

Motivação dos Colaboradores e Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas

Everton Ferreira de Oliveira¹
Nildes Raimunda Pitombo Leite²

Resumo: Este artigo teve como objeto de investigação, a motivação dos colaboradores e gestão de pessoas em pequenas empresas, tendo como unidades de análise duas empresas. 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. Os resultados apontam dificuldades dos proprietários, gestores e colaboradores, em compreender e reforçar as variáveis imbricadas nessas teorias clássicas para despertar/manter suas motivações intrínsecas no trabalho.

Palavras-Chave: Motivação. Gestão de Pessoas. Pequenas Empresas. Método Fenomenológico.

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. Em meio à complexidade das organizações, a gestão de pessoas pode ser influenciada por diversos fatores, dentre os quais, também os motivacionais.

Apesar de não ser considerado indispensável neste artigo 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 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

¹ Mestre em Administração. Professor de Ensino Superior (Diretoria de Gerenciais). Universidade Nove de Julho. everton10001@hotmail.com.

² Doutora em Administração. Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA). Universidade Nove de Julho. nildespitombo@consensopg.com.br.

relevância nos últimos anos quando se acentua o discurso sobre pessoas, enquanto fator de competitividade para as empresas. 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, neste artigo foram investigadas as diversas implicações do tripé: motivação, gestão de pessoas e pequenas empresas. Do mesmo modo, investigou-se a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em um cenário específico de pequenas empresas.

2. *Fundamentação Teórica*

A base teórica deste artigo pautou-se nas temáticas alinhadas ao objeto de estudo desta pesquisa, a saber, motivação e gestão de pessoas em pequenas empresas. 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). Assim, contemplou-se a organização de breves diálogos entre alguns autores contemporâneos 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. 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 ideia 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. 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. 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. Lembra-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, composta de cinco níveis distintos que detalham quais são as prioridades do ser humano durante todo o ciclo da vida.

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 pelas 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. Desse modo, 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), 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. 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 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. 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 [...]”. Diante 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. 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. Um dos fatores relevantes 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. 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.

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 prevêm 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.

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. 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. 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, Filion (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.

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.

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. No que concerne à motivação de colaboradores em empresas de pequeno porte, se percebe, segundo Filion (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 ideia, 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 ideias estejam voltadas para outros portes de empresa, entende-se ser possível apropriar-se delas para o porte de empresa aqui investigado.

Para tanto, a abordagem conceitual desenvolvida, juntamente com a peculiaridade das organizações que foram estudadas nesta pesquisa, constituem um caminho relevante para o estudo da motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas de pequenas empresas. Cabe salientar que se propôs, nesta pesquisa, um enfoque específico a um determinado cenário, sem pretensão de esgotar os assuntos. Concluída a exposição do referencial teórico que serviu de base para o processo de investigação deste artigo, a seguir serão apresentados os seus aspectos metodológicos, englobando as características metodológicas, os critérios adotados para seleção dos casos, os procedimentos para coleta de dados e o plano para análise desses dados.

3. Aspectos Metodológicos

Para a realização deste artigo 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. Foram utilizados os seguintes autores, para fundamentar os aspectos metodológicos que nortearam esta pesquisa: Yin (2005); Minayo (2007); Moreira (2004); Kitzinger (1994); GIL (2009); Vergara (2000); Godoy (1995, 2006); Rudio (1999); Bardin (1995); Miles & Huberman (1994).

Neste artigo, o critério de escolha dos casos se deu por conveniência e foi facilitado por meio de indicações pessoais advindas do *network* dos pesquisadores. 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 e a quantidade de entrevistados e entrevistas se deu por conveniência dos pesquisadores. 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. 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).

Para tratamento dos dados foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise documental. 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. 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. 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. Detalhados os aspectos metodológicos deste artigo, a seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa e suas respectivas análises e discussões.

4. A Pesquisa com Resultados e Análises

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 neste artigo, na concepção de Herzberg (1959), 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 deste artigo, qual seja o de analisar a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas, 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 m², sendo 650 m² 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. Concluída a apresentação da empresa Ambienty, a seguir será apresentada a 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 m², sendo 980 m² 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. Concluída a apresentação das empresas investigadas, a seguir será apresentada a análise das constatações emergentes dos casos.

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

No decorrer das análises dos dados 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, 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, 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 Filion (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, 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 de Herzberg (1959) e Maslow (1943).

Frente à análise da categoria necessidades humanas e sua subcategoria demonstração das capacidades, 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 implícita 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). Na análise da categoria necessidades humanas, porém, relacionada à sua subcategoria necessidades de segurança para a família, 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 e sua subcategoria descrição da tomada de decisão, 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). Na análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas, todavia, relacionada à sua subcategoria perfil do gestor, 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, porém, relacionada à suas subcategorias missão e visão, 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 Filion (2004). Na análise da categoria gestão de pessoas e pequenas empresas, contudo, relacionada à sua subcategoria planejamento de atuação, 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, porém, atrelada à sua subcategoria descrição do processo de centralização/descentralização, 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, contudo, relacionada à sua subcategoria sentimento por atuar nesse porte, 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, contudo, relacionada à sua subcategoria descrição do plano de carreira e/ou sucessão, 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) e Oliveira (2006).

Tratando-se das similaridades identificadas na análise inter-casos da categoria fatores motivacionais, observa-se aproximação nas seguintes subcategorias: crescimento visto pela empresa; desenvolvimento profissional e reconhecimento da empresa pelas tarefas. Com relação à categoria fatores higiênicos, nota-se proximidade nas subcategorias: condições de trabalho oferecidas e controle exercido e, frente à categoria necessidades humanas, observa-se alinhamento nas subcategorias: recompensa pelo trabalho executado e necessidades de trabalho conjunto. No que concerne à categoria gestão de pessoas e pequenas empresas, evidencia-se similaridades nas subcategorias: políticas e práticas de gestão; sentimento pelo segmento em que trabalha; descrição dos recursos; descrição dos níveis hierárquicos; políticas e práticas de gestão e descrição do ambiente de trabalho. Ressalta-se que, as diferenças e similaridades identificadas nas análises intra e inter-casos, denotam indícios de respostas para a questão de pesquisa deste artigo 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 03, com o propósito de facilitar a visualização das comparações entre os casos investigados.

QUADRO Nº 01
DIFERENÇAS E SIMILARIDADES ENTRE OS CASOS

	CASO 4.1: AMBIENTY	SIMILARIDADES	CASO 4.2: Z500
FATORES MOTIVACIONAIS	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.
FATORES HIGIÊNICOS	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.
NECESSIDADES HUMANAS	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).
GESTÃO DE PESSOAS E PEQUENAS EMPRESAS	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.
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa			

Recorda-se que os dados, constantes no quadro 01, estão alinhados com os fundamentos teóricos de cada variável descrita neste artigo. Concluída a apresentação, análise e discussão dos resultados, a seguir serão apresentadas as considerações finais deste artigo, englobando as limitações do estudo e contribuições para novas pesquisas.

5. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar a motivação dos colaboradores e sua influência na gestão de pessoas em pequenas empresas localizadas na cidade de São Paulo, identificando os indicadores de motivação existentes nessas empresas, investigando seus modelos de gestão de

peças 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 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 prepondera 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, o que estimula os pesquisadores a planejarem futuras pesquisas nesse campo de estudos. São consideradas possibilidades de contribuição deste artigo: 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

- 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: <http://www.ambienty.com.br>. Acesso em 11.07.2011 às 20h30.
- 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.
- 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.
- 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.
- GIL, A. C. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- 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.
- GLASSMAN, W. E; HADAD, M. **Psicologia: abordagens atuais.** Porto Alegre: Artmed, 2008.
- HERZBERG, F; Mausner, B; Snyderman, B. B. **The Motivation to Work.** 2ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2006.
- 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. **Pequenas empresas como uma das prioridades na nova Política de Desenvolvimento Produtivo do governo federal.** Disponibilizado pela Agência Sebrae de Notícias e Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em 07.12.2010 às 20h00.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** São Paulo: Bookman, 2005.
- Z500. **Histórico.** Disponível em: <http://www.z500.com.br>. Acesso em 20.07.2011 às 21h00.