos gestores da Ambienty para os colaboradores e, isso mostra, por ora, que pode estar implícito um problema de centralização. Em contrapartida, a análise do caso Z500 sugere indícios de descentralização e mostra um sistema de co-responsabilidade pelo trabalho, gerando impulso no crescimento da empresa. A análise dessa subcategoria denota proximidade com as teorias X e Y de McGregor (1960).

Com relação à análise da categoria fatores higiênicos e sua subcategoria repasse das definições de atividades, constante nos quadros 10 e 43, nota-se uma forma de comunicação baseada em proximidade e na pouca formalidade, na qual, o proprietário da Ambienty centraliza as comunicações em casos em que as atividades exigem explicações mais detalhadas. Enquanto, na Z500 observa-se a informalidade no repasse das definições de atividades por parte do gestor. A análise dessa subcategoria alinha-se, respectivamente, aos conceitos de Fillion (1990) acerca de uma das características marcantes das pequenas empresas com relação à proximidade hierárquica existente entre colaborador e proprietário, e a Leone (1999) sobre algumas características de especificidades das pequenas empresas.

Dando continuidade à análise da categoria fatores higiênicos, contudo, relacionada à sua subcategoria políticas de pagamento ou remuneração, constante nos quadros 12 e 45, evidencia-se atenção e cuidado com as políticas de pagamento ou remuneração por parte dos níveis hierárquicos elevados, contudo, carece de incrementos formais. Diferentemente, a Z500 também demonstra preocupar-se com as políticas de pagamento ou remuneração, mas leva em consideração a formalidade dessas políticas. A análise dessa subcategoria denota proximidade com as visões tanto de Herzberg (1959) e Maslow (1943), quanto de Neves e Neto (1999).

Frente à análise da categoria necessidades humanas e sua subcategoria demonstração das capacidades, constante nos quadros 19 e 52, mostra-se a dificuldade de se avaliar e de se entender, com isenção, as próprias capacidades para vivenciar a interação das capacidades humanas na organização do trabalho na Ambienty, e fica implícito a ausência de incentivos para que os colaboradores demonstrem suas capacidades. Em contrapartida, a análise do caso Z500 denota estímulo ao desenvolvimento que pode levar à necessidade de auto-realização dos colaboradores. A análise dessa subcategoria remete aos pressupostos de auto-estima e auto-realização preconizados por Maslow (1943).

Prosseguindo com a análise da categoria necessidades humanas, porém, relacionada à sua subcategoria necessidades de segurança para a família, constante nos quadros 16 e 49, observa-se que as percepções dos entrevistados da Ambienty também convergem e são mescladas com as necessidades sociais, e o colaborador associa essa subcategoria à sua 'estabilidade financeira'. Enquanto, na Z500, o colaborador argumenta a escassez do recurso 'tempo' como limitante da segurança para a família. A análise dessa subcategoria sugere alinhamento à hierarquia das necessidades defendida por Maslow (1943).

No que concerne à análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços e sua subcategoria descrição da tomada de decisão, constante nos quadros 26 e 59, nota-se o fenômeno da centralização das decisões pelos proprietários da Ambienty. Ao contrário, na Z500 vê-se a relevância do compartilhamento precedendo a tomada de decisão e as tomadas de decisões predominantemente ocorrendo de maneira descentralizada. A análise dessa subcategoria apresenta conformidade com as teorias X e Y de McGregor (1960).

Dando prosseguimento à análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, todavia, relacionada à sua subcategoria perfil do gestor, constante nos quadros 22 e 55, fica implícito, nos fragmentos da entrevista com o colaborador da Ambienty, que seu gestor possui um perfil centralizador, ao contrário, do que se observa na Z500, onde o gestor assume uma postura mais descentralizadora. A análise dessa subcategoria também sugere conformidade com as teorias X e Y de McGregor (1960).

Continuando com a análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, porém, relacionada à suas subcategorias missão e visão, constantes nos quadros 30, 31, 63 e 64, evidencia-se que os entrevistados da Ambienty demonstram desconhecimento, pouco

entendimento ou pouca lembrança acerca da visão que está definida no *site* dessa empresa, e ocorrem os mesmos fenômenos com relação à missão. Enquanto, na Z500 denota-se confusão conceitual entre a missão e a visão, e ambas carecem ser claramente definidas e socializadas em suas reais dimensões. A análise dessas subcategorias alinham-se aos conceitos trazidos por Fillion (2004).

Prosseguindo com a análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, contudo, relacionada à sua subcategoria planejamento de atuação, constante nos quadros 32 e 65, fica implícito, que o planejamento de atuação é focado no curto prazo na empresa Ambienty. Já, na Z500 esse planejamento ocorre em curto e médio prazo. Em ambas as empresas, o planejamento é centralizado nos níveis hierárquicos mais elevados. A análise dessa subcategoria denota alinhamento com os conceitos preconizados por Fischer (2002).

No tocante à continuidade da análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, porém, atrelada à sua subcategoria descrição do processo de centralização/descentralização, constante nos quadros 27 e 60, nota-se que o colaborador entrevistado, implicitamente, denuncia a centralização, enquanto, o proprietário acredita que os esforços organizacionais devem priorizar a descentralização, para que haja tempo suficiente de gerir todos os processos organizacionais da Ambienty. Em contrapartida, observa-se tanto a centralização quanto à descentralização dos processos organizacionais da Z500. A análise dessa subcategoria estreita proximidade com os pressupostos teóricos de Herzberg (1959), Maslow (1943) e McGregor (1960).

Continuando com a análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, contudo, relacionada à sua subcategoria sentimento por atuar nesse porte, constante nos quadros 28 e 61, evidencia-se que os entrevistados em todos os níveis hierárquicos mostram um sentimento de gratidão por atuar nesse porte, ao mesmo tempo, em que não vislumbram crescimento além do atual para a Ambienty. Já, na Z500, há indícios, de que o fenômeno da motivação traduzido nos fragmentos das entrevistas exerce influência na gestão de crescimento dessa empresa, elevando-a a referência no segmento de mercado em que atua. A análise dessa subcategoria aproxima-se dos argumentos de Maslow (1943) e de Berenguer (1997).

Concluindo a análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, contudo, relacionada à sua subcategoria descrição do plano de carreira e/ou sucessão, constante nos quadros 35 e 68, observa-se a inexistência formal de um plano de carreira e que o processo sucessório na Ambienty tende a sucessão familiar. Enquanto, há um plano efetivo de carreira, bem como, socializa-se um plano de sucessão por competência na Z500. A análise dessa subcategoria encontra respaldo em: Maslow (1943); McGregor (1960); Herzberg (1959); Oliveira (2006) e Lemos (2003).

Tratando-se das similaridades identificadas na análise inter-casos da categoria fatores motivacionais, observa-se aproximação nas seguintes subcategorias: crescimento visto pela empresa (quadros 06 e 39); desenvolvimento profissional (quadros 07 e 40) e reconhecimento da empresa pelas tarefas (quadros 04 e 37).

Com relação à categoria fatores higiênicos, nota-se proximidade nas subcategorias: condições de trabalho oferecidas (quadros 11 e 44) e controle exercido (quadros 08 e 41) e, frente à categoria necessidades humanas, observa-se alinhamento nas subcategorias: recompensa pelo trabalho executado (quadros 20 e 53) e necessidades de trabalho conjunto (quadros 18 e 51).

No que concerne à categoria gestão de pessoas e pequenas empresas de serviços, evidencia-se similaridades nas subcategorias: políticas e práticas de gestão (quadros 23 e 56); sentimento pelo segmento em que trabalha (quadros 29 e 62); descrição dos recursos (quadros 25 e 58); descrição dos níveis hierárquicos (quadros 34 e 67); políticas e práticas de gestão (quadros 23 e 56) e descrição do ambiente de trabalho (quadros 24 e 57).

Ressalta-se que, as diferenças e similaridades identificadas nas análises intra e inter-casos, denotam indícios de respostas para a questão de pesquisa desta dissertação à medida que demonstram a influência da motivação dos colaboradores sobre o modelo de gestão de pessoas das empresas investigadas. Entretanto, observa-se que o modelo de gestão de pessoas, ainda, que, implicitamente, também exerce influência sobre a motivação dos colaboradores. Desse modo, tais diferenças e similaridades, são resumidas no Quadro 69, com o propósito de facilitar a visualização das comparações entre os casos investigados.



<b>QUADRO Nº 69</b> <b>DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE OS CASOS</b>			
	<b>CASO 4.1: AMBIENTY</b>	<b>SIMILARIDADES</b>	<b>CASO 4.2: Z500</b>
<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	Responsabilidade pelo Trabalho realizado é limitada devido ao perfil centralizador dos proprietários.	Evidências de investimentos em crescimento, desenvolvimento e reconhecimento profissional.	Responsabilidade pelo trabalho realizado é delegada aos gestores.
<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	Repasse das definições de atividades focado nos proprietários.  Políticas de Pagamento ou remuneração indefinidas.	Boas condições de trabalho oferecidas.  Controle exercido por meio de planilhas.	Repasse das definições de atividades focado nos gestores.  Políticas de Pagamento ou remuneração definidas.
<b>NECESSIDADES HUMANAS</b>	Não há abertura para demonstração das capacidades.  Necessidades de Segurança para a família (estabilidade financeira).	Evidências de recompensa pelo trabalho executado.  Fomenta-se o trabalho em conjunto.	Há abertura para demonstração das capacidades.  Necessidades de Segurança para a família (disponibilidade de tempo).
<b>GESTÃO DE PESSOAS E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇOS</b>	Decisões tomadas isoladamente.  Gestor centralizador.  Missão e visão da empresa definidas e socializadas no site.  Planejamento de atuação focado no curto prazo.  Processo mais centralizado.  Anseio de permanecer como pequeno porte.  Plano de carreira e sucessão inexistente.	Dois sócios-proprietários, sendo 1 homem e 1 mulher.  Sentimento de satisfação por atuar nesse segmento.  Recursos adequados.  Descrição dos níveis hierárquicos.  Políticas e práticas de gestão definidas  Ambiente de Trabalho saudável.	Decisões tomadas em conjunto.  Gestor descentralizador.  Missão e visão da empresa indefinidas.  Planejamento de atuação focado no curto e médio prazo.  Processo mais descentralizado.  Anseio de crescer e atingir o grande porte.  Existe plano de carreira e sucessão.
<b>Fonte:</b> Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa			

Recorda-se que os dados, constantes no quadro 69, estão alinhados com os Apêndices 4 e 5, bem como com os fundamentos teóricos de cada variável descrita nas subseções 2.1, 2.2 e 2.3 desta dissertação. Concluída a apresentação, análise e discussão dos resultados, a seguir serão apresentadas as considerações finais desta dissertação, englobando as limitações do estudo e contribuições para novas pesquisas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços localizadas na cidade de São Paulo, identificando os indicadores de motivação existentes nessas empresas, investigando seus modelos de gestão de pessoas e comparando-os com os indicadores de motivação, no intuito de analisar as semelhanças e divergências identificadas nos casos.

A temática da motivação atrelada à gestão de pessoas foi utilizada para a identificação dos fatores de motivação e dos fatores higiênicos existentes nesses casos. Como ressaltado na fundamentação teórica, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores, ao favorecer a realização pessoal, demonstrar reconhecimento pelo valor profissional, oferecer oportunidades de promoção, atribuir responsabilidades a cada um, tornar o trabalho agradável e possibilitar o crescimento do indivíduo. As análises dos casos mostraram a dificuldade de todas essas variáveis serem compreendidas e incrementadas nessas organizações de pequeno porte aqui estudadas.

Também como apontado pela literatura, os gestores não podem motivar seus colaboradores, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação intrínseca no trabalho. As análises desses casos também reiteram as dificuldades cognitivas e de habilidades de os gestores investigados poderem compreender e discernir a dimensão que tal afirmação encerra e findam por confundir, na prática, os fatores motivacionais com os fatores higiênicos. Do mesmo modo, os resultados apontam para a dificuldade desses gestores em transitar pelos pressupostos X e Y, uma vez que eles se sentem compelidos a controlar e, simultaneamente confiar nas relações de proximidade para a obtenção dos resultados organizacionais.

Nesse contexto, a resposta à questão de como a motivação dos colaboradores influencia a gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços fica evidenciada pela participação de três níveis hierárquicos nas entrevistas, em ambas as empresas, mostrando-se de fundamental importância a percepção resgatada, pela naturalidade de cada um desses níveis hierárquicos, bem como pelas humanidades por trás de cada pessoa entrevistada, de que a influência é recíproca, sem que nenhum dos níveis hierárquicos prepondere sobre o outro, no que diz respeito aos fatores motivacionais.

No que se refere aos fatores higiênicos ficou evidenciado, em ambas as empresas, que o cuidado e a atenção com tais fatores estimulam a retenção dos colaboradores que se sentem seguros para não se deixarem seduzir por ofertas em outras organizações de outros portes. Registra-se ainda que, no caso de impedimento do crescimento profissional de colaboradores dentro dessas organizações, em razão do seu porte, há o estímulo para busca de alternativas, fora delas.

Tal resultado não reduz a relevância desta pesquisa, haja vista que o estudo da motivação humana atrelado à gestão de pessoas permanece como instigante para nova exploração, quer sob a perspectiva da motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas, quer sob a ótica do fenômeno da gestão de pessoas influenciando os colaboradores, dentro e fora do cenário de pequenas empresas de serviços, o que estimula o pesquisador a planejar futuras pesquisas nesse campo de estudos.

Esta dissertação apresenta limitações próprias da abordagem qualitativa que, mesmo reduzida a possibilidade de generalização dos resultados traz, também, possibilidades para novas pesquisas. A escassez de literatura científica nacional abrangendo pequenas empresas é considerada uma limitação. A falta de abertura de campo para pesquisas em empresas desse porte pode ser registrada como outra limitação.

São consideradas possibilidades de contribuição desta dissertação: para a academia, futuras pesquisas com abordagens qualitativa e quantitativa podem ajudar a compreender o fenômeno dentro de organizações de pequeno e médio portes; para essas organizações, os resultados podem ajudar a nortear o uso do fenômeno em suas gestões; para a sociedade, uma vez que as organizações desses portes poderão se habilitar a prestar serviços de qualidade reconhecida pela sustentabilidade de relações de reciprocidade e aproximação dos seus integrantes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMBIENTY. **Histórico, Missão, Visão, Valores**. Disponível em: [www.ambienty.com.br](http://www.ambienty.com.br). Acesso em 11.07.2011 às 20h30.

ARAÚJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; SILVA, L. G. **Mercado de Trabalho e Gestão de Pessoas: Mudanças e Desafios**. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**, pp. 55-70. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. In: BARDIN, Laurence. **L'Analyse de Contenu**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa. Edições 70, 1995: 95-115.

BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, C. W. **O que não é motivação**. Revista de Administração, v. 21 (4), outubro-dezembro, São Paulo, 1986.

BERNARDES, R. C; ANDREASSI, T. **Características das microempresas no setor de serviços produtivos intensivos em informação e conhecimento**. Cadernos de pós-graduação - Administração, v.4, n. 1, especial RAI, p. 285 – 298, São Paulo, 2005.

BERENGUER, Marcos A. L. **As micro e pequenas empresas no contexto do desenvolvimento local**. - Revista SYMPOSIUM, ano. 32, no 1-2, p. 92/96, Recife, FASA – Fundação Antônio Santos Abranches, jan./dez, 1997.

BRUYNE, P; HERMAN, Jacques e SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CESAR, A. M. R. V. C.. **É Possível ser 120% motivado? O caso do Magazine Luíza**. VII SEMEAD, 2006.

COUTINHO, M. T. C; JOHANN, S. L; PEREIRA, C. S; ROCHA, P. S. R. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 4ª edição - Editora FGV, Rio de Janeiro, 2005.  
DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FILION, L. J. **Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs.** International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FILION, L. J. **Free Trade: The Need for a Definition of Small Business.** Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, 31-46, 1990.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas: Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por Competências.** São Paulo: Gente, 2001. 5

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo.** In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** Saraiva: São Paulo, 2006.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas – RAE, FGV: São Paulo, 1995.

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e a expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GLASSMAN, W. E; HADAD, M. **Psicologia: abordagens atuais.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

GLESNE, C. **But Is It Ethical? Learning to Do Right.** In: GLESNE, C. **Becoming Qualitative Researchers.** p. 113-129, 1992.

HERZBERG, F; Mausner, B; Snyderman, B. B. **The Motivation to Work.** 2ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HITT, A. Michael et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

KITZINGER, J. **The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants**. In: *Sociology of Health and Illness*. V. 16, n. 1, pp.103-121, 1994.

KUDE, V. M. M. **Como Se Faz um Projeto de Pesquisa Qualitativa em Psicologia**. Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS, 1997.

KUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo Institutos de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANGBERT, M. **Human resource management and Deming's continuous improvement concept**. *Journal of Quality Management*, v. 5, p. 85-101, 2000.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão**. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**, pp. 03-16, São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, N. P. **Da insipiência à incipiência nas ações de recursos humanos: o que é possível apreciar?** VII SEMEAD FEA-USP, São Paulo, 2004.

LEMOS, Mônica de Faria Mascarenhas e. **O processo de sucessão em empresas familiares**. Revista FAE BUSINESS, n.5 abril, 2003.

LEONE, N. M. **As especificações das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, p.91-94 Abr/Jun 1999.

LIMA, E. O. **Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa**. In: Encontro da ANPAD, 29. 2005. Brasília: ANPAD, 2005.

LIMA, E. O. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. Anais do II EGEPE, p. 421-436, Londrina-Paraná, Novembro, 2001.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed.. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, M. C; FILHO, G. I. R. **A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública**. Revista de Administração, São Paulo, v. 39, n.1, p.62-75, jan/fev/mar, 2004.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. Editora Cengage Learning: São Paulo, 2008.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of human motivation**. *Psychological Review*, jul. 1943.

MEIRELLES, D. S. **O Setor de Serviços e os Serviços de Infra-Estrutura Econômica**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

MEIRELLES, D. S. **O conceito de serviço**. São Paulo: Revista de Economia Política, vol. 26, nº 1, pp. 119-136, janeiro-março 2006.

MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Focusing and Bounding the Collection of data**. In: MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, P. 16-39, 1994.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico**. In: Revista de Administração e Inovação, v.1, n.1, pp. 5-19. São Paulo: UNINOVE, 2004.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

NEVES, C; NETO, D. L. **Quando motivar é a solução. Motivação x crise**. T & D desenvolvendo pessoas, São Paulo, ano. VII ed. 77, p. 34-41, maio 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 13ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PETERS, T. (2004), **Características Econômicas das Micro e Pequenas Empresas Industriais**. Disponível em: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Acesso em 24.06.2004 às 19h30.

PETTIGREW, A. M. **The Character and Significance of Strategy Process Research**. Strategic Management Journal, v. 13, p. 5–16, 1992.

QUEIROZ, A. C. S; ALBUQUERQUE, L. G. **Análise do ambiente organizacional**. In: ALBUQUERQUE, L. G; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**, pp. 17-26. São Paulo: Atlas, 2009.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 24ª edição. Petrópolis, Vozes, 1999.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração, São Paulo, v.44. jan./fev./mar, 2009.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos e Pesquisas – O futuro do setor de serviços**. Disponibilizado pela Agência Sebrae de Notícias e Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 07.12.2010 às 21h30.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenas empresas como uma das prioridades na nova Política de Desenvolvimento Produtivo do governo federal**. Disponibilizado pela Agência Sebrae de Notícias e Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em 07.12.2010 às 20h00.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C., **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2ª ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc. USA, 1989.



Z500. **Histórico.** Disponível em: [www.z500.com.br](http://www.z500.com.br). Acesso em 20.07.2011 às 21h00.

## 7. APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em nos receber. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

#### **Tema da pesquisa:**

Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo.

#### **Composição da equipe de pesquisa:**

**Everton Ferreira de Oliveira**, aluno do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 3665-9300/9342 Fax (11) 3665-9369. Correio eletrônico: [everton10001@hotmail.com](mailto:everton10001@hotmail.com)

**Nildes R. Pitombo Leite**, orientadora, professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9340/9342. Correio eletrônico: [nildespitombo@uninove.br](mailto:nildespitombo@uninove.br)

#### **Descrição da pesquisa:**

Este projeto de pesquisa tem por tema a Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo.

Para a realização deste projeto de pesquisa, sua participação será de grande valor, haja vista a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre como a motivação dos colaboradores influencia a gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços. Novos conhecimentos sobre o tema podem ajudar sua empresa a obter melhores resultados em sua gestão.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos de gestão e de motivação dos colaboradores da sua empresa. Ela pode nos tomar aproximadamente 1 hora e trinta minutos. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito deste projeto de pesquisa.

Muito obrigado!

Everton Ferreira de Oliveira  
Nildes R. Pitombo Leite

**APÊNDICE 2 – CONSENTIMENTO ASSINADO – EMPRESA Z500**

**CONSENTIMENTO A ASSINAR**


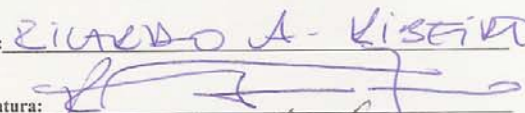
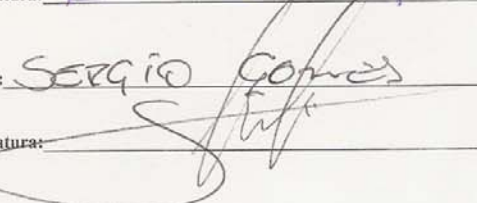
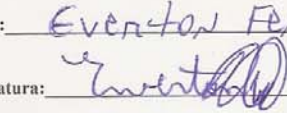
**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre a Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

**Autorização de citação do nome de minha empresa:**

Eu autorizo Everton Ferreira de Oliveira e Nildes R. Pitombo Leite, a revelarem o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

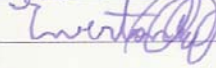
	<b>Respondentes</b>
	Nome: <u>MAURÍCIA DEBOUGAS AMARAL</u>
	Assinatura: 
	Nome: <u>EDUARDO A. KISEIRO</u>
	Assinatura: 
Local: <u>SÃO PAULO</u>	Nome: <u>SERGIO GOMES</u>
	Assinatura: 
Data: <u>20,07,2011</u>	Nome: _____
	Assinatura: _____
	<b>Entrevistador</b>
	Nome: <u>Everton Ferreira de Oliveira</u>
	Assinatura: 

## CONSENTIMENTO A ASSINAR

### Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre a Motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas de serviços na cidade de São Paulo.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: <u>São Paulo</u>	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: <u>WALTER DIANESI</u> Assinatura: 
Data: <u>11.07.2011</u>	<u>Entrevistador (es)</u> Nome: <u>Everton Ferreira de Oliveira</u> Assinatura:  Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____

### Autorização de citação do nome do (a) entrevistado (a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Everton Ferreira de Oliveira e Nildes R. Pitombo Leite, a revelarem o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: WALTER DIANESI

Nome da empresa: AMBIENTY COM. E SERVIÇO LTDA.

Função do participante: DIRETOR

Assinatura do participante: 

Data: 11/07/11

## APÊNDICE 4



ITENS DE INVESTIGAÇÃO (Motivação)	ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	
	Colaboradores	Gestores
<b>1. Fatores motivacionais</b>	<p>1.1. Como você descreve a sua responsabilidade pelo trabalho que realiza?</p> <p>1.2. Como você descreve a forma de reconhecimento da empresa pelas tarefas que realiza?</p> <p>1.3. Como você descreve a sua realização pelo trabalho executado diariamente?</p> <p>1.4. Como você descreve a ocupação da empresa com seu crescimento?</p> <p>1.5. Como você descreve a ocupação da empresa com seu desenvolvimento?</p>	<p>1.1. Como você avalia a responsabilidade dos colaboradores pelo trabalho realizado?</p> <p>1.2. Como você avalia a forma de reconhecimento pelo trabalho realizado pelos colaboradores?</p> <p>1.3. Como você avalia a realização dos colaboradores pelo trabalho que eles executam diariamente?</p> <p>1.4. Como você avalia a ocupação da empresa com o crescimento dos colaboradores?</p> <p>1.5. Como você avalia a ocupação da empresa com o desenvolvimento dos colaboradores?</p>
<b>2. Fatores higiênicos</b>	<p>2.1. Como você descreve o controle exercido sobre suas tarefas diárias?</p> <p>2.2. Como você descreve sua rotina de trabalho diária?</p> <p>2.3. Como são repassadas para você as definições de suas atividades diárias?</p> <p>2.4. Como você descreve as condições de trabalho oferecidas pela empresa?</p> <p>2.5. Como você descreve as políticas de pagamento da empresa?</p> <p>2.6. Como você descreve a forma de supervisão do seu trabalho?</p>	<p>2.1. Como você gerencia as tarefas diárias dos colaboradores?</p> <p>2.2. Como você exerce o controle sobre as tarefas diárias dos colaboradores?</p> <p>2.3. Como você repassa as definições das tarefas diárias dos colaboradores?</p> <p>2.4. Como você avalia as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores?</p> <p>2.5. Como você avalia as políticas de pagamento dos colaboradores?</p> <p>2.6. Como você avalia a forma de supervisão dada aos colaboradores?</p>
<b>3. Necessidades humanas</b>	<p>3.1. Como você descreve as suas necessidades de sobrevivência?</p> <p>3.2. Como você descreve as suas necessidades de segurança individual?</p> <p>3.3. Como você descreve as suas necessidades de segurança para a família?</p> <p>3.4. Como você descreve as suas necessidades de segurança no trabalho?</p> <p>3.5. Como você descreve as suas necessidades de trabalho conjunto na empresa?</p> <p>3.6. Como você descreve seus desejos de demonstrar suas capacidades profissionais?</p> <p>3.7. Como você espera receber recompensas pelo trabalho executado?</p>	<p>3.1. Como você avalia as necessidades de sobrevivência dos colaboradores?</p> <p>3.2. Como você avalia as necessidades de segurança individual dos colaboradores?</p> <p>3.3. Como você avalia as necessidades de segurança para a família dos colaboradores?</p> <p>3.4. Como você avalia as necessidades de segurança no trabalho dos colaboradores?</p> <p>3.5. Como você se ocupa com o atendimento das necessidades de trabalho conjunto dos colaboradores?</p> <p>3.6. Como você se ocupa com os desejos dos colaboradores de mostrar suas capacidades profissionais?</p> <p>3.7. Como você se ocupa em recompensar o trabalho dos colaboradores?</p>
<b>ITENS DE INVESTIGAÇÃO (Gestão de Pessoas e</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Gestores</b>

<b>Pequenas Empresas de Serviços)</b>		
<b>1. Modelo de gestão</b>	1.1. Como você descreve a forma de gerenciamento dos colaboradores?	1.1. Como você avalia a forma de gerenciar os colaboradores?
<b>2. Perfil dos gestores</b>	2.1. Como você descreve o perfil do seu gestor?	2.1. Como você avalia o seu perfil de gestão?
<b>3. Políticas e práticas</b>	3.1. Como você entende as políticas e práticas de gestão de sua empresa?	3.1. Como você avalia as políticas e práticas de gestão de sua empresa?
<b>4. Ambiente organizacional</b>	4.1. Como você descreve o ambiente de trabalho de sua empresa?	4.1. Como você avalia o ambiente de trabalho propiciado aos colaboradores?
<b>5. Recursos disponíveis</b>	5.1. Como você descreve os recursos disponíveis para a realização do seu trabalho diário?	5.1. Como você avalia os recursos disponibilizados para a realização do trabalho diário dos colaboradores?
<b>6. Níveis de tomada de decisão</b>	6.1. Como você descreve a tomada de decisão na empresa?	6.1. Como você avalia os níveis de tomada de decisão na empresa?
<b>7. Centralização / descentralização</b>	7.1. Como você descreve o processo de centralização / descentralização dentro da empresa?	7.1. Como você avalia o processo de centralização / descentralização dentro da empresa?
<b>8. Classificação</b>	8.2. Como você se sente trabalhando em uma empresa desse porte?	8.1. Qual é o porte da empresa? 8.2. Como você se sente gerindo uma empresa desse porte? 8.4. Quantos colaboradores a empresa possui?
<b>9. Segmento</b>	9.1. Você gosta de trabalhar nesse segmento de empresa?	9.1. Qual é o segmento (setor) de atuação da empresa?
<b>10. Definição</b>	10.1. Qual é a missão da empresa? 10.2. Qual é a visão da empresa? 10.3. A empresa possui um planejamento de atuação?	10.1. Qual é a missão da empresa? 10.2. Qual é a visão da empresa? 10.3. Como você descreve o planejamento de atuação da empresa?
<b>11. Histórico</b>	11.1. Como você descreve sua participação na história da empresa?	11.1. Como você descreve e avalia a história da empresa?
<b>12. Níveis hierárquicos</b>	12.1. Como você descreve os níveis hierárquicos da empresa? 12.2. Como você descreve o plano de carreira e/ou sucessão na empresa?	12.1. Como você descreve e avalia os níveis hierárquicos da empresa? 12.2. Como funciona o plano de carreira e/ou sucessão na empresa?

## APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS

### 1. Dados da Unidade de Análise

Empresa:
Região:
<b>2. Roteiro Orientador:</b>
<b>2.1. Motivação</b>
1. Acolhimento aos visitantes
2. Atendimento telefônico
3. Padrões comportamentais visíveis
4. Atividades
5. Ambiente organizacional
<b>2.2. Gestão de Pessoas</b>
1. Regras formalizadas
2. Regras de gestão das pessoas
3. Regulamento interno
4. Manuais de procedimentos e logotipo, quadros
5. Festas e confraternizações
<b>2.3. Pequenas Empresas e Setor de Serviços</b>
1. Estrutura física da organização / arquitetura / layout
2. Localização geográfica
3. Tipos de serviços prestados
4. Quantidade de colaboradores
5. Características da vizinhança da empresa