

A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA X

Graziella Matos de Souza e Silva¹

Andrea Lanza Cordeiro de Souza²

RESUMO:

Nas micro e pequenas empresas é comum observar uma gestão de pessoas mais próxima dos trabalhadores, devido à distribuição espacial característica desses empreendimentos. O presente artigo teve como objetivo estudar o clima organizacional que rege a microempresa X e seus reflexos na motivação dos colaboradores da mesma, a fim de identificar os principais focos de necessidade de melhoria na gestão de pessoas, com base na Pirâmide das Necessidades de Maslow, possibilitando assim a sugestão de alternativas para atingir tais aperfeiçoamentos. Tal estudo se viabilizou a partir de pesquisa descritiva bibliográfica e de estudo de caso, os dados levantados foram obtidos por meio de observação direta e questionário construído com a intenção de apurar as opiniões dos colaboradores. Quanto aos resultados, há constatação do baixo nível de satisfação dos colaboradores e do clima prejudicado da organização. Após análise dos resultados, foram propostas melhorias através de mudança nas práticas de gestão de pessoas, baseado na aplicação da teoria de Maslow.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Motivação no Trabalho.

ABSTRACT:

In micro and small companies it is common to observe a people management closer the employees, due to the characteristic spatial distribution of these enterprises. The objective of this article was to study the organizational climate that rules X microenterprise and its reflexes on the motivation of its employees, in order to identify the main focuses of people management in need for improvement, based on Maslow's Pyramid of Needs, so enabling the suggestion of alternatives to achieve such improvements. Such study was made possible from bibliographical descriptive research and case study, the raised data were obtained through direct observation and questionnaire constructed under the intention of investigate employee opinions. Regarding the results, there is finding of the low level employee satisfaction and the harmed organization climate. After the results analysis, improvements have been proposed through change in the people management practices, based on Maslow's theory application.

KEYWORDS: People Management. Organizational Climate. Work Motivation.

¹ Bacharelanda em Administração da Universidade do Estado do Amazonas - UEA

² Docente do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas, doutora em Biodiversidade e Biotecnologia

1 INTRODUÇÃO

Para a área de Recursos Humanos, é de extrema importância a compreensão do clima e da motivação organizacionais, uma vez que estes são base para a análise e o entendimento da cultura e da estrutura da empresa. O clima organizacional diz respeito à atmosfera que rege a empresa, enquanto que a motivação no trabalho é a peça chave para que se mensure o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente como um todo.

Em se tratando de micro e pequenas empresas (MPEs), tem-se uma gestão mais individualizada e próxima do trabalhador, devido à restrita distribuição espacial e social característica das mesmas. Deste modo, este estudo abordou a questão motivacional dentro das MPEs, salientando a importância de uma gestão de pessoas competente e seus benefícios para o quadro geral da empresa, dando destaque à microempresa X, no contexto das consequências do clima organizacional na motivação de seus colaboradores.

Esta pesquisa se justifica pela importância da motivação organizacional e sua consequente influência no clima. Evidenciou-se a necessidade de um estudo detalhado acerca deste tema, o qual foi baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que pode ser utilizada como guia básico para a orientação para a motivação, dentro da gestão de pessoas.

O motivo pelo qual se deve dispensar atenção ao estudo da motivação no trabalho nas micro e pequenas empresas é que o investimento em funcionários é condição necessária à excelência do sistema de fornecimento, segundo Bowen e Lawler (1992). Para esses autores, o empoderamento deve ser adotado pelas empresas, como meio de encorajar e recompensar funcionários, estimulando-os a ter uma postura proativa dentro da organização.

O presente artigo teve como intuito geral estudar o clima organizacional presente na empresa X, tal como avaliar, via questionário (apêndice 1), o nível de satisfação dos funcionários em relação a este, a fim de identificar possíveis focos de melhorias quanto à motivação dos mesmos, diante das categorias contempladas pela ferramenta da Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Luz (2010) entende clima organizacional como a atmosfera de uma organização, num dado momento, que envolve a empresa e seus funcionários. O clima é associado à cultura da organização, resultante e influenciador desta ao mesmo tempo. Toledo e Milioni (2010, p.10), conceituam clima como “*o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização*”.

O clima organizacional pode ser dividido em três categorias, de acordo com Luz (2003). São elas: clima bom, prejudicado ou ruim. Quando há predominância de atitudes positivas por parte dos colaboradores, o clima é bom. Bons indicadores desse tipo de clima são a baixa rotatividade de funcionários e o alto tempo de continuidade dos mesmos na empresa.

Ainda segundo o autor, quando alguns aspectos da organização causam efeito negativo no ânimo dos colaboradores, o clima passa a ser prejudicado ou ruim, sendo classificado como um ou outro de acordo com a intensidade com que esses efeitos se revelam. Alto *turnover* é um dos indicadores de ambas as categorias, pois os funcionários tendem a não permanecer por muito tempo na empresa quando o clima não é bom.

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DA GESTÃO DE PESSOAS

A experiência de Elton Mayo em Hawthorne, nos anos 30, consistiu em experimentos inerentes à produtividade e às condições físicas do ambiente de produção (Silva, 1997). Segundo Lacerda (2009), ela levou a concluir que o nível de produtividade é influenciado por diversos fatores, dentre os quais se salienta a integração social, destacando a importância das questões emocionais dentro das organizações.

Para Maximiano (2002), Elton Mayo observou que o desempenho das pessoas nas organizações depende muito mais dos elementos emocionais e comportamentais do que dos métodos de trabalho, como era antes considerado pela

visão da Administração Científica de Taylor. A Teoria das Relações Humanas surge, então, da necessidade de humanização do trabalho, enfatizando as pessoas, os grupos e as organizações informais, de modo oposto à Teoria Clássica. (STONER; FREEMAN, 1999).

No século XXI, a Gestão de Pessoas evoluiu e objetiva auxiliar a organização no alcance de seus ideais, através do aumento da satisfação das pessoas e do aprimoramento da qualidade de vida no trabalho, conforme retratado por Claro e Nickel (2002). *“A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados”*. (CLARO; NICKEL, 2002 p. 17).

De acordo com Luz (2010, p.57):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos empregados, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

2.2 A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DO TRABALHO

A motivação é caracterizada por Bergamini (1997) como uma força cuja fonte de energia é satisfazer as necessidades do indivíduo. Para a autora, o estudo deste tema consiste em pesquisar quais motivos levam as pessoas a fazerem o que fazem; seus desejos e vontades intrínsecos.

Segundo Spector (2002), a motivação é definida como a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. Esta influencia diretamente na qualidade de vida e na qualidade do trabalho. Chiavenato (1994) destaca, ainda, a motivação como uma função gerencial, pois mesmo que esta seja intrínseca aos indivíduos, pode ser influenciada por fatores externos, como o trabalho.

Para Champion (2005, p.11), a relação entre a motivação dos trabalhadores e a eficácia organizacional é direta:

Existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição

psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Wagner III e Hollenbeck (2003) propõem a existência de muitas teorias diferentes acerca da motivação para o trabalho. Destacam, ainda, que muitas delas apresentam aspectos semelhantes entre si. Robbins (2002) classifica algumas como antigas teorias da motivação, ainda assim utilizadas em Gestão de Pessoas na contemporaneidade, pois representam a base que desenvolveu as posteriores teorias modernas. Estas teorias de base são: Hierarquia das Necessidades de Maslow (a ser abordada em seguida), Teorias X e Y de McGregor e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2.2.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Para Soto (2005), a teoria formulada por Abraham H. Maslow na década de 40 é fortemente baseada em cinco aspectos das necessidades humanas, organizados por ordem de urgência, da base para o topo de uma pirâmide. São eles: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, de estima e de auto realização, conforme ilustra a figura:

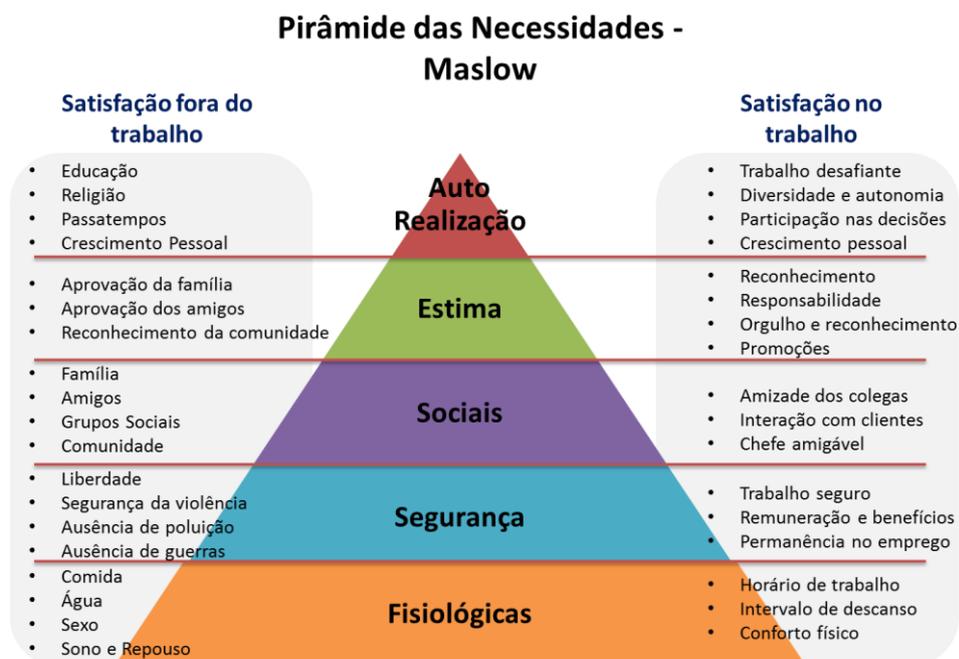


Figura 1 – A Figura Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas
 Fonte: MASLOW, 2000, p.105

Tais necessidades precisam ser atendidas, respeitando a ordem da pirâmide da base ao topo. Para Maslow (2000), as necessidades mais altas só surgem, de fato, quando aquelas correspondentes aos níveis mais baixos não mais existem. Segundo Casado (2002, p.253):

Por existência, entendem-se as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por relacionamento, entende-se o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes, o que corresponde à necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. Finalmente, entende-se por crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de auto realização e ao componente interno de estima de Maslow.

Maslow (2000) admite que a satisfação também pode ocorrer de forma desordenada, devido à individualidade. Portanto, ainda que a teoria apresente deficiências, por não ser aplicada como regra universal, pode constituir um guia básico para a disposição das necessidades, fornecendo aos gestores um artifício primordial para a gestão de pessoas, de forma sucinta.

2.3 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CLIMA

É de extrema importância que as organizações cultivem um ambiente positivo, que estimule o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores, conforme expressa Luz (2003). Assim sendo, o clima organizacional está diretamente ligado às questões motivacionais do ambiente. Ele representa as expectativas dos indivíduos, e também é um fenômeno de grupo (RIZZATI, 2002).

Chiavenato (1994) alega que o clima influencia fatores como a motivação e a satisfação no trabalho, assim como o desempenho no mesmo, através de expectativas que conduzem à motivação, uma vez que os colaboradores esperam recompensas, satisfações e frustrações em conformidade com o clima organizacional. O autor ainda explana: "*o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades*". (CHIAVENATO, 1994 p. 53).

3 AS RELAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DAS MICROEMPRESAS E SEUS IMPACTOS NO NEGÓCIO

No Brasil, as atividades das micro e pequenas empresas (MPEs) representavam 53,4% do PIB no setor de Comércio, além de 52% da geração de empregos formais no ano de 2014 (SEBRAE, 2014).

De acordo com Gonçalves e Koprowski (1995), tais organizações têm como característica dominante a forte presença dos proprietários na gestão; conseqüentemente, as relações pessoais entre os mesmos e os funcionários é estreita e a alta administração, pouco especializada.

Fischer (2002) conceitua modelo de gestão de pessoas como a maneira com que a empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no trabalho. Logo, tudo que interfere nas relações organizacionais pode ser considerado um modelo de gestão. Conforme atesta Lima (2000), a gestão de microempresas é estudada a partir dos sistemas de gestão das grandes empresas; portanto, há necessidade de se compreender a gestão das MPEs diante de uma perspectiva mais individualizada, uma vez que os relacionamentos e práticas de trabalho acabam por ser informais nas mesmas, por conta da proximidade espacial e social entre empregadores e empregados (MARLOW; PATTON, 1993).

O maior obstáculo acerca do estudo das MPEs, segundo Leone (1999), fundamenta-se na grande heterogeneidade que existe entre elas, pois as pesquisas neste campo são atrasadas, o que gera dificuldade em apresentar novas teorias, adequadas à realidade das pequenas e diferentes das que são destinadas às grandes empresas.

4 MICROEMPRESA X

Microempresa do ramo de comércio de alimentos, X é composta por dois proprietários que gerenciam a organização e um quadro de seis funcionários. Localiza-se num prédio comercial de alto padrão na cidade de Manaus, sendo o

público de trabalhadores do prédio o mais assíduo. Há mais de um ano no mercado, a empresa tem como carro-chefe o café.

A cafeteria sofre influência do modelo *fast food* de rapidez no atendimento e entrega do produto, a famosa ‘comida rápida’ ou ‘comida de conveniência’, conforme afirma Sousa (2013). Mesmo assim, trabalha com grãos de alta qualidade, trazendo sofisticação ao negócio. Também detém uma variedade de bebidas especiais e acompanhamentos, proporcionando ao cliente uma experiência gastronômica completa. Diante disso, dispõe de duas vertentes: a prontidão do atendimento e requinte oferecido ao cliente.

O perfil de funcionários procurado pelos gestores é de jovens que procuram crescimento e desenvolvimento. Buscam, por via de regra, universitários ou profissionais da área (baristas) que considerem a empresa como uma parte de sua jornada, não como seu destino final. A faixa etária dos funcionários é de jovens entre 20 e 30 anos, que fazem parte da geração Z. Para Baruch (2006), o sistema organizacional da referida geração apresenta fluidez e dinamismo, além de ser recheado de mudanças.

5 METODOLOGIA

5.1 MÉTODO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos por este estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, através da consulta de material bibliográfico referente ao assunto e da mensuração de opiniões por meio de amostra estatística contida no apêndice 1.

No tocante aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica e de estudo de caso, sendo constituída a partir de materiais já publicados e também baseada exclusivamente na microempresa X, com caráter de estudo detalhado, criando conhecimentos sobre o problema da gestão da mesma.

De acordo com Vergara (2000), o tipo de pesquisa foi de cunho descritivo, em relação aos fins. O presente estudo teve como objetivo expor as características da

microempresa em questão, estabelecendo relações entre suas variáveis. No referido cenário, buscou-se descrever como são causados os problemas motivacionais na empresa X.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa X compreende um universo de seis funcionários. Por se tratar de um número pequeno, a amostra utilizada para o estudo foi o próprio universo citado.

5.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com base nos questionários devidamente preenchidos (um para cada dos seis funcionários da amostra). As respostas às questões foram dispostas em gráficos de porcentagem, permitindo a visualização do todo e a construção da resposta ao problema de pesquisa, através da constatação do predomínio de opiniões negativas acerca do clima da empresa X.

Sendo de cunho descritivo, o objetivo da análise foi visualizar os dados e entender seu impacto na empresa X, sem emitir juízo de valor. Assim, o resultado da pesquisa foi apresentado por meio da evidenciação das opiniões dos colaboradores.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se observar a empresa X, tem-se a percepção da ausência de uma gestão de pessoas eficaz. Por conta da falta de especialização administrativa dos gestores, esta área deixa a desejar. Dentre outros problemas, a empresa vem apresentando baixo rendimento do quadro de funcionários. Estes, por outro lado, expressaram várias reclamações acerca da conduta da gestão, manifestando falta de motivação, valorização e segurança para os colaboradores. A administração observou que estes aspectos deixam a desejar, o que influencia no clima organizacional, atualmente carregado de receio por ambas as partes.

Nesta seção fez-se a identificação do baixo nível de satisfação dos colaboradores em relação aos diversos fatores da Pirâmide das Necessidades de Maslow, utilizando como instrumento de pesquisa o questionário contido no apêndice 1, através do qual foi possível chegar às constatações da necessidade de uma melhor gestão de pessoas na empresa, a partir da análise estatística e da interpretação dos dados, com base nas teorias estudadas.

Quanto ao primeiro nível da pirâmide, o das necessidades fisiológicas, notou-se um total de 83% de insatisfação (total ou parcial) por parte dos colaboradores, comprovando necessidade de investimento em melhorias quanto ao horário e carga de trabalho, conforme demonstra o gráfico abaixo:

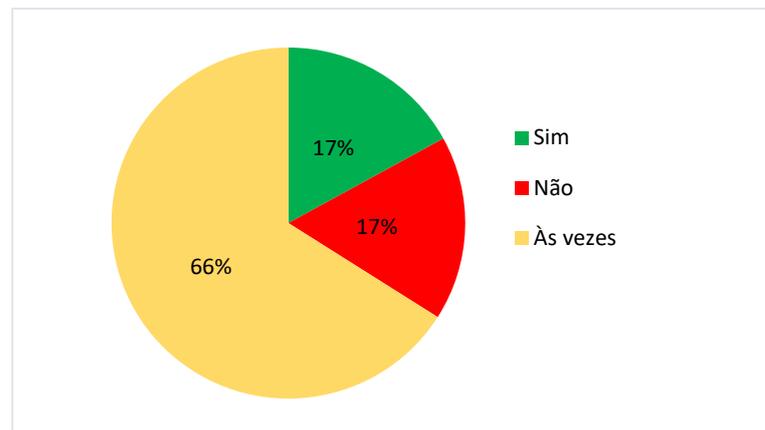


Gráfico 1 – Atendimento às necessidades fisiológicas
Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

No aspecto da segurança, o gráfico aponta 83% de insatisfação total e 17% de insatisfação parcial da equipe, sem nenhuma resposta positiva à questão. Este foi um dos itens com as piores avaliações, o que chama atenção para um maior cuidado quanto ao mesmo.

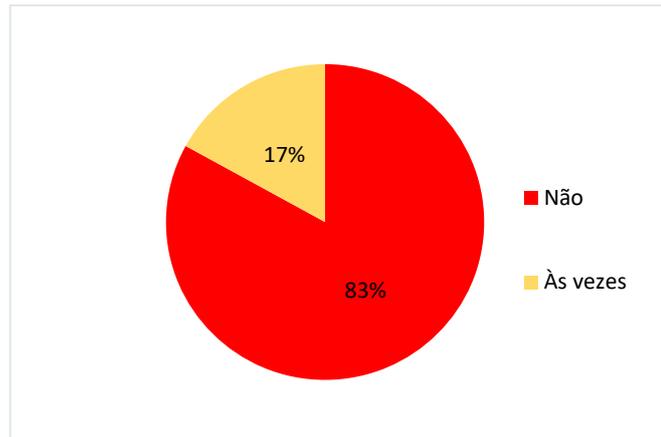


Gráfico 2 – Atendimento às necessidades de segurança
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Em relação ao terceiro nível da pirâmide, o de necessidades sociais, foram realizadas duas perguntas quanto às relações dentro da empresa: com a equipe e com os administradores (proprietários). Os gráficos abaixo representam cada um, respectivamente. A relação entre os funcionários foi avaliada em sua maioria (66%) como boa; com os chefes, no entanto, 67% das opiniões foi de insatisfação parcial.

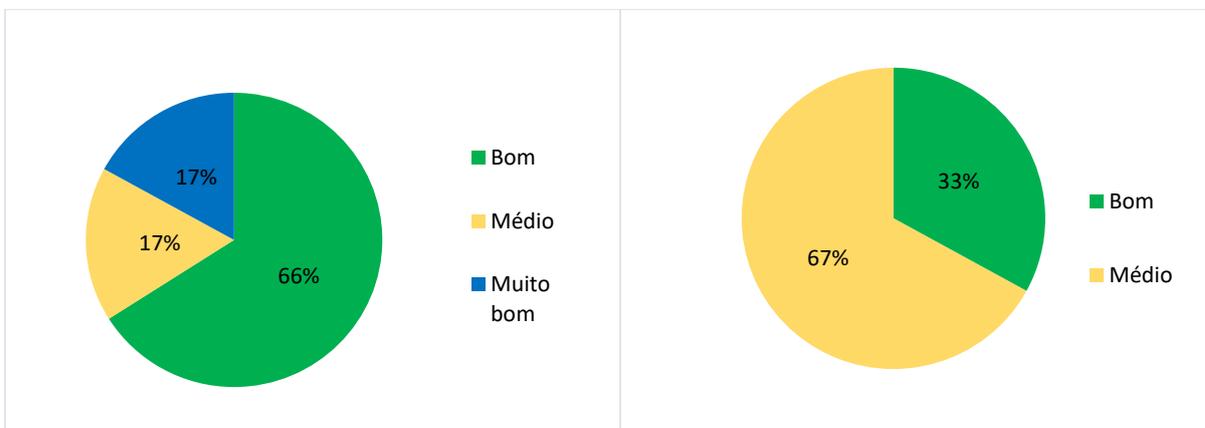


Gráfico 3 – Atendimento às necessidades sociais – equipe
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Gráfico 4 – Atendimento às necessidades sociais – chefe
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Nos dois últimos níveis da pirâmide, de estima e autorrealização, verificou-se 50% de insatisfação total quanto ao reconhecimento e valorização do trabalho realizado, além de 33% de insatisfação parcial; Também houve um total de 67% de insatisfação quanto ao sentimento de ‘ter voz’ na empresa e participação nas decisões. Apesar destes serem os níveis mais altos da pirâmide, também são de extrema importância para o bem estar e motivação dos colaboradores.

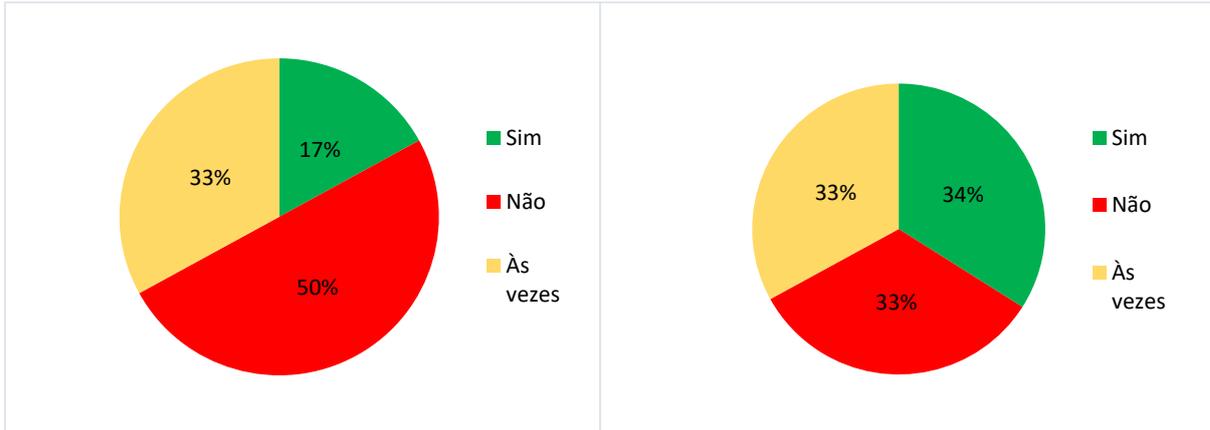


Gráfico 5 – Atendimento às necessidades de estima

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Gráfico 6 – Atendimento às necessidades de autorrealização

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Da mesma forma, foi possível constatar que o clima organizacional se encontra prejudicado, pois foi percebido ânimo negativo por parte dos funcionários, não importando há quanto tempo fazem parte da organização. Os próximos gráficos representam, respectivamente, o tempo de empresa dos funcionários da amostra e suas opiniões acerca do clima organizacional.

Notou-se a avaliação do clima como ‘muito ruim’ ou ‘médio’ por um total de 67% da amostra, o que sinalizou a falta de uma boa gestão de pessoas na microempresa X.

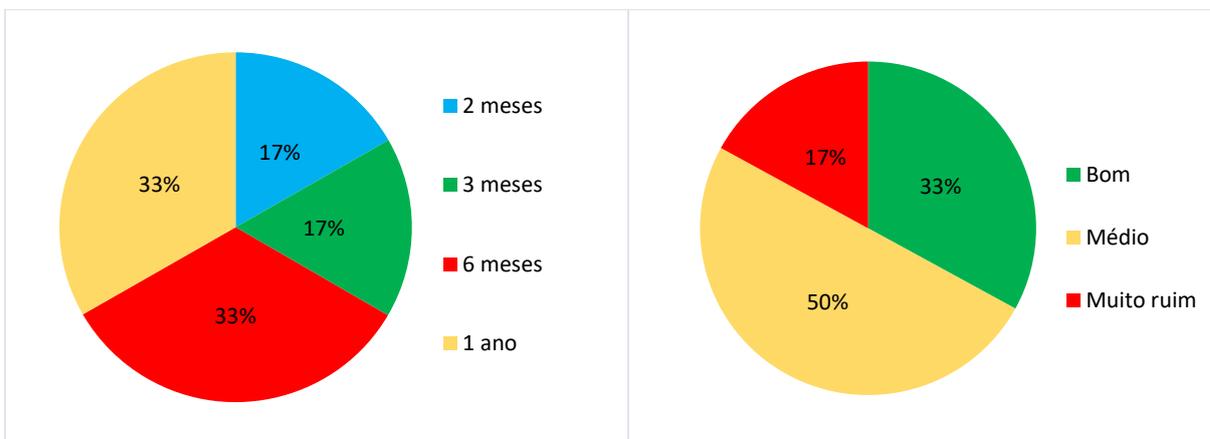


Gráfico 7 – Tempo de empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

Gráfico 8 – Clima organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019

A partir das respostas apresentadas, foi possível notar que as maiores falhas motivacionais se encontram nos níveis de segurança e estima da Pirâmide, dado que a grande maioria das respostas quanto a estes tópicos foram negativas, evidenciando falta de atenção da administração aos mesmos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo apresentado sobre as práticas de gestão de pessoas voltadas ao clima organizacional e à motivação dos colaboradores e suas vantagens, foi possível compreender a importância da atenção dada a estes temas, a fim de que auxiliem na produtividade dos funcionários e, conseqüentemente, da organização como um todo.

Inferiu-se com esta pesquisa, após a observação diária, que foi possível detectar diversas falhas administrativas quanto à gestão de recursos humanos, não havendo por exemplo segurança para os trabalhadores, pois não existe contrato ou assinatura de carteira de trabalho destes. Constatou-se também o clima organizacional como prejudicado pela tensão nas relações internas visualizada no gráfico 4. Os colaboradores evidenciam estar desmotivados através das respostas a todas as questões levantadas no apêndice 1.

Também foram pontuadas sugestões de melhorias relativas aos problemas encontrados durante a realização da pesquisa. No que tange aos colaboradores, a alteração proposta é que haja maior comunicação com a administração, a fim de que esta fique a par de suas queixas e demandas. Para que isto aconteça, no entanto, é preciso que sintam abertura por parte dos gestores.

Quanto à gestão, a principal sugestão é de que, baseando-se na Pirâmide das Necessidades, atendam às expectativas dos funcionários, especialmente em relação aos níveis de segurança e estima (os mais prejudicados). Isto somente pode ser realizado através de ações concretas: é possível dar mais segurança ao trabalhador garantindo sua permanência no emprego através de contrato, assinatura de carteira e melhorando os benefícios dados aos mesmos, como por meio de incentivos como participação nos lucros e bônus de desempenho.

É viável, em relação às necessidades de estima, reconhecer o trabalho dos colaboradores através de pequenas ações, tais como título de funcionário do mês, ou mediante grandes atitudes, como promoções baseadas na produtividade de cada um e das equipes.

Tomando como base a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, tem-se um padrão da ordem de necessidades dos funcionários a serem atendidas, para melhorar sua produtividade. Para atingir melhores resultados, então, é proposta a aplicação da teoria nas práticas da gestão de pessoas da organização.

Conclui-se com esse estudo também a importância de se manter um clima organizacional bom nas micro e pequenas empresas, que permita comunicação aberta entre proprietários e funcionários, dada sua proximidade espacial. Estimulando e cultivando a harmonia no ambiente de trabalho e a satisfação pessoal e organizacional de cada um, ter-se-á sempre um sistema de trabalho eficiente e eficaz, itens imprescindíveis para o sucesso organizacional.

8 REFERÊNCIAS

BARUCH, Y. **Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints.** Human Resource Management Review, v. 16, p. 125–138, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. **The empowerment of service workers.** Sloan Management Review, p.31-39, 1992.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho In: A gestão de pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano.** p. 17-32, 2002.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. **Pequena Empresa no Brasil.** São Paulo, 1995.

LACERDA, A. R. F. **Teoria Geral da Administração.** Abril, 2009.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, abril/junho 1999.

LIMA, J.B. **Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre a PME.** ANAIS DO I GEPE, p. 92-111, OUT/2000.

LUZ, R. S. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria.** Rio de Janeiro: Niterói, 2003.

MARLOW, S.; PATTON, D. **Managing the employment relationship in the small firm: Possibilities for human resource management.** *International Small Business Journal*, v. 11, n. 4, p. 57 - 64, 1993.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

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

RIZZATI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras. Tese (Doutorado).** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>, acesso em 07/05/2019 às 11h.

SILVA, M. T. Da. **Correntes do Pensamento Administrativo.** 1997.

SOUSA, C. M. F. De. **Os valores em spots de fast food: estudo sobre a televisão generalista portuguesa.** Escola Superior de Tecnologia e Gestão. 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5ª Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999.

TOLEDO, F. de; MILIONI. B. **Dicionário de administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário – Ambiente Interno da Empresa X

- 1 – Há quanto tempo você trabalha na empresa X?
- 2 – Nesse tempo que você trabalha em X, como você classificaria o clima organizacional?
- 3 – Você sente que suas necessidades fisiológicas são atendidas no trabalho? (Horário, intervalo, conforto físico)
- 4 – Você sente segurança ao trabalhar na X? (Remuneração e benefícios condizentes com o trabalho, permanência no emprego)
- 5 – Como você classificaria o nível da sua relação com a equipe?
- 6 – Como você classificaria o nível da sua relação com os chefes?
- 7 – Você se sente valorizado/reconhecido pelo seu desempenho no trabalho?
- 8 – Você sente, enquanto funcionário, que tem voz para sugerir/innovar e ser ouvido?