

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE SERVIÇOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL CHALLENGES OF PEOPLE MANAGEMENT ON A SMALL BUSINESS OF INTELLECTUAL PROPERTY SERVICES

*LUCIANA ORANGES CEZARINO¹
VIVIAN DUARTE COUTO FERNANDES²
MÁRCIA FREIRE DE OLIVEIRA³
GEISLER CHBANE BOSSO⁴*

RESUMO: Pequenas empresas brasileiras empregam parcela significativa de profissionais no mercado. Com desafios constantes, buscam-se soluções para que estas pequenas organizações sejam capazes de conquistar um melhor posicionamento de mercado por meio de diferenciais competitivos providos a partir da gestão de pessoas, que passa a ser um setor de destaque para promoção de um crescimento estruturado e sustentável. Este trabalho teve por objetivo diagnosticar os processos que são realizados em uma pequena empresa de serviços a fim de aperfeiçoar a área de gestão de pessoas, respeitando as características e limitações financeiras de investimento da mesma. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma empresa da área de serviços em propriedade intelectual. O levantamento de dados ocorreu através de um questionário respondido por colaboradores e entrevistas semiestruturadas com alguns sócios-colaboradores. De abordagem quali-quantitativa, o enfoque do trabalho é exploratório. Constatou-se que há uma deficiência na administração do capital humano, uma vez que este é realizado de forma não sistemática e ocasionalmente. Os colaboradores, conscientes de seus papéis e da capacidade da empresa de se organizar, e contribuir com o engajamento dos profissionais na busca de melhores resultados, questionam a ausência de ações efetivas direcionadas a gestão de pessoas. Indubitavelmente, a implantação de um departamento de gestão de pessoas em pequenas empresas faz-se necessária e preciosa, consideradas as projeções de futuro das organizações e o interesse coletivo na realização dos propósitos. Além disso, a capacitação necessária aos seus colaboradores agregaria valor à empresa em tempos de alta competitividade.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Capital humano. Clima Organizacional.

ABSTRACT: Small Brazilian companies employ significant number of professionals in the market. With constant challenges, is seeking solutions for these small organizations are able to gain a better market position through competitive advantages provided from the people management, which becomes an important sector to promote a structured growth and sustainable. This study aimed to diagnose the processes that are performed in a small business services in order to improve the people management area, keeping within the financial features and limitations of the same investment. The methodology used was the case study, performed in a company's service area in intellectual property. Data collection took place through a questionnaire answered by employees and semi-structured interviews with some partners-employees. Of qualitative and quantitative approach, the work's focus is exploratory. It was found that there is a deficiency in the management of human capital, since this is done unsystematically and occasionally. Employees, aware of their roles and the capacity of the organizing company, and contribute to the engagement of professionals in search of better results, question the absence of effective action aimed at managing people. Undoubtedly, the implementation of a human resources management department at small companies is necessary and precious, considering the future projections of the organizations and the collective interest in achievement of the purposes. In addition, the necessary training to its employees add value to the company in highly competitive times.

Keywords: Small businesses. Human capital. Organizational climate.

Sumário: Introdução - 1 Revisão da literatura - 2 Metodologia - 3 Discussão dos resultados - Considerações finais - Referências

¹ Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: lcezarino@gmail.com

² Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: vivian@fagen.ufu.br

³ Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: marciafreire@fagen.ufu.br

⁴ Universidade de São Paulo. E-mail: E.mail: geisler.bosso@village.com.br

INTRODUÇÃO

Com crescimento significativo na última década, comprovado através da pesquisa “Estatísticas do Empreendedorismo 2011” realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as micro e pequenas empresas representam importante e indispensável elemento para movimentação da economia, uma vez que representam 20% (vinte por cento) do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, influenciando de forma direta na geração de recursos, provendo emprego e renda, e melhorando as condições de vida da população.

As estratégias corporativas somam-se na tentativa de buscar soluções para que as empresas possam obter um melhor posicionamento de mercado, uma vez que o capital financeiro tende a ser o recurso menos relevante, cedendo espaço ao enfoque do capital intelectual, que cada vez mais contribui para a realização dos objetivos organizacionais. Neste sentido, percebida a capacidade humana em inovar e pensar diferente, o setor de gestão de pessoas passa a representar potencial fator de diferenciação das empresas contribuindo para a vantagem competitiva, mesmo em organizações de pequeno porte.

No entanto, para as pequenas empresas, o departamento de gestão de pessoas é uma realidade tão distante quanto o poder econômico destas em relação às multinacionais. Sendo assim, muitas delas apenas lidam com administração de pessoal. Constantemente são influenciadas por milhares de informações, principalmente os chamados modismos, e optam por terceirizar este departamento em virtude da complexidade de implantação e manutenção.

Sabe-se, contudo que, independente de porte, toda empresa é composta por pessoas, e a Administração de Gestão de Pessoas consiste no grande diferencial das corporações de sucesso. Por este motivo, o investimento no capital intelectual das empresas se faz necessário devido ao anseio de atingir resultados diferentes a partir da identificação e entendimento dos cenários dinâmicos na busca de um crescimento sustentável e de forma estruturada.

Se por um lado parece complicada a implantação e manutenção de um departamento de gestão de pessoas na pequena empresa, por outro, essa pode ser a alternativa mais assertiva para a melhoria de processos, produtividade, engajamento pessoal e, por conseguinte a tão desejada ascensão no mercado.

Diante destas questões, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: como gerenciar as pessoas em uma pequena organização de serviços respeitando os limites financeiros e de recursos?

As pequenas empresas, que simplesmente copiam as políticas de gestão de pessoas das grandes corporações, estão fadadas ao fracasso; uma vez que o desempenho dessa função está intimamente ligado a percepção de valor dos colaboradores aliada a cultura organizacional, correspondentes a missão, visão e valores desta. Felizmente, é possível encontrar exemplos de pequenas empresas que implantaram o departamento de gestão de pessoas, e através de medidas desenvolvidas internamente, conseguiram aumentar a rentabilidade e promover maior comprometimento dos colaboradores. Estas medidas vão desde a extensão de períodos de licença-maternidade e paternidade até a criação de salários denominados indiretos.

Dada a importância das pequenas empresas para economia brasileira, o objetivo deste trabalho consiste em diagnosticar os processos que são realizados em uma pequena empresa de serviços no ramo de assessoria e consultoria em propriedade intelectual, a fim de aperfeiçoar a área de gestão de pessoas, respeitando as características e limitações financeiras de investimento.

Na busca de soluções, o presente trabalho se utilizou do apoio da pesquisa de clima organizacional, citada por autores desde 1964. Visando os interesses da empresa e abordagem pretendida, foram delimitadas nove variáveis medidoras de clima organizacional para esta pesquisa, sendo: Comunicação, Compensação, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Valorização, Identificação com a Empresa, Sentido do trabalho, Acesso e Satisfação. Foram excluídas as variáveis externas, como vida social, convivência familiar e situação financeira.

A pesquisa delimitou-se ao clima organizacional da empresa Village Marcas e Patentes, objeto do estudo de caso. Trata-se de um problema original e relevante para a empresa, onde após 28 anos de existência, é a primeira vez que a pesquisa fora aplicada.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a parte introdutória, apresenta-se a revisão de literatura que contempla os assuntos relacionados à clima organizacional, gestão de pessoas e pequenas empresas, que contribuem para a

discussão do objetivo proposto. Em seguida, está descrita a metodologia utilizada no trabalho, seguida das discussões dos resultados encontrados na empresa pesquisada. Finalmente, são apresentadas as considerações finais com resumo dos principais achados na pesquisa, além de orientações para trabalhos futuros. As referências utilizadas encontram-se no final do artigo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Vásquez (1996) apud Johann (2004), o clima organizacional é formado pela soma da influência de diferentes fatores como salário, relacionamento e comunicação entre os gestores e colaboradores, convênio médico, condições de salubridade e reconhecimento.

Na visão de Schneider e Reichers (1983), é necessário estudar o clima organizacional visando oferecer às organizações, condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Os autores sugerem que o clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e dos seus aspectos comportamentais. Para Coda (1998), o clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Segundo Coda e Bergamini (1990), a palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Coda (1992) explica que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estariam efetivamente sendo atendidas as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

A partir da realização de pesquisas de clima organizacional, as organizações podem buscar aperfeiçoar as relações entre as pessoas no trabalho e preparar projetos a partir das reivindicações dos próprios funcionários, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio a que estão ligados (SANDES, 2001).

Luz (1995) considera o clima organizacional como sendo o reflexo do estado de espírito ou do entusiasmo das pessoas que prevalece numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de se destacar o fator tempo no conceito, visto que o clima organizacional equivale a algo instável, que segue influência de diferentes variáveis, por exemplo, de conflitos intra-organizacionais. Corroborando com a abordagem de Luz (1995), Martiningo e Siqueira (2008, p. 48), abordam que “[...] para a manutenção do bom clima organizacional, é de suma importância a maneira como as organizações administram os conflitos internos”.

Kahale (2013) comenta que uma pesquisa de clima organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

O clima organizacional é visto por Coda (1998, p. 06) como “uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam”. A perda da espontaneidade dos colaboradores é caracterizada por fatores desestimulantes dentro das empresas, aspectos difíceis de serem percebidos e, portanto, corrigidos. Este fator pode inibir a criatividade dos colaboradores, tão desejada pelas pequenas empresas.

Quando de uma insatisfação generalizada, os profissionais normalmente adotam comportamentos defensivos, e se o sucesso das pequenas empresas está relacionado com a qualidade do gerenciamento das relações com os clientes internos e externos, as questões internas tornam-se problemáticas cruciais, que podem gerar, por conseguinte, perdas significativas devido a má qualidade de gestão de pessoas.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Nas últimas décadas, as organizações brasileiras se conscientizaram da necessidade de acompanharem os novos modelos de gestão de práticas gerenciais

inovadoras, de uma nova visão que permita que as empresas sobrevivam num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

A gestão de pessoas traz a tona uma vertente até então desprezada pelo pequeno empreendedor, por interpretarem como uma atividade extremamente custosa e desnecessária, e que não estava associada ao sucesso e alcance dos objetivos da organização, a preocupação com o capital humano.

Diariamente pode-se constatar nos noticiários e revistas voltadas a classe empreendedora o quão relevante tem sido o papel da gestão de pessoas nas empresas brasileiras que se prestam a ouvir seu cliente interno e lhe oferecer recompensas intrínsecas como reconhecimento e senso de responsabilidade, além de lhes apresentar perspectivas de futuro em relação ao crescimento de ambas as partes, formalizando uma real parceria, daqueles que trabalham por uma causa, e não necessariamente um salário no final do mês.

Na realidade, a área consiste hoje, segundo o professor e antigo secretário da Organização das Nações Unidas, Toledo (1986, p. 10) "[...] o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade". Em comparação as funções exercidas antes pelo departamento de gestão de pessoas, com o que é desempenhado efetivamente pelas áreas gestoras atualmente, pode-se compreender a melhoria do nível de competitividade entre as organizações quando considerado o fator sucesso e perpetuidade.

Como salienta Toledo (1999, p. 23), "O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos". Em concordância, Gil (2007, p. 19) completa que "as relações humanas constituem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas".

Atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantém departamento de RH, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. Neste

caso, adotar uma política apenas superficialmente não contribuirá para alcance dos objetivos relacionados a ação, é necessário absoluto comprometimento (GIL, 1991).

De acordo com Marras (2009, p. 321), a administração estratégica de RH tem como missão agregar valor aos resultados da organização e, para isso, precisa de “[...] políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade graças a uma abordagem holística de gerenciamento e liderança”.

No entanto, em relação às pequenas empresas, a falta de conhecimento é ainda um dos fatores que mais contribui para sua acomodação, inibindo-as de projetar um futuro realizável e consistente baseado na gestão de seus talentos, o que resulta na perda de bons profissionais e elevado nível rotatividade.

1.3 PEQUENAS EMPRESAS

Essenciais para economia brasileira, as pequenas empresas empregam cerca de 60% (sessenta por cento) da população economicamente ativa e estão concentrados nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Toda empresa existente, de forma ou outra, já apresentou em algum momento características das pequenas, uma vez que qualquer crescimento se dá ao longo do tempo.

No Brasil, são consideradas pequenas e médias empresas usualmente, aquelas empresas que compreendem o limite de noventa e nove funcionários e obedecem ao critério de enquadramento com base no faturamento, conforme especifica a lei nº 9.841 de 05/10/1999. O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil. Estas são caracterizadas por baixa qualidade gerencial e escassez de informações e recursos, ocasionando muitas dificuldades em sua administração.

Quadro 1. Definição de micro e pequenas empresas

| Critérios de enquadramento | Valor de receita | Número de pessoas ocupadas |
|---|---|----------------------------|
| Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte | Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais | |
| Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte | | Até 9 De 10 a 49 |
| BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte | Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais) | |

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999. p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Em 2000, o IBGE desenvolveu um estudo sobre as pequenas e micro empresas, que destaca as seguintes características deste tipo de organização: baixo volume de capital empregado, altas taxas de natalidade e mortalidade; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares; grande centralização do poder decisório; não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; baixo nível de terceirização; baixo emprego de tecnologias sofisticadas; baixo investimento em inovação tecnológica; dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro; dificuldade de definição dos custos fixos; alto índice de sonegação fiscal; contratação direta de mão-de-obra; utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Dentre os principais problemas das pequenas empresas, destaca-se o tempo médio de sobrevivência, que apesar de apresentar perspectivas positivas atualmente, ainda é muito abaixo do desejado. O principal motivo é a falta de capacidade de gestão em administrar a empresa, principalmente no que tange a planejamento estruturado e plano de negócio (CEZARINO, CAMPOMAR, 2006). O governo presta incentivo através de políticas de redução de impostos até ampliação de linhas de crédito, na tentativa de contribuir para o crescimento destas pequenas organizações tão fundamentais para economia brasileira.

Para Cezarino e Campomar (2006), as pequenas empresas geralmente possuem gestão informal, com baixa qualidade gerencial associada a escassez de recursos, por isso, devem encarar os desafios do crescimento para fortalecer seu

desenvolvimento, munindo-se de ferramentas que as tornem capazes de sobreviver e se sobressaírem antes os percalços pelo caminho.

Outro problema é que a ausência da gestão de pessoas acarreta uma série de perdas e prejuízos, que poderiam se bem administrados, representar grandiosas oportunidades de crescimento e perpetuação no mercado em que a empresa atua. Nota-se que o conhecimento das funções, atividades e metodologias específicas da área de gestão de pessoas ainda é desconhecida pelos gestores das pequenas empresas, o que justifica as falhas gerenciais na condução da organização e a extrema vulnerabilidade das pequenas empresas a qualquer mudança no ambiente do negócio. Segundo Leonardo (2002) a sociedade vive a era do conhecimento enfrentando um paradoxo, pois, embora vive-se inundado de informações, nunca houve tão pouca certeza de si próprio.

Em relação a aspectos mais gerencias da área de gestão de pessoas, observa-se que gestores fazem uma confusão sobre a relação entre estabilidade e política de remuneração. Acreditam que garantindo estabilidade ao colaborador, ainda que remunerando abaixo do mercado, sejam capazes de manter uma equipe comprometida. Este é um erro crucial, pois pode resultar numa equipe ineficaz, sem coesão e consideravelmente desestimulada. Na realidade, não existe literatura acadêmica que comprove nem mesmo a relação entre remuneração e motivação (ROBBINS, 2002).

A decisão em implantar um departamento interno abrange uma série de decisões que envolvem a visão de futuro das empresas. Alguns fatores que devem ser considerados, por exemplo, são: grau de organização, volume, fluxo e confidencialidade de informações, competitividade, economicidade, aumento da complexidade organizacional, entre outros.

Em se tratando de gestão de pessoas, Kanaane (1999, p. 25) observa que as empresas “necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano”. Gestão de pessoas envolve criatividade, preocupação e inovação, para manter e desenvolver os talentos que fazem parte do quadro colaborativo.

Segundo, Albuquerque (1992, p. 17), “[...] a gestão da competitividade torna-se imperativa nos novos tempos [...] inserindo-se nas áreas de sociologia e economia das empresas e, particularmente, na administração dessas organizações”. Com a crescente globalização, busca-se intensamente o fator diferenciação possível de ser alcançado por meio das ações do setor de gestão de pessoas como “[...] um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (TOLEDO, 1986, p. 08).

A estruturação do setor de RH é um dos grandes desafios das pequenas empresas, e, segundo Oliveira e Simonetti (2010), essa dificuldade ocorre porque os gestores associam a prática a elevados custos em detrimento a outros setores considerados mais rentáveis, logo, mais urgentes. Sabe-se que a área vem ganhando espaço nas últimas décadas, mais ainda não é suficiente. Os preceitos continuam enraizados freando o progresso corporativo das pequenas empresas brasileiras.

Em um ambiente marcado por escassez de recursos e excessiva concorrência, devido as suas singularidades, as pequenas empresas merecem atenção. Segundo o autor Souza (2001) para as pequenas empresas é de altíssimo valor operar com dinamismo e flexibilidade para atender as necessidades de mercado. A visão deve basear-se em encontrar diferenciais de construção de estratégias e modelos de ação que considerem sua realidade, suas características particulares, que lhes possibilite antecipar-se a prováveis ocorrências de problemas adotando medidas preventivas. Essas contribuições são relevantes para o desenvolvimento das organizações e somente serão possíveis de serem concretizadas por meio de uma gestão estratégica de seu capital humano, que atenuará os desafios em detrimento dos resultados positivos organizacionais.

2 METODOLOGIA

A fim de atingir o objetivo geral proposto, o enfoque utilizado é exploratório. A pesquisa exploratória permite que o pesquisador inicie um processo de sondagem, com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir projeções. Geralmente os estudos exploratórios “[...] determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, relações potenciais entre variáveis; ou estabelecem o ‘tom’ de pesquisas posteriores mais elaboradas” (SAMPHERE; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 100). Explora-se neste estudo de caso o aspecto da formalidade da gestão de pessoas nas pequenas empresas de maneira sistematizada. Na literatura, são poucos os estudos realizados referentes à vertente de gestão de pessoas voltado especificamente para as pequenas empresas.

A empresa pesquisada, Village Marcas e Patentes, foi fundada em 1986 e hoje conta com 110 funcionários distribuídos nas suas filiais no Brasil e no exterior. A empresa, que possui o certificado de qualidade ISSO 9001, além de atuar nas áreas de consultoria de Proteção Intelectual, atua ainda como facilitadora e mentora de novos negócios.

Segundo Tull e Hawkins (1976, p. 323), “[...] um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. Bem como definido por Bonoma (1985, p. 206), envolve “[...] (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão”.

Em se tratando de área das ciências sociais, a medição de comportamentos, percepções, e opiniões, não possui uma unidade de medida específica, tornando complexa a coleta de dados. Neste estudo, ela foi dividida em duas etapas, sendo que em ambas foram coletados dados primários, já que é a primeira vez que a pesquisa de clima organizacional foi aplicada na empresa objeto de estudo.

O estudo do clima organizacional é importante porque facilita o entendimento de como a organização e sua administração influenciam a motivação e o desempenho das pessoas. Para tanto, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que segundo Miles & Huberman (1994, p. 140):

[...] além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. Além disso, a pesquisa qualitativa ajuda o pesquisador a ir além de concepções iniciais e a gerar ou revisar estruturas teóricas.

Na primeira etapa, o questionário foi a ferramenta capaz de fornecer informações relevantes dos colaboradores em relação aos mais variados fatores que afetam o nível de motivação e desempenho dos mesmos, e que está intimamente relacionado a possíveis ações de uma política de gestão de pessoas capaz de modificar o cenário e tornar o clima organizacional muito melhor, ambiente propício ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

As variáveis definidas para a presente pesquisa foram estudadas e lapidadas segundo os conceitos dos autores da administração Robbins (2004), e Coda e Bergamini (1990). Os interesses nas proposições dos aspectos variáveis que influenciam o comportamento dos colaboradores nas empresas, que puderam ser observados e analisados com base na pesquisa de clima realizada, são caracterizados no Quadro 2.

A ferramenta foi composta por 48 (quarenta e oito) questões/proposições, com respostas baseadas na escala do tipo Likert variando de concordo plenamente a discordo plenamente. O questionário foi aplicado e respondido por 104 de 110 colaboradores da empresa, através do website SurveyMonkey (<https://pt.surveymonkey.net>), entre os dias 08/10/2013 a 15/10/2013. Acredita-se que o comprometimento da diretoria foi fundamental para a adesão de quase todos os colaboradores.

Quadro 2. Variáveis pesquisadas com os funcionários da empresa.

| Variáveis abordadas no questionário realizado entre os funcionários da empresa | |
|--|--|
| Comunicação | As comunicações internas da empresa são claras e objetivas; A empresa comunica suas ações e estratégias aos colaboradores; Recebo da empresa todas as informações que preciso para fazer meu trabalho; Recebo comunicações periódicas sobre as principais notícias da empresa; Quão bem os integrantes do seu departamento comunicam entre eles? |
| Compensação | Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com as minhas necessidades; De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito está com os seus benefícios atuais? |

| | |
|-----------------------------|--|
| | De forma geral, quão satisfeito está com seu salário atual? |
| Liderança | <p>Meu gestor realiza reuniões periódicas com o grupo para solucionar problemas e avaliar melhorias;</p> <p>Os conflitos internos da minha área são bem administrados;</p> <p>A gestão e tomada de decisões são participativas, imparciais e éticas, considerando as opiniões do grupo;</p> <p>Com que frequência recebe feedback do seu gestor em relação ao seu trabalho?</p> <p>Até que ponto, após receber o feedback do seu gestor o seu desempenho melhorou?</p> <p>Meu gestor estimula e cria condições para o trabalho em equipe;</p> <p>Com que frequência seu gestor reconhece o trabalho da equipe?</p> <p>De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito está com o seu gestor?</p> <p>Os gestores são exemplos de boa conduta para os colaboradores;</p> |
| Colaboração | <p>Sou prontamente atendido quando preciso de outra área da empresa;</p> <p>Sou sempre atendido quando preciso de um colega de trabalho;</p> <p>Meus colegas estão sempre dispostos a ajudar e compartilhar o que sabem;</p> <p>Há espírito de equipe, integração e cooperação entre os colegas e gestores;</p> <p>O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os colaboradores;</p> <p>Quão bem o seu departamento trabalha com os clientes?</p> |
| Valorização | <p>A empresa ouve e coloca em prática as sugestões dos colaboradores;</p> <p>Sinto que meu trabalho é importante para que a empresa seja bem sucedida;</p> <p>Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho;</p> <p>Sou respeitado como indivíduo e profissional;</p> <p>Na minha equipe, o desenvolvimento profissional é valorizado;</p> <p>Vejo oportunidades de crescimento dentro da empresa;</p> <p>Tenho autonomia para tomar decisões no meu trabalho;</p> |
| Identificação com a empresa | <p>A empresa é um lugar bom para se trabalhar;</p> <p>As condições físicas e layout do local em que trabalho são agradáveis;</p> <p>Os equipamentos e máquinas são adequados para realização do meu trabalho;</p> <p>Identifico-me com os valores da empresa;</p> |
| Sentido no trabalho | <p>Conheço todos os serviços prestados pela empresa;</p> <p>Conheço as metas e objetivos traçados pela empresa para este ano;</p> <p>Conheço e concordo com a missão e valores da empresa;</p> <p>A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho;</p> <p>A empresa presta ótimo atendimento aos seus clientes;</p> <p>A empresa trabalha próxima aos seus clientes e compreende suas necessidades;</p> <p>Há oportunidades de criatividade e inovação no seu trabalho?</p> |
| Acesso | <p>Há abertura para mudanças de função / setor dentro da empresa;</p> <p>Nas transferências de função / setor, a opinião do colaborador é respeitada;</p> |

| | |
|------------|--|
| Satisfação | Trabalho com entusiasmo, cooperação, motivação e gosto do trabalho que realizo; Estou satisfeito com a empresa em que trabalho. |
|------------|--|

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

Na segunda etapa da coleta de dados foi construído um questionário com base nos preceitos de gestão de pessoas identificados na organização em alinhamento as propostas dos grandes autores destacados neste trabalho em relação ao tema. Houve uma preocupação extrema em relação ao levantamento de informações sobre as funções específicas de um departamento de gestão de pessoas. Esta ferramenta, com o formato de entrevistas semi-estruturadas, foi feita com 10 (dez) sócio-colaboradores da empresa, atuantes nas áreas: comercial, atendimento e administrativo. As entrevistas foram individuais, em ambiente isolado, realizadas na sede da empresa na cidade de São José do Rio Preto/SP.

A entrevista em profundidade é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p. 163).

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES

Os resultados das variáveis foram codificados e utilizando-se a escala Likert, conforme descrito na metodologia, julgou-se notas inferiores a 2.5 como insatisfação, entre 2.51 e 3.50 neutralidade, e entre 3.51 e 5 representam satisfação.

A comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. Uma vez que, para existir comunicação não basta escrever ou falar algo, é necessário que se entenda o que está sendo comunicado, mesmo que seja uma comunicação silenciosa e sem intenção (SILVA; MENEZES, 2001).

De acordo com Maximiano (2008), a comunicação possui sempre seis elementos, sendo:

a) a mensagem, algo que se quer comunicar, b) o emissor, pessoa que quer mandar a mensagem, c) o receptor, pessoa para qual a mensagem é enviada, d) o canal de comunicação, meio ou método utilizado para realizar a comunicação, e) os ruídos, que são os problemas que se pode ter ao enviar uma mensagem e f) o feedback, que é o retorno da mensagem, onde pode-se captar se a mensagem foi bem recebida, ou não.

Ainda segundo Maximiano (2008), existem três sentidos de comunicação:

a) Comunicação para baixo: é a comunicação feita dos gestores para os subordinados. Geralmente é uma ordem ou solicitação para realizações ou modificações. Também pode ser informativa, quando é enviado algum relatório ou gráfico explicando a situação da empresa em diversas áreas;

b) Comunicação para cima: é a comunicação de níveis inferiores para os níveis superiores. Normalmente são relatórios de desempenho ou fatos ocorridos no chão de fábrica, ou nos setores inferiores. Algumas das informações para cima devem ser estimuladas, como o envio de sugestões ou críticas dos funcionários;

c) Comunicação lateral: é a comunicação feita entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Nos processos mais burocráticos ela tende a ser triangular, o funcionário pede ao superior que se comunica com outro superior e depois responde ao funcionário.

Apesar de considerada boa, com média de 4,22, a variável comunicação não alcançou nível de excelência, e, portanto precisa ser revista para prover um maior entrosamento entre as equipes, cooperação e um trabalho em equipe em que todos tenham prazer em relacionar-se com o outro, indistintamente. Houve manifestação de descontentamento principalmente dos colegas de departamento, fator curioso porque se os indivíduos estão próximos, teoricamente a comunicação deveria ser mais clara e objetiva.

Destaca-se ainda que a comunicação da empresa com os colaboradores foi considerada não suficiente. Apesar da empresa se apresentar transparente com seus profissionais, no que tange a percepção do colaborador, este identifica como baixa a qualidade de informações referente ações estratégicas de longo prazo. A variável comunicação dentro de uma empresa de serviços é fundamental, e o departamento de gestão de pessoas surge para monitorar os eventos e oferecer

ferramentas para que possa ser aprimorado o diálogo entre as equipes, e aproximá-las das diferentes realidades com objetivo de entenderem todos os papéis existentes na empresa e atinar qual a melhor maneira de ajudar o próximo.

De acordo com Chiavenato (2000), compensação é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. A compensação é uma relação que existe entre as pessoas e a organização, a qual pode ser dividida em compensação direta, que compreende o salário, as comissões, prêmios e bônus, e compensação indireta que compreende férias, gratificações, adicionais (insalubridade, periculosidade, adicional noturno, adicional por tempo de serviço entre outros adicionais).

Para Luz (2005), o salário é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância.

O subsistema de gestão de pessoas que depreende sobre a manutenção destes por meio de programas de incentivo, administração de salários e benefícios sociais, aqui analisados como variável **compensação** demonstrou-se falho em suas tentativas. A média desta variável foi de 3,98. Apesar de os dados não serem exorbitantes, há um claro sentimento de desmotivação por conta de aspectos salariais. Analisando todo o contexto, pois não se trata de ator isolado, sabe-se que a empresa não se utiliza de programas estruturados de cargos, salários e benefícios. É claro que, com um perfil de colaboradores tão diverso, uma implantação de programa deste caráter não é tarefa fácil, uma vez que desconsidera fatores subjetivos. No entanto, é possível que seja avaliada as peculiaridades de cada profissional em comparação com o grupo a fim de estipular um programa que seja de interesse de todos e que promova a satisfação interna, não apenas por um salário, mas por um conjunto de ações que podem ser desempenhadas para suprir a carência verificada.

Define-se liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (ROBBINS, 2004, p. 137). Blanchard (1986) apud Marras (2009, p. 39) defende que liderança situacional não é aquilo que você faz às pessoas, mas aquilo que você faz com as pessoas. Luz (2005) destaca que, esta

variável revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de feedback dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe.

Ainda que a empresa seja horizontalizada, há relativamente um número alto de gestores administrando escritórios comerciais. Um apontamento muito importante da pesquisa foi falta de respostas sobre o desempenho dos profissionais, aliado a falta de relacionamento na busca de aperfeiçoar as práticas e melhorar os resultados. Não há na empresa um ambiente específico e ações que estimulem a variável **liderança** ou procure incuti-la, há reconhecimentos isolados apenas. A média desta variável foi de 4,09. A percepção dos colaboradores em relação a seus gestores apresentou uma divergência muito grande de opiniões, caracterizando a falta de procedimentos que possam analisar constantemente o desenvolvimento destas frentes e treiná-las para que ocorra um engajamento proativo.

Nesse fator verifica-se a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à cooperação, à soma dos esforços, a amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

O autor Robbins (2004, p. 229) relata que o relacionamento interpessoal até certo ponto, depende da capacidade de interagir bem com os colegas e chefes. Ainda segundo Robbins, alguns colaboradores são dotados de excelentes habilidades interpessoais, mas outros carecem de treinamento para melhorá-las.

A variável **colaboração** está intimamente relacionada à variável comunicação, pela capacidade de se expressar e como as pessoas recebem ou interpretam as informações. Sua média foi 4,24. Há uma tentativa nítida de aproximação um para com o outro, porém pela qualidade de comunicação existente na empresa os resultados não são surpreendentemente satisfatórios. Percebe-se, neste caso, que a variável é influenciada e prejudicada pela outra. A gestão de pessoas é responsável pelo desenvolvimento da gestão de pessoas capazes de ultrapassar suas próprias barreiras pessoais na busca de um bem comum.

Outro ponto observado com atenção é a variável **valorização**, com média 4,22, que, como ressalta Toledo (1999), o fator humano no trabalho deve ser tratado com atenção específica. É evidente que todos os profissionais sabem de suas

responsabilidades e compreendem a real importância de fazerem parte da empresa. Um dos fatores que contribuiu para um resultado não extraordinário foi a falta de autonomia e de oportunidade de crescimento. A empresa possui algumas políticas de alocação de capital humano que não é conhecida por todos, fator que deixa de contribuir para motivação pessoal dos colaboradores por conta do simples desconhecimento da possibilidade.

A variável **identificação com a empresa** foi outra pontualidade de muita satisfação, com média 4,38. Há reclamações isoladas sobre as contratações, mas em razão de o maior corpo de profissionais atuarem na organização há muitos anos, significa que a sua identificação com a empresa cresceu junto com ela, literalmente. Isto permitiu a construção e compartilhamento dos mesmos valores. A diversidade do mercado de trabalho cresce em ritmo acelerado representando riscos para uma pequena empresa para captação de profissionais, motivo imprescindível para retenção do capital intelectual através de políticas estruturadas que satisfaçam os colaboradores e suas necessidades.

O trabalho, na abordagem de Hackman e Oldham (1976), deve ser desafiador e ter variedades. Nessa perspectiva, registraram três condições que contribuem para que o trabalho tenha sentido: a) variedade das tarefas, b) identidade com o trabalho e, c) possibilidade de realizar algo do começo ao fim.

Para Dejours (1997), o trabalho vem para atender às necessidades físicas, simbólicas e psíquicas das pessoas. Desta maneira, o sentido do trabalho vem do próprio indivíduo, está por entre seus pares e é vivido em sociedade, dado que o reconhecimento desse trabalho é condição para ter uma identidade pessoal e social. Esse reconhecimento faz que o sentido do trabalho se justifique pela possibilidade de se transformar algo útil em prazer para o próprio indivíduo ou para a sociedade.

Em consonância com alguns tópicos sobre a identificação com a empresa, a variável **sentido do trabalho** obteve resultados muito satisfatórios. É expressiva a percepção de relacionamento da empresa com seus clientes por meio da atuação dos profissionais, além do conhecimento que todos têm sobre os serviços prestados pela organização. Este cenário demonstra assertividade e bons frutos da atual política de treinamentos. A média dessa variável foi 4,44.

Em relação a variável **acesso**, que obteve média 4,13, esta não é conhecida por todos. O acesso a demais departamentos para possibilidades de transferência, quando é conhecido, é acompanhado de dúvidas em relação à opinião do colaborador na transição. É irrefutável que não existe um trabalho conciso e meticuloso sobre essa característica, que certamente para muitos, significariam como um benefício extra concedido pela empresa, na tentativa de promover o bem estar pessoal do colaborador acreditando em seu potencial ali desenvolvido.

Através de análise detalhada, é possível avaliar que a variável **satisfação** está especialmente relacionada à matéria de trabalho e ao cargo, ou seja, a um conjunto de aspectos inerentes ao trabalho em si que é realizado. Sua média foi de 4,51. Quando perguntados sobre o maior fator desmotivador são apontados: impossibilidade de crescimento profissional e falta de reconhecimento. Esses dois critérios são fundamentalmente trabalhados pela gestão de pessoas, que possibilita em conjunto com outras ações o alcance de diferenciais competitivos no mercado com vistas a uma equipe altamente comprometida e engajada com sua missão sócio profissional. Para Toledo (1986), a área de gestão de pessoas, nesse sentido, desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

3.2 ENTREVISTA COM OS SÓCIOS

“No Brasil, os pequenos negócios respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado” o que torna preocupante imaginar como é administrado todo esse capital humano provido de inteligência e capacidade de gerar mudanças, se acompanhado de perto para um desenvolvimento sustentável e benéfico ou se ignorado como fator humano dotado de competência e personalidade (ENGEMA, 2007, p. 52).

De uso da informação que as atividades da empresa relativas a departamento pessoal são tratados pelo departamento financeiro, é possível identificar a ausência de método sistêmico de administração de pessoas através de um departamento de gestão de pessoas. A terceirização realizada é simplesmente de atividades burocráticas relacionadas a dados contábeis, agravando o cenário uma vez que

definitivamente não há esforços plenos direcionados a gestão da força-motor da empresa que são as pessoas.

Através da pesquisa foram descobertas informações nunca antes imaginadas. É irresoluto que a terceirização das atividades, caracterizada por Pagnoncelli (1993, p. 10) como sendo “[...] um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros” descaracterize o bom relacionamento que a empresa tem com seus colaboradores. Este fator pode ser potencializado no caso de a terceirização ser exatamente de um departamento de gestão de pessoas, neste caso, pode ocorrer consequências negativas envolvendo a dimensão humana que compreende singularidades de difícil interpretação.

A empresa não possui padronização de nenhuma atividade relativa à gestão de pessoas, ou seja, inexistem metodologia para as ações praticadas isoladamente. Partindo deste pressuposto é possível entender algumas divergências de opiniões identificadas nas entrevistas, que tinha como objetivo saber como a gestão de pessoas na empresa é percebida pelos entrevistados.

A principal característica percebida é que todos os colaboradores verdadeiramente gostam do que fazem e até toleram alguns cenários em virtude do zelo e carisma que tem pela própria empresa. Contudo, foram elucidadas diversas pontualidades que podem ser mais bem administradas através de um departamento de gestão de pessoas capaz de tornar o ambiente corporativo da pequena empresa muito mais valorizado e amado por seus profissionais. As principais pontualidades mencionadas foram: pouca integração entre as equipes, qualidade mediana de gestores líderes, carência de espírito de equipe e cooperação, dificuldade nas comunicações e neutralidade ou insuficiência de benefícios.

Interessante destacar, que os profissionais se sentem motivados parcialmente, mas não reconhecem na empresa uma gestão de pessoas efetiva, por isso da grande quantidade de proposições de ações que os colaboradores sugeriram a fim de melhorar o desempenho da organização, demonstrando confiança e desejo de contribuir com seu crescimento de uma maneira que seja benéfico para ambas as partes.

Aspecto pertinente é a quantidade de colocações sobre a inexistência de planos de carreira, solicitações de treinamentos e ensino em geral, proposições

sobre reavaliação de benefícios, e principalmente, pedidos de programas de integração entre os colaboradores, pois conforme sugere a autora Pimenta (2009, p. 09) “[...] a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo”.

Todos os fatores descritos até o presente momento evidenciam a necessidade de as pequenas e médias empresas implantarem um departamento de gestão de pessoas que se faça presente no cotidiano de cada colaborador e tenha condições de elaborar projetos capazes de desenvolver o potencial das equipes rumo ao sucesso, utilizando-se de “[...] um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (TOLEDO, 1986, p. 08).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante os resultados de pesquisa obtidos, foi identificado ser plenamente possível o aperfeiçoamento do departamento de gestão de pessoas na empresa de pequeno porte. Este aperfeiçoamento pode se dar obedecendo ações efetivas no conjunto de subsistemas definido por Chiavenatto (2000) como: subsistema de provisão, de aplicação, de manutenção de desenvolvimento e de monitoração.

Normalmente, as questões envolvendo capital humano nas organizações de pequeno porte são analisadas e resolvidas sob prisma limitado e sem aprofundamento científico, uma vez que tudo é oneroso e demanda enorme quantidade de tempo para aprofundamento de questões consideradas banais e sem importância. Ocorre que embora sejam pequenas, as empresas ou as problemáticas, são diretamente afetadas pela ação do indivíduo humano. Este, que exposto a todo e qualquer tipo de situação diariamente, pode sofrer influências negativas, que se não forem identificadas a tempo e bem administradas, podem significar um custo muito alto para a pequena empresa que não soube gerir seu capital humano.

Quando as pessoas estão predispostas a fazerem parte de um projeto buscando melhorias para a empresa como um todo, como é o caso da Village

Marcas e Patentes, todos os esforços são direcionados num único sentido em que a qualidade dos resultados a serem obtidos é extremamente promissora.

A gestão de pessoas está muito mais relacionada com o nível de competência intelectual dos profissionais responsáveis pelo planejamento e execução das atividades do departamento de RH do que propriamente relacionada a uma estrutura física, ou uma posição de diretoria. O verdadeiro gestor de RH é o líder e não necessariamente o departamento.

Sobre o que tange a terceirização das atividades de gestão de pessoas, o que na verdade foi identificado é que geralmente as pequenas empresas terceirizam simplesmente as atividades burocráticas e contábeis, que fazem parte de um departamento pessoal, enquanto a efetiva gestão de pessoas fica comprometida e esquecida em meios a papeis e projetos futuros, isto quando existem. Em relação a custos e investimentos, a demanda financeira maior a princípio é para contratação de um profissional especializado na área, que se mantenha ativo e comprometido com os resultados esperados. Conforme as necessidades destacadas pelo público objeto de estudo, nota-se que muitas atividades podem ser realizadas sem investimentos demasiadamente altos, simples intervenções que promovam maior integração entre os colaboradores é capaz de gerar motivação e maior engajamento.

A necessidade de aperfeiçoar-se o departamento interno de gestão de pessoas em uma pequena empresa é real e fundamental para o crescimento da organização de forma estruturada e sustentável. O envolvimento dos colaboradores é conquistado através da valorização do potencial humano, suscitando desempenhos excepcionais dos profissionais.

Neste sentido a cultura da empresa é aos poucos enraizada criando vínculos muito próximos com cada colaborador, aproximando-o de sua identificação pessoal. O ambiente familiar é característico quando de um trabalho de gestão de pessoas bem realizado, propondo coletividade e doação pessoal uns para com os outros. O que deve delinear o desenvolvimento de ações pontuais é o planejamento estratégico da empresa aliado ao interesse coletivo de constituir uma equipe de sucesso, altamente comprometida.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, p. 16-29, 1992.
- BONOMA, Thomas V. **Case research in marketing**: opportunities, problems, and process. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C.. Micro e Pequenas Empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci e Lema**, v. 9, p. 10-15; 2006.
- CODA, Roberto; BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da Vida Organizacional** – Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1990.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional**: uma contribuição metodológica. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, FEA-USP, 1992.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODA, Roberto. **Como está o Clima?** Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- ENGEMA. Gestão de Recursos Humanos em micro e pequenas empresas: um enfoque de gestão ambiental e responsabilidade social para seu crescimento. **X ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Curitiba, PR, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- HACKMAN, J.R.; OLDMAN, G.R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organization Behavior and Human Performance**, v.16, 1976, p. 250-279.
- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação**: A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC, disponível em: <
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MTM5NTUxMDIzMDY2OTc3OTc5OTcBMDM2NDEyOTg5Njc4NzI0MDg3NDcBVXJwVHhKTWFSdDhKATQBAXYy>>. Acesso em 08 out. 2013.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEONARDO, Jefferson Marco Antônio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**. 2 ed. São Paulo, 2002.

- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Futura, 2009.
- MARTININGO FILHO, A.; SOARES SIQUEIRA, M.. Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, Volume 9, n.5, 2008, p. 11-34.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MILES, M.; HUBERMAN, M.. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publications, 1994.
- PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e Parceirização: Estratégias para o Sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro, Gráfica JB, 1993.
- OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de; SIMONETTI, Vera Maria Medina. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. **Revista da micro e pequena empresa – FACCAMP**. v. 3, n.3, jan-abr. 2010.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas, SP: Editora Alinea, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.
- SANDES, W. F. **Diagnóstico do Clima Organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Monografia. Universidade Federal de Mato Grosso. Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis. Cuiabá, 2001.
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v.36, n.1, p.19-39, 1983.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.
- SOUZA, Reginaldo Ferreira. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.
- TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I.. Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co. ,Inc., London,1976.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004.

Artigo recebido em: Abril/2014

Aceito em: Junho/2014