

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

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E  
POTENCIAL DE CRESCIMENTO EM EMPRESAS  
DE MICRO E PEQUENO PORTE**

**Denilson Aparecida Leite Freire**

**SÃO PAULO  
2013**

Reitor da Universidade Nove de Julho  
Prof. Eduardo Storópoli

Pró-Reitor Administrativo  
Prof. Jean Anastase Tzortzis

Pró-Reitora Acadêmica  
Profa. Mestre Maria Cristina Barbosa Storópoli

Pró-Reitor do Campus Memorial  
Prof. Mestre Ariovaldo Folino Junior

Diretor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração  
Prof. Doutor Emerson Antônio Maccari

**DENILSON APARECIDA LEITE FREIRE**

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E  
POTENCIAL DE CRESCIMENTO EM EMPRESAS  
DE MICRO E PEQUENO PORTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

**Orientadora: Profa. Doutora Cristiane Drebes Pedron**

**São Paulo  
2013**

**IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E  
POTENCIAL DE CRESCIMENTO EM EMPRESAS  
DE MICRO E PEQUENO PORTE**

**Por**

**Denilson Aparecida Leite Freire**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como um dos requisitos para a obtenção do grau de Doutor em Administração, sendo a banca de defesa formada por:

---

Presidente: Prof.(a) Dr.(a) Cristiane Drebes Pedron – Orientadora, Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof. Dr. Reed Elliot Nelson – Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Vânia Maria Jorge Nassif – Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof.(a) Dr.(a) Cláudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Membro: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Universidade Municipal de São Caetano do Sul

São Paulo, 23 de Setembro de 2013.

À minha mãe,  
fonte de inspiração e sabedoria.

“Viva como se fosse morrer amanhã,  
aprenda como se fosse viver para sempre.”

*Maratma Gandhi*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço,

à Deus, pela vida;

à Profa. Cristiane Drebos Pedron, pelo aceite do desafio e pelas orientações recebidas;

à profa. Patrícia Nunes Muritiba, pelas orientações iniciais, pela amizade e carinho durante todo o processo;

à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Denise Pereira Cardoso, prof. Dr. Reed Eliot Nelson e à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elza Fátima Veloso que gentilmente participaram da banca de qualificação e que muito contribuíram para a conclusão da tese;

à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vânia Maria Jorge Nassif, à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Cristina Bitencourt e ao prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo por, brilhantemente, participarem como membros da banca de defesa de tese.

ao prof. Dr. Dirceu da Silva pelo auxílio nas análises estatísticas e pelo aprendizado e bom humor nas aulas de métodos quantitativos.

Muito obrigado!

## RESUMO

Quando se trata de estratégia de gestão de pessoas no âmbito das micro e pequenas empresas (MPE's), os proprietários são, geralmente, os responsáveis pelas decisões estratégicas e de gestão. Nesse sentido, supõe-se que a forma como o proprietário percebe e gerencia seus recursos financeiros, materiais e humanos podem impactar os resultados organizacionais. Esse estudo analisou qual o impacto da visão do proprietário sobre as práticas de gestão de pessoas utilizadas e se essas contribuem ou não para o crescimento das MPE's. Trabalhou-se, então, com três variáveis: primeiro, a visão do proprietário, analisada por meio da teoria de identidade organizacional (IO), na percepção deste; em segundo lugar, a adoção de sistemas de trabalho de alto envolvimento (STAE) e, em terceiro, o potencial de crescimento (PC) da empresa. Foram analisadas as seguintes questões: "Qual o impacto da Identidade Organizacional sobre o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento?"; "Qual o efeito do grau de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento sobre o potencial de crescimento da organização?"; e "Qual o efeito da Identidade Organizacional sobre o potencial de crescimento da organização, tendo como mediador o grau de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento?" Para respondê-las foi realizado um levantamento com os proprietários de empresas de micro e pequeno porte da região sudeste. Os dados foram coletados por meio de um instrumento formado pela escalas: Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (CIAVARELLA, 2003); Identidade Organizacional (FOREMAN; WETTEN, 2002) e o Potencial de Crescimento (RUTHEFORD et al, 2004). Foram obtidas 109 respostas válidas. Os resultados comprovaram que há impacto positivo do caráter normativo de Identidade Organizacional nos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e desses sobre o potencial de crescimento das MPE's. Comprovou, também, que há um impacto negativo do caráter utilitarista de IO sobre o STAE e que há impactos da identidade normativa e utilitarista sobre o potencial de crescimento. Os achados ainda revelaram análises descritivas por cada um das escalas analisadas: IO, STAE e PC, trazendo importantes contribuições para a gestão e para a academia. Sugere-se, para aprofundamento, pesquisas qualitativas na tentativa de compreender melhor as relações entre essas variáveis.

**Palavras-chaves:** Estratégia de gestão de pessoas. Identidade Organizacional. Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento. Potencial de Crescimento. Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

When it comes to strategic people management within small enterprises, the owners are usually responsible for strategic decisions and management. In this sense, it is assumed that how the owner perceives and manages their financial, material and human resources can impact organizational outcomes. This study aims to analyze the impact of the vision of the owner on the practice of managing people used and whether or not these contribute to the growth of small enterprises. Worked up, then, with three variables: first, the owner's vision, analyzed by means of the theory of Organizational Identity (OI), and second, the adoption of High Involvement Work Systems (HIWS) and thirdly, the Growth Potential (GP) company. We analyzed the following questions: "What is the impact of Organizational Identity on the level of adoption of Work Systems High Involvement?"; "What is the effect of the degree of adoption of Work Systems High Involvement on the growth potential of the organization?"; and "What is the effect of Organizational Identity on the growth potential of the organization, with the mediator the degree of adoption of High Involvement Work Systems? " To answer them a survey was conducted with the owners of micro and small companies in the southeast region. Data were collected by means of an instrument formed by scales: High Involvement Work Systems (CIAVARELLA, 2003); Organizational Identity (FOREMAN; WETTEN, 2002), and Growth Potential (RUTHERFORD et al, 2004). 109 valid responses were obtained. The results showed that there is a positive impact of the normative character of Organizational Identity in High Involvement Work Systems and of these on the growth potential. Proved also that there is a negative impact of utilitarian character IO on the STAE and that there are impacts of normative identity and utilitarian about the growth potential. The findings also revealed descriptive analyzes by each of the scales analyzed: IO, STAE and PC, providing important contributions to the management and to the gym. It is suggested to further, qualitative research in order to better understand the relationships between these variables.

Keywords: Strategic Management of People. Organizational Identity. High Involvement Work Systems. Growth Potential. Small Enterprises.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMPE	Associação Brasileira para o Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa Exportadora
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANPAD	Associação Nacional de Pesquisa em Administração
BAR	<i>Brazilian Administration Review</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDL-BH	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte
CVO	Ciclo de Vida das Organizações
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
Ebate.Br	Revista da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EnAMPAD	Encontro Nacional da ANPAD
EnEO	Encontro da Divisão de Estudo Organizacionais da ANPAD
EnGPR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
FAEDPYME	<i>Fundación Análisis Estratégico para El Desarrollo de La Pyme</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IO	Identidade Organizacional
LISREL	<i>Linear Structural Relations</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PC	Potencial de Crescimento
PLS-PM	<i>Partial Least Squares Path Modeling</i>
PME's	Pequenas e Médias Empresas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RS	Responsabilidade Social
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIMPI	Sindicato da Micro e Pequena Empresa Industrial de São Paulo

STAD	Sistema de Trabalho de Alto Desempenho
STAE	Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
UNINOVE	Universidade Nove de Julho

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual Preliminar.....	20
Figura 2 - Relações entre as Variáveis .....	23
Figura 3 - Estruturação dos Capítulos da Tese.....	29
Figura 4 - Terminologias para os Sistemas de Trabalho .....	39
Figura 5 - Comparação entre as Dimensões e as Estratégias ee Controle e Comprometimento ou Hard e Soft .....	43
Figura 6 - Investimento em Gestão de Pessoas e a Oportunidade de Crescimento.....	50
Figura 7 - Mapa dos Estudos sobre Identidade .....	54
Figura 8 - Caráter Normativo e Utilitário da Aduana.....	60
Figura 9 - Dimensões Pesquisadas sobre Identidade Organizacional .....	65
Figura 10 - Fases de CVO para Pequenas Empresas.....	74
Figura 11- Modelo de Ciclo de Vida (CVO).....	75
Figura 12 - Comparação entre as Etapas dos Modelos de CVO .....	78
Figura 13 - Escala de Crescimento de Rutheford et al. (2004).....	83
Figura 14 - Modelo Conceitual de Pesquisa.....	99
Figura 15 - Procedimentos para Elaboração e Validação de Instrumentos de Pesquisa .....	104
Figura 16 - Etapas a Serem Seguidas na Aplicação da Técnica de MEE.....	117
Figura 17 - Kmo e Teste de Bartlett'S da Dimensão Utilitarista de IO.....	127
Figura 18 - Kmo eTeste de Bartlett'S da Dimensão Normativa de IO.....	128
Figura 19 - Kmo e Test de Bartlett'S para STAE.....	129
Figura 20 - Exemplo de Relação entre Item, Fator e Construto .....	152
Figura 21 - Exemplo do Modelo Reflexivo.....	153
Figura 22 - Exemplo de Modelo Formativo .....	153
Figura 23 - Modelo Estrutural .....	154
Figura 24 - Estimação PLS das Variáveis Latentes IO, STAE e PC.....	156
Figura 25 - Análise PLS do Modelo Estruturado com Ajuste do Construto Utilitarista .....	158
Figura 26 - Análise Booststrapping .....	160
Figura 27 - Influências entre as Variáveis Latentes .....	161

## LISTA DE GRÁFICOS<sup>1</sup>

Gráfico 1 - Principais Fatores Decisivos, em Percentual, para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas.....	26
Gráfico 2 - Evolução do % de Empresas Ativas e Encerradas entre 2003 e 2007 em São Paulo .....	90
Gráfico 3 - Distribuição Percentual das Empresas de Alto Crescimento, das Empresas Gazelas e do Pessoal Assalariado, por faixas de Pessoal Ocupado Assalariado no Brasil - 2008 .....	92

---

<sup>1</sup> Essa lista de gráfico foi inserida para facilitar a localização dos mesmos aos leitores, apesar dos manuais de metodologia indicar a não construção de listas com um número menor que dez (10) itens.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição das Variáveis de Pesquisa.....	22
Quadro 2 - Evolução da Função de Recursos Humanos .....	31
Quadro 3 - Dimensões Hard e Soft da Estratégia de gestão de pessoas.....	34
Quadro 4 - Modelos Hard e Soft da Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	35
Quadro 5 - Estratégias de Controle e de Comprometimento.....	36
Quadro 6 - Comparação entre Sistemas de Trabalho Tradicional e os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho .....	37
Quadro 7 - Conceito e Constituinte do STAE .....	45
Quadro 8 - Impactos do STAE sobre as Organizações de Grande Porte .....	46
Quadro 9 - Impactos do STAE sobre a Organização de Micro e Pequeno Porte.....	47
Quadro 10 - Artigos sobre Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho .....	48
Quadro 11 - Escala de Identidade Organizacional de Gioia e Thomas (1996) .....	56
Quadro 12 - Comparação entre as Dimensões de IO e Escala Hard e Soft.....	60
Quadro 13 - Protocolo de Variáveis .....	64
Quadro 14 - Modelos de Ciclo de Vida Organizacional - CVO.....	77
Quadro 15 - Ações e Características dos Proprietários no CVO.....	79
Quadro 16 - Critérios de Determinação das Fases de CVO .....	81
Quadro 17 - Matriz de Amarração da Pesquisa .....	98
Quadro 18 - Variáveis da Escala de STAE.....	106
Quadro 19 - Adaptação da Escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento.....	108
Quadro 20 - Escala de Identidade de Foreman e Whetten (2002).....	109
Quadro 21 - Adaptação da Escala de Identidade Organizacional .....	110
Quadro 22 - Escala de Crescimento de Rutheford et al. (2004) .....	111
Quadro 23 - Adaptação da Escala de Potencial de Crescimento .....	112
Quadro 24 - Estrutura do Questionário de Pesquisa: Variáveis e Medidas.....	113
Quadro 25 - Classificação do KMO .....	115
Quadro 26 - Síntese das Variáveis e Medidas .....	121
Quadro 27 - Comparação entre Fatores de IO e Letra Alfabética .....	123
Quadro 28 - Relacionamento entre Fatores de STAE e Letras Alfabéticas .....	124
Quadro 29 - Carácteres Utilitarista e Normativo da Escala de IO.....	134
Quadro 30 - Variáveis da Escala de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento .....	139

Quadro 31 - Critérios de Convergência e Divergência na Estimação PLS-PM .....	154
Quadro 32 - Construtos e Variáveis Recodificadas para Análise PLS.....	155

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores Constituintes do STAE mais Citadas pelos Autores .....	41
Tabela 2 - Produção Acadêmica Brasileira sobre IO de 2004 a 2009 .....	63
Tabela 3 - Origem dos Artigos Publicados.....	67
Tabela 4 - Tipos de Métodos Qualitativos .....	67
Tabela 5 - Técnicas de Coleta de Dados nos Estudos de Caso.....	68
Tabela 6 - Temas Relacionados à Identidade Organizacional com mais de 2 (Duas) publicações .....	68
Tabela 7 - Frequência de Artigos Classificados por Campo .....	70
Tabela 8 - Número de Médias Empresas no Brasil em 2010 .....	87
Tabela 9 - Número de MPE's por Setor Econômico .....	88
Tabela 10 - Classificação dos Valores dos Coeficientes (r) em Pearson.....	116
Tabela 11 - Estatística Descritiva dos Fatores da Escala de I.O.....	124
Tabela 12 - Teste de Aderência à Curva Normal (IO) .....	124
Tabela 13 - Estatísticas Descritivas da Escala de STAE .....	125
Tabela 14 - Teste de Aderência à Curva Normal (STAE).....	125
Tabela 15 - Teste de Aderência de PC à Curva Normal.....	126
Tabela 16 - Análise da Matriz Anti-Imagem e Communalities do Construto Utilitarista de IO .....	127
Tabela 17 - Análise da Matriz Anti-Imagem e Communalities do Construto Normativa.....	128
Tabela 18 - Análise da Matriz Anti-Imagem e Communalities do Escala de STAE .....	129
Tabela 19 - Nível de Escolaridade.....	130
Tabela 20 - Classificação por Cargos/Função .....	131
Tabela 21 - Tempo de Funcionamento das MPE's .....	131
Tabela 22 - Classificação por Faixa Etária.....	132
Tabela 23 - Empresas por Setor.....	133
Tabela 24 - Exemplo da Definição do Caráter de IO .....	134
Tabela 25 - Classificação por Caráter Normativo ou Utilitarista .....	134
Tabela 26 - Comparação entre Caráter de IO e Gênero (nº de empresas).....	135
Tabela 27 - Comparação entre Caráter de IO e Faixa Etária (nº de empresas) .....	135
Tabela 28 - Comparação entre Caráter de IO e Escolaridade (nº de empresas).....	136
Tabela 29 - Comparação entre Caráter de IO e Cargo/Função (nº de empresas).....	136

Tabela 30 - Comparaçao entre Caráter de IO e Setor Econômico (nº de empresas) .....	136
Tabela 31 - Comparaçao entre Caráter de IO e Tempo de Operação (nº de empresas) .....	137
Tabela 32 - Classificação do Nível de STAE .....	139
Tabela 33 - Nível de STAE em % .....	140
Tabela 34 - Nível de STAE por Gênero (nº absoluto e %).....	140
Tabela 35 - Número de Empresas por Nível de STAE e Nível de Escolaridade .....	141
Tabela 36 - Nº de Empresas por Nível de STAE e Setor Econômico .....	141
Tabela 37 - Número de Empresas por Faixa Etária e Nível de STAE .....	142
Tabela 38 - Número de Empresas por Função e Nível de STAE .....	142
Tabela 39 - Nº de Empresas por Tempo de Mercado e nível de STAE.....	143
Tabela 40 - Nº de Empresas por Nível de STAE e Caráter de IO .....	144
Tabela 41 - Classificação do Potencial de Crescimento (Faturamento).....	145
Tabela 42 - Percentual de Empresas por Classificação de Crescimento no Critério Financeiro .....	145
Tabela 43 - Cruzamento entre Classificação de Crescimento por Faturamento Versus Variação Percentual de Número de Funcionários em empresas com mais de 10 Funcionários. ....	146
Tabela 44 - Número de Empresas em Relação ao Gênero e Tipo de Crescimento (Também em %) .....	146
Tabela 45 - Frequências Absolutas e Percentuais na Relação Faixa Etária e Tipo de Crescimento .....	147
Tabela 46 - Frequência do Tipo de Crescimento em Relação à Escolaridade .....	147
Tabela 47 - Tipo de Crescimento em Relação ao Cargo .....	148
Tabela 48 - Potencial de Crescimento por Setor .....	149
Tabela 49 - Potencial de Crescimento e Nível de STAE por Número de Empresas.....	149
Tabela 50 - Comparaçao entre Caráter de IO e Potencial de Crescimento .....	150
Tabela 51 - Estatísticas Descritivas das Empresas de Alto Potencial de Crescimento .....	150
Tabela 52 - Cargas Fatoriais das Variáveis que Compõem o Modelo Estrutural.....	157
Tabela 53 - Indicadores de Validade Convergente.....	158
Tabela 54 - Indicadores de Validade Convergente no Ajuste do Construto Utilitarista .....	159
Tabela 55 - Análise Discriminante .....	159
Tabela 56 - Teste Bootstrapping das Variáveis que Compõem os Construtos.....	160
Tabela 57 - Correlações entre as Variáveis IO, STAE e PC .....	166

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>20</b>
1.1	Objetivo	24
1.2	Justificativa	25
1.3	Estruturação dos Capítulos	29
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO ENVOLVIMENTO</b>	<b>31</b>
2.1	Estratégia de Gestão de Pessoas	31
2.1.1	Estratégia de gestão de pessoas e os Modelos <i>Hard</i> e <i>Soft</i>	33
2.2	Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)	38
2.2.1	Conceito de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	38
2.2.2	Dimensões Constituintes dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	40
2.3	O Impacto dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento no Desempenho e no Crescimento das Organizações	45
2.3.1	Impactos do STAE em Empresas de Grande Porte	45
2.3.2	Impactos do STAE sobre a micro e pequena empresa	46
2.3.3	Estudos dos Impactos do STAE no Brasil	47
2.4	Relação entre Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e Identidade Organizacional	49
<b>3</b>	<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b>	<b>52</b>
3.1	Identidade Organizacional: Conceitos	52
3.2	Descrição dos Fatores de Medida de Identidade Organizacional	55
3.3	Comparação das Dimensões da Identidade Organizacional com as Dimensões <i>Hard</i> e <i>Soft</i> da Estratégia de gestão de pessoas	58
3.4	O Impacto da Identidade Organizacional no Desempenho e no Crescimento das Organizações	61
3.5	Análise dos Estudos de Identidade Organizacional no Brasil	62
3.5.1	Resultados Gerais da Pesquisa de IO no Brasil	66
3.5.2	Classificação da Produção Nacional no Modelo de Caldas e Wood Jr (1987)	70
3.5.3	Análise da Produção Nacional sobre Identidade Organizacional	70
<b>4</b>	<b>POTENCIAL DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>72</b>
4.1	Modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) e o Potencial de Crescimento.	73
4.1.1	Análise dos Modelos de CVO	73
4.1.2	As Etapas do CVO e o Papel dos Proprietários de Micro e Pequenas Empresas	78
4.1.3	CVO e a Estimação do Crescimento ou do Potencial de Crescimento	80
4.2	Mensuração do Crescimento das Organizações	81
<b>5</b>	<b>DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA</b>	<b>85</b>
5.1	Definição de Empresas de Micro e Pequeno Porte	85
5.2	As Micro e Pequenas Empresas no Cenário Nacional e na Região Sudeste	87
5.3	Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil	88
5.3.1	Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas	89
5.3.2	Empresas de Alto Crescimento no Cenário Nacional	90
<b>6</b>	<b>HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA</b>	<b>94</b>
6.1	Questão de Pesquisa e Hipóteses	94

6.1.1 Matriz de Amarração da Pesquisa -----	98
<b>6.2 Modelo Conceitual de Pesquisa-----</b>	<b>99</b>
<b>7 MATERIAL E MÉTODOS -----</b>	<b>101</b>
<b>7.1 Procedimento de Coleta de Dados -----</b>	<b>102</b>
<b>7.2 Elaboração do Questionário de Pesquisa-----</b>	<b>103</b>
7.2.1 Adaptação da Escala de Ciavarelha (2003): Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) -----	105
7.2.2 Adaptação da Escala de Foreman e Whetten (2002): Identidade Organizacional -----	108
7.2.3 Adaptação da Escala de Rutherford et al. (2004): Potencial de Crescimento -----	111
7.2.4 Estrutura do Questionário de Pesquisa: Variáveis e Medidas -----	113
<b>7.3 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados -----</b>	<b>114</b>
7.3.1 Análise Fatorial Exploratória-----	114
7.3.2 Análise Fatorial Confirmatória: Modelagem de Equações Estruturais-----	117
<b>8 RESULTADOS E ANÁLISES-----</b>	<b>122</b>
<b>8.1 Análise Fatorial Exploratória-----</b>	<b>123</b>
8.1.1 Análise da Aderência à Curva Normal-----	123
8.1.2 Análise da Validade e Confiabilidade das Escalas-----	126
<b>8.2 Perfil da Amostra em Relação à IO, STAE e PC -----</b>	<b>130</b>
8.2.1 Perfil da Amostra -----	130
8.2.2 Análise dos Resultados da Escala de Identidade Organizacional -----	133
8.2.3 Análise dos Resultados da Escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento -----	138
8.2.4 Comparação entre o Número de Empresas por Identidade Organizacional e Nível de STAE.-----	143
8.2.5 Análise Descritiva dos Resultados da Escala de Potencial de Crescimento-----	144
<b>8.3 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com Estimação PLS-PM -----</b>	<b>151</b>
8.3.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)-----	154
8.3.2 Análise das Influências entre as Variáveis Latentes -----	161
<b>8.4 Análise da Correlação de Pearson entre as Variáveis IO, STAE e PC-----</b>	<b>166</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----</b>	<b>168</b>
<b>9.1 Limitações da Pesquisa-----</b>	<b>172</b>
<b>9.2 Sugestões de Pesquisas Futuras -----</b>	<b>174</b>
<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICES-----</b>	<b>192</b>

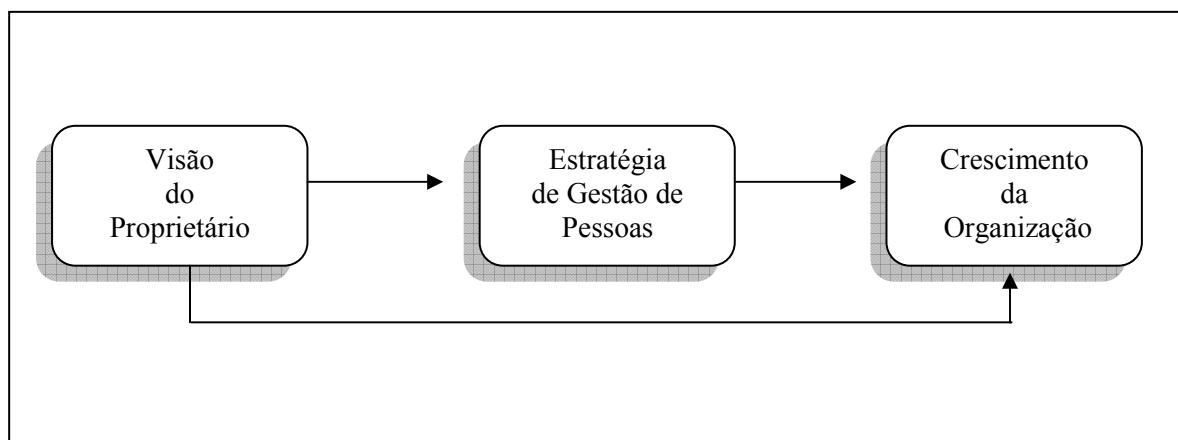
## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de estratégia de gestão de pessoas, os proprietários são, geralmente, os responsáveis pelas decisões mais importantes, especialmente em empresas de micro e pequeno porte, onde a estrutura de propriedade é formada por um número menor de acionistas (TOCHER; RUTHERFORD, 2009).

A estratégia de gestão de pessoas é um dos fatores que impactam no sucesso de longo prazo das organizações (FABI et al., 2009). Em um mercado extremamente competitivo, a Gestão de Pessoas necessita estar alinhada à estratégia da organização (BECKER et al., 2001). Esse alinhamento sofre, normalmente, a influência da percepção e ação dos proprietários e da alta administração das empresas (DAVIDSSON et al., 2009). No caso das empresas micro e pequenas, essa influência é até maior, devido ao envolvimento comum dos proprietários nas ações do dia a dia (TOCHER; RUTHERFORD, 2009).

Sendo assim, infere-se que a visão dos proprietários de micro e pequenas empresas podem impactar na estratégia de gestão de pessoas que, por sua vez, pode ter influência sobre o potencial de crescimento das empresas. Esses elementos podem ser organizados em um modelo conceitual preliminar conforme é apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo Conceitual Preliminar**



Fonte: Elaborado pelo autor

Esse modelo conceitual já possui validação nas pesquisas acadêmicas. Analisando-se a relação entre a visão do proprietário e o potencial de crescimento das organizações, Davidsson et al. (2009) concordam que elas possuem interdependências positivas. Eles

argumentam que os proprietários devem se preocupar mais em realizar análises futuras de crescimento baseadas na existência de mercado e nos recursos organizacionais para suportar esse crescimento. Essa perspectiva difere de algumas práticas atuais focadas apenas nas análises de dados financeiros históricos (DAVIDSSON et al., 2009).

Para eles, essas condições futuras são influenciadas por três variáveis que impactam diretamente na taxa de crescimento das empresas: (1) o acesso aos recursos pelos proprietários, (2) a gestão da própria organização e (3) as decisões estratégicas organizacionais (STOREY, 1994).

Percebe-se, assim, que essas influências estão ligadas diretamente à visão e ação dos proprietários. Nesse sentido, a taxa de crescimento se aproxima da percepção de cada um desses proprietários, devendo-se, então, explorar o impacto da visão e das metas pessoais do empresário e suas aspirações estratégicas no desempenho e crescimento das organizações (CHELL; HAWORTH, 1992)

Em relação aos impactos no crescimento influenciados pela relação entre a visão dos proprietários e as práticas de gestão de pessoas, Thakur (1998) argumenta que o proprietário deve gerenciar a si como um recurso humano, em termos de ter clareza de papéis, definir o seu estilo de liderança e de se engajar na busca de maximização dos resultados na gestão estratégica empresarial.

Argumenta, ainda, que o oportunismo criativo ou a inovação são um dos principais atributos do papel empreendedor do proprietário e que junto com a capacidade de mobilização de recursos e capacidade de coordenação são os requisitos adicionais para potencializar o crescimento da empresa (THAKUR, 1998). Desta forma, pode-se ter como premissa que a visão dos proprietários é um dos fatores que determina a estratégia de gestão de pessoas a ser adotada e que essas possam impactar o potencial de crescimento das organizações.

Em função da complexidade que é definir e pesquisar cada uma dessas dimensões ou construto – aqui se define como a visão do proprietário, a estratégia de gestão de pessoas e o crescimento das organizações – uma vez que, em cada um deles é possível estudar outra multiplicidade de conteúdo, elegeu-se três variáveis que pudesssem ser mensuradas:

Identidade Organizacional (IO), Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) e Potencial de Crescimento (PC).

O termo construto é um conceito teórico utilizado por um pesquisador, mas que não pode ser mensurado diretamente, mas deve ser, aproximadamente, medido por variáveis. Ele pode ser definido em diferentes níveis, variando de conceitos estreitos, como renda familiar até aos mais complexos, como emoção e comportamento (HAIR JR et al., 2005). As variáveis utilizadas na presente pesquisa estão representadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Definição das Variáveis de Pesquisa**

Construto da Pesquisa	Variável a ser Utilizada
Estratégia de Gestão de Pessoas	Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento
Visão do Proprietário	Identidade Organizacional
Crescimento Organizacional	Potencial de Crescimento Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha dessas variáveis partiu do atendimento a três critérios: a) que a variável pudesse ser mensurável e representar parte do construto; b) que a variável tivesse uma escala já validada cientificamente e c) que a variável pudesse contribuir para a teoria do construto a qual correspondesse.

Para a análise da estratégia de gestão de pessoas foi utilizada a variável denominada de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE). Trata-se de uma variável que vem sendo estudada internacionalmente, possui escala validada e é considerada uma evolução das estratégias de gestão de pessoas na atualidade. De uma maneira geral, esses sistemas podem ser compreendidos como uma estrutura organizacional que agrupa trabalho, pessoas, tecnologias e informações de maneira a otimizar os resultados organizacionais. Essa inter-relação tem como objetivo maximizar o desempenho em termos de respostas eficazes às exigências do mercado (NADLER et al., 1994).

Para a análise da visão do proprietário elegeu-se a variável Identidade Organizacional (IO) entendida como uma imagem projetada pela alta direção, por meio das suas crenças e valores (PRATT; FOREMAN, 2000). Existem duas perspectivas no estudo da identidade: uma ideográfica que parte da multiplicidade de conceitos e visões para se explicar o fenômeno da identidade e outra holográfica, que parte de uma única perspectiva ou visão

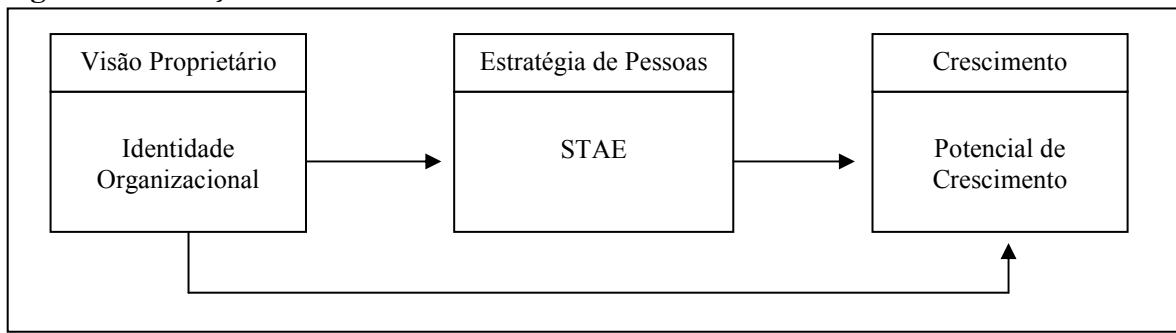
(ALBERT; WHETTEN, 1985). Nesta tese compreendeu-se que a identidade na perspectiva holográfica corresponderia à visão dos proprietários, explicando-se assim, a utilização dessa variável.

Uma das influências da visão do proprietário é sobre a estratégia de gestão de pessoas implementada e desenvolvida dentro das organizações, principalmente, nas micro e pequenas empresas, onde a presença dele é maior que nas médias e grandes organizações (DAVIDSSON et al., 2009).

E, finalmente, para a mensuração do crescimento optou-se por analisar o potencial de crescimento das micro e pequenas organizações segundo uma métrica específica. Não se trata de uma tarefa fácil, tal mensuração, já que a maioria das pesquisas utiliza-se dos indicadores econômicos disponibilizados em balanços pelas empresas. Sabe-se, entretanto, que é fato raro a divulgação, ou a permissão, de uso de balanços pelos proprietários das micro e pequenas empresas. Para sanar tal dificuldade, a mensuração foi realizada por meio de métricas de: orientação de crescimento futuro da organização; recursos organizacionais para suportar esse crescimento; e existência da oportunidade de mercado (DAVIDSSON et al., 2009). Tal potencial foi mensurado, então, no cruzamento de variáveis atuais e futuras que consiste na idade atual da organização, no número de empregados atuais (IBGE, 2010) e na percepção do nível de crescimento do proprietário (RUTHERFORD et al., 2004).

Cada uma das variáveis foram mensuradas por afirmativas em que cada respondente avaliou-as em escalas já validadas em estudos anteriores e cujas relações configuraram-se em um modelo de pesquisa, como apresentado na Figura 2.

**Figura 2 – Relações entre as Variáveis**



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a medida da estratégia de Gestão de Pessoas optou-se pela escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, desenvolvida por Ciavarella (2003). Essa escala foi estruturada a partir da mensuração de quatro fatores: poder, informação, recompensas e conhecimento. Para mensuração da visão do proprietário, utilizou-se a escala de Foreman e Whetten (2002) constituída por duas dimensões: uma utilitarista, com foco no atendimento ao mercado e outra normativa, com foco na gestão do envolvimento dos colaboradores. E, finalmente, para a análise do potencial de crescimento, a escala de Rutherford et al. (2004) que considera três fatores de mensuração: percepção de crescimento nos últimos anos, número de funcionários e faturamento.

## 1.1 Objetivo

O objetivo geral deste estudo é analisar qual o impacto da percepção do proprietário das MPEs sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas e as influências desses sobre o potencial de crescimento organizacional.

Para a consecução do objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos secundários:

- a) Mapear e levantar o perfil dos micro e pequenos empresários da Região Sudeste do Brasil por meio de uma *survey*;
- b) Levantar a percepção do proprietário, utilizando-se do construto de Identidade Organizacional (IO), buscando categorizar as empresas nas tipologias normativa e utilitarista.
- c) Analisar o envolvimento dos colaboradores na estratégia de gestão de pessoas adotadas pelas MPE's, na percepção dos proprietários, por meio da análise do nível de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE);
- d) Mensurar o crescimento das MPE's, analisando o potencial de crescimento das MPE's por meio de métricas específicas;
- e) Verificar o impacto da IO sobre os STAE's e destes sobre o potencial de crescimento das MPE's.

O estudo contribui para uma melhor compreensão das estratégias de gestão de pessoas a serem adotadas por essas empresas em um ambiente competitivo.

## 1.2 Justificativa

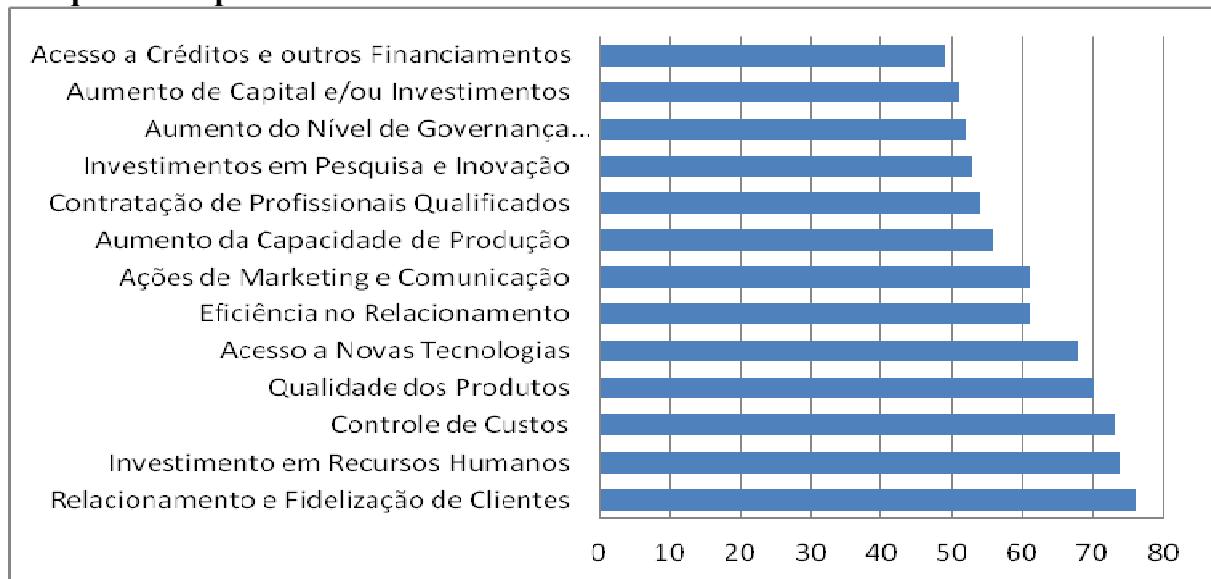
Sabe-se que é crescente a participação das micro e pequenas empresas na estrutura econômica brasileira. Segundo o Anuário do Trabalho das Micros Pequenas e Médias Empresas, Elaborado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa) e pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômicos (DIEESE), entre 2001 e 2009, o número de donos de micro e pequenas empresas (MPE's) e de trabalhadores autônomos passou de 20,2 milhões para 22,9 milhões, demonstrando que é cada vez maior a participação dessas empresas no fortalecimento da economia brasileira.

Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (2011), de 2000 a 2010, as micros e pequenas empresas abriram 6,1 milhões de vagas com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho (em 2000), para 14,7 milhões (em 2010) de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (2011).

Apesar do número crescente de MPE's na economia, muitas não conseguem sobreviver aos primeiros anos de existência. Dentre as principais causas de mortalidade das empresas, na opinião dos micro e pequenos empresários estão: a falta de clientes (18%), a falta de capital (10%) e problemas relacionados com a administração e o planejamento (10%), evidenciando que os dois primeiros fatores estão intrinsecamente relacionados com o terceiro (SEBRAE/SP, 2010).

O planejamento é considerado uma primeira etapa para aqueles que pretendem abrir e gerir, eficazmente, um empreendimento. Frente ao atual crescimento da economia nacional, a pesquisa executada pela Deloitte e Exame (2010) sobre as empresas que mais crescem no país, apontou que nem todas as empresas estão preparadas para acompanhar o desenvolvimento previsto do país. E, para aquelas que querem se tornar competitivas, os dados demonstraram que o investimento na Gestão de Pessoas é o segundo no ranking dos fatores que proporcionarão uma maior vantagem estratégica a essas organizações (DELOITTE; EXAME PME, 2010), conforme pode ser visto no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Principais Fatores Decisivos, em Percentual, para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas.**



Fonte: Deloitte (2010, p.8)

Para que haja a manutenção desse crescimento, aponta a pesquisa que, cerca de 75% dos pequenos empresários, enfatizaram a relevância da Gestão de Pessoas como um fator importante e, ao mesmo tempo, um desafio a ser superado pelas empresas, uma vez que, apenas 58,1% das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) afirmaram possuir um setor voltado para as práticas de Gestão de Pessoas (FAEDPYME, 2009). Então, em última instância, a visão dos proprietários pode ser o determinante de uma estratégia de gestão de pessoas que irá contribuir, ou não, para o crescimento da organização.

Na literatura encontram-se trabalhos que relacionam a visão do proprietário e a gestão de pessoas com o desempenho e crescimento organizacional. Barringer et al. (2005) realizaram uma análise de conteúdo das descrições e narrativas de 50 empresas de crescimento rápido em comparação com 50 empresas de crescimento lento nos Estados Unidos (EUA). As conclusões do estudo resultou no avanço de um modelo conceitual dos atributos que permitem um rápido crescimento das empresas: características do fundador, os atributos da empresa, as práticas de negócios e as práticas de gestão de pessoas (BARRINGER et al., 2005).

Rauch et al. (2005) conduziram uma análise longitudinal com 119 empresários na Alemanha com o objetivo explorar como três diferentes variáveis de recursos humanos afetam o crescimento do emprego das micro e pequenas empresas: o capital humano dos

proprietários do negócio, o capital humano dos empregados, e o desenvolvimento dos recursos humanos. A pesquisa concluiu que os recursos humanos são fatores importantes no crescimento de pequenas empresas.

Altinay et al. (2008) avaliaram a relação entre o crescimento e a gestão de recursos humanos em pequenas e médias do Reino Unido. Foram realizadas entrevistas estruturadas com 196 proprietários. Os resultados sugeriram que a capacitação dos funcionários contribuiu para o crescimento das vendas das empresas nos diferentes setores da indústria de serviços.

Mankelow (2008) conduziu um estudo, na África, que se concentrou em uma área relativamente nova de Responsabilidade Social (RS) focada na relação entre proprietários e funcionários, por meio das práticas de Gestão de Pessoas. Os achados demonstraram que as prioridades de RH por parte do proprietário foram centrada nos negócios, com foco em aspectos operacionais do negócio com ênfase em horários flexíveis e condições, no local de trabalho, formação e prestação de trabalho ao pessoal. Revelou ainda, que, dentre as motivações para investimento na gestão de pessoas foi, em ordem de importância: centrada no negócio (marketing e a sobrevivência a longo prazo), nos funcionários (moral, volume de negócios, lealdade) e no proprietário da empresa, pela importância de possuírem uma visão altruísta (MANKELOW, 2008).

No Brasil, pesquisas realizadas por Ferreira et al. (2004), Tavares et al. (2009), Oliveira e Simonetti (2010) demonstraram que as estratégias de Recursos Humanos, em uma organização, são determinadas pela visão e percepção dos seus proprietários, principalmente, nas micro e pequenas organizações, onde a presença destes é mais impactante, em função do contato direto com a realidade organizacional.

Sendo assim, as pesquisas acima citadas procuraram favorecer a compreensão de como as atitudes dos proprietários afetam a gestão das empresas, e como estas podem melhorar a forma como gerenciam suas organizações (PANAGIOTAKOPOULOS, 2011). Nesse sentido, pode-se inferir, a partir dos dados da pesquisa, que a percepção dos proprietários pode influenciar a estratégia de gestão de pessoas a ser implementada na organização e esses, por sua vez, impactam no nível de crescimento da organização.

Uma oportunidade de estudos é, portanto, dar foco aos problemas específicos das Micro e Pequenas Empresas no mercado, buscando compreender melhor as formas de gestão dessas organizações e contribuindo, assim, para o seu fortalecimento e crescimento.

Para a teoria, espera-se que esse trabalho possa proporcionar uma contribuição original aos estudos de IO, STAE e análise do potencial de crescimento de MPE's no Brasil. A análise do impacto da visão dos proprietários sobre a estratégia de gestão de pessoas é um tema que, devido à dificuldade de acesso aos proprietários, carece de investigações mais abrangentes (HARGIS; BRADLEY III, 2011).

As investigações sobre Identidade Organizacional (IO) vem crescendo na literatura internacional e em vários campos de pesquisa, tais como a antropologia e a psicologia. Entretanto, são poucos os estudos a nível nacional. E dos que existem, são poucos que utilizam-se do método quantitativo. E dentre os de natureza quantitativa, apenas um adotou um questionário validado internacionalmente (NEVES et al., 2007).

Os estudos sobre Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) também se torna uma crescente na literatura internacional. Entretanto, existem poucos estudos nacionais. Não foi encontrada nenhuma referência direta aos STAE nas principais publicações nacionais e nem nos anais das publicações da ANPAD, as referências mais próximas utilizaram-se do construto de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD). Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho são definidos como conjuntos de práticas com a finalidade de selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho, com foco no desempenho da organização (FONTINHA et al., 2008). Diferem-se dos STAE por que o objetivo desses é analisar o nível de envolvimento dos colaboradores nas organizações.

A maioria das variáveis que medem o crescimento organizacional são baseadas em dados financeiros, tais como faturamento bruto anual. Existem, contudo, outras medidas que se baseiam no crescimento médio do número de colaboradores e na expectativa de crescimento na percepção dos empresários e que são poucos utilizadas e que podem contribuir para inclusão dessas novas variáveis nos estudos que mensuram o crescimento das MPE's no Brasil (RUTHERFORD et al., 2004).

O estudo pode trazer ainda contribuições metodológicas ao estudo das MPE's em relação à utilização da modelagem de equações estruturais. Essa técnica vem sendo cada vez mais utilizada nas publicações nacionais (BIDO et al., 2009). Foi constatado, entretanto, que o método não vem sendo utilizado de forma correta. Existem falta de detalhamento na redação das decisões tomadas e resultados obtidos o que inviabiliza a execução de meta-análises corretas. A análise das publicações dos eventos e periódicos da ANPAD no período de 2000 a 2008 revelou que nenhum artigo relatou a matriz de correlações de todos os itens utilizados no modelo, levando a crer que seja improvável que haja algum progresso nas pesquisas em Administração fruto de esforços com essa metodologia, exigindo que as melhorias necessárias dependem dos pesquisadores quando atuam como autores, revisores e, principalmente, como editores (BIDO et al., 2009).

### **1.3 Estruturação dos Capítulos**

A tese está estruturada em nove (9) capítulos, como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3 – Estruturação dos Capítulos da Tese**

Estrutura da Tese	Capítulos	Temas
Introdução	1	Objeto de estudo e Justificativa
Referencial Teórico	2	Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)
	3	Identidade Organizacional (IO)
	4	Potencial de Crescimento
	5	Definição e Caracterização da Micro e Pequena Empresa (MPE's)
Metodologia	6	Hipóteses e Modelo de Pesquisa
	7	Procedimentos Metodológicos
Apresentação e Análise dos Dados	8	Resultados e Análises
Considerações Finais	9	Conclusões, Contribuições, Limites e Indicação de novas pesquisas
Referências	-	Referências Bibliográficas
Anexos e Apêndices	-	Documentos e informações adicionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a introdução o passo seguinte foi apresentar o referencial teórico que fundamenta a tese, correspondendo aos capítulos de 2 a 5, que discorreram, respectivamente, sobre a Estratégia de gestão de pessoas (GEP); a definição e impactos dos Sistemas de Alto Envolvimento (STAE) nas organizações; a definição e impacto da Identidade

Organizacional (IO); as variáveis de medição do Potencial de Crescimento (PC) e a definição e caracterização da empresa de Micro e Pequeno Porte (MPE's).

Concluída a fundamentação, encontram-se os capítulos 6 e 7 que demonstram as hipóteses, o modelo de pesquisa e os procedimentos metodológicos, respectivamente. O Capítulo 8 discorreu sobre a apresentação de dados e as análises estatísticas correspondentes e, finalmente, no capítulo 9 foram explicitadas as principais conclusões e considerações finais desta tese.

## 2 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO ENVOLVIMENTO

Para uma correta fundamentação do por que do uso dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) nesta pesquisa, torna-se necessário, antes, discorrer sobre o seu papel dentro da estratégia de Gestão de Pessoas em um ambiente competitivo.

### 2.1 Estratégia de Gestão de Pessoas

A fim de facilitar a compreensão das estratégias de gestão de pessoas foi estruturada uma evolução partindo dos conceitos tradicionais de gestão de pessoas representados nessa tese pelas visões de administração de pessoal, administração de recursos humanos e administração estratégica de recursos humanos até as estratégias mais contemporâneas como os modelos de gestão *Hard* e *Soft* e os de controle e comprometimento e que são detalhados nos próximos parágrafos.

Muitos autores dividem os estudos sobre a gestão de Recursos Humanos em três grandes eras: Administração de Pessoal, que vai do fim do século XIX até meados da década de 50; a Gestão de Recursos Humanos (GRH) que comprehende o período dos anos 60 até meados dos anos 80 (BRANDÃO; PARENTE, 1998) e, contemporaneamente, a era da Estratégia de gestão de pessoas, que tem início a partir da década de 80 (BATEMAN; SNELL, 1999). O Quadro 2 demonstra a evolução da função de recursos humanos.

**Quadro 2 – Evolução da Função de Recursos Humanos** (Continua)

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
<b>Concepção sobre as Pessoas</b>	- <i>Homus economicus</i> - <i>Homus social</i>	Pessoa que busca o desenvolvimento do seu potencial	Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
<b>Área de ação da função RH</b>	Administração e controle de aspectos jurídico-administrativos legais	-Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH -Atividades da função RH servindo de apoio aos gerentes	Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa.
<b>Sistemas</b>	Relacionados às exigências legais e ao pagamento de salários	Baseado na utilização de várias técnicas de Administração de RH.	Sofisticados, principalmente o sistema de informações de mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos.

**Quadro 2 – Evolução da Função de Recursos Humanos** (Conclusão)

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Status	Subordinado a uma gerência média.	Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.
As políticas da função RH	Inexistentes, normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, normalmente formalizadas e em função dos objetivos estratégicos.

Fonte: Gutierrez (1993, p. 33).

Na administração de Pessoal, a função da área de Recursos Humanos estava ligada aos processos trabalhistas e o seu trabalho consistia em manter as organizações fora dos tribunais e a funcionarem de acordo com as crescentes legislações do trabalho (BATEMAN; SNELL, 1999). Na era da Gestão de Recursos Humanos, o foco do trabalho consistia no desenvolvimento da função gerencial e, para isso, a função do RH era de apoio aos gerentes e na fase atual, denominada de Gestão Estratégica de Recursos Humanos ou, mais modernamente, Estratégia de gestão de pessoas, tendo o empregado como fonte de competências e como recurso estratégico das organizações (GUTIERREZ, 1993).

A partir dos anos 80, e principalmente, durante a década de 90, o mundo passa por grandes transformações econômicas, tornando as relações comerciais e de trabalho cada vez mais globais e competitivas, exigindo das organizações ações cada vez mais estratégicas. Uma das principais mudanças características desse novo paradigma estratégico se refere à gestão do trabalho. À medida que o perfil do trabalho exigido implica comprometimento e envolvimento do trabalhador, a fim de que tome iniciativas do tipo controle da qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias e outras formas de ação que requerem disposição para participar, a gestão dos trabalhadores sofre modificações profundas (RUAS, 1995).

O termo “estratégia” se popularizou e passou a influenciar os trabalhos de recursos humanos a partir do ano de 1980, com o trabalho de Porter (SILVA et al., 2009). Ele defendia que as empresas deviam buscar um posicionamento competitivo lucrativo e sustentável para se defenderem contra as forças que determinam a concorrência no mercado. Porter (1980) defendia três formas de posicionamento: por meio da estratégia de liderança no custo, da liderança em diferenciação ou do enfoque. A Estratégia de gestão de pessoas visa, assim, assessorar a organização no alcance dos seus objetivos, devendo, para isso, caminhar junto

ao planejamento estratégico da organização. Nessa era, sua função é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados como a qualidade dos talentos da organização, no desenvolvimento desse e da organização e das políticas de manutenção dos Recursos Humanos (ALBUQUERQUE, 2002). Para que isso ocorra, são necessárias algumas características da administração estratégica:

- reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo e o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresentar foco no longo prazo;
- enfatizar a escolha e a tomada de decisão;
- considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais;
- estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Surge, a partir desse momento, várias vertentes e estudos sobre a Estratégia de gestão de pessoas. Os estudos atuais apresentam, na sua grande maioria, uma dicotomia entre os constructos que estruturam a visão estratégica de pessoas. Uma delas diz respeito aos modelos *Hard* e *Soft* elaborados por Storey (1986) e outra, diferenciando os modelos de controle e de comprometimento propostos por Walton (1985).

#### 2.1.1 Estratégia de gestão de pessoas e os Modelos *Hard* e *Soft*

Para justificar a comparação entre as práticas de gestão de pessoas e os modelos *Hard* e *Soft*, elaborou-se um estudo explicativo baseado no modelo de Ishak et al. (2011), conforme descrito no Quadro 3.

A mensuração do modelo *Soft* baseia-se, então, em três dimensões: Coesão da Equipe, Ambiente de Trabalho e Fluxo de Informações. Essas dimensões exprimem uma gestão mais focada na participação, compartilhamento de informações e, portanto, mais flexíveis que as práticas do modelo *Hard*, baseadas no controle e na meritocracia.

O modelo *Hard* foca-se na operacionalização e controle dos recursos humanos, analisando as práticas de contratação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação apenas.

**Quadro 3 - Dimensões Hard e Soft da Estratégia de gestão de pessoas**

<b>MODELO HARD</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Planejamento dos Recursos Humanos	Planejamento é formalizado Planejamento considera o desenvolvimento empresarial Estabelecer planos de carreira de RH Departamento de planos de requisitos de RH Planejamento de mais de 1 período do ano
Pessoal	Conhecidos critérios de promoção Limitadas oportunidades de promoção Gestão de talentos Desenvolvimento de carreira de auto-nomeação para a promoção Enfatiza a contratação externa
Treinamento e Desenvolvimento	Projetado na exigência de trabalho atual Baseado em responder às necessidades atuais Iniciada pelo RH / gestão Enfatiza as necessidades de produtividade Participação em programas voluntários Conhecimentos gerais e de base ampla
Avaliações	Salários compatíveis com o desempenho Oportunidade de auto-avaliação Processo de avaliação é informal Processo de avaliação está em curso Avaliadas individualmente Gestão focada em melhoria da performance Considera a opiniões dos empregados Avaliação utilizada para recompensas e ações correctivas
Compensação	Funcionários se sentem seguros no trabalho Reajuste salarial com base na antiguidade Salário determinado por taxas de mercado a longo prazo cujo impacto é considerado
<b>MODELO SOFT</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Coesão da Equipe	Empregados confiam uns nos outros Colaboradores trabalham em equipe Incentivar a aprendem uns dos outros "tarefas Organização é voltada para relacionamentos Supervisores ajudam a construir equipa coesa Empregados ajudam uns aos outros
Ambiente de Trabalho	Ambiente de trabalho é de confiança e quente Os funcionários têm influência no local de trabalho Ambiente é amigável Descanso confortável e recreação áreas Supervisor é acessível
Fluxo de Informações	Empregados fornecem informações precisas Barreiras de comunicação entre os funcionários Fornecem explicação sobre a importância das tarefas Funcionários informados sobre os planos de desenvolvimento Comunicação aberta com os supervisores Feedback regular sobre o desempenho

Fonte: Adaptado de Ishak et al. (2011, p. 216)

O Quadro 4 analisa as variáveis que compõe o modelo *Hard* e *Soft* como estratégias de gestão de pessoas. O modo *Hard* é centrado em uma visão quantitativa e calculista da estratégia de Gestão de Pessoas, sendo considerado como um fator econômico e o modelo

*Soft*, que realça a importância do envolvimento das pessoas por meio da comunicação, motivação e liderança (MOURA, 2004).

No modelo *Hard*, os recursos humanos são objeto de um planejamento formal, sendo vistos como um fator de produção conjuntamente com a propriedade e capital (LEGGE, 1995). Além disso, o modelo enfatiza os aspectos estratégicos quantitativos e de negócio, na GRH. Gerem os RH de um modo “racional”, tal como estes fossem outro fator econômico qualquer (STOREY, 1987).

Já o modelo *Soft* foca na construção, em longo prazo, da vantagem competitiva das organizações por meio de uma força de trabalho flexível de alta qualidade e comprometida. A ênfase está em obter respostas positivas dos colaboradores por meio da comunicação adequada e técnicas motivacionais e estilo de liderança (STOREY, 1987).

**Quadro 4 – Modelos *Hard* e *Soft* da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Modelo <i>Hard</i> de Gestão de Recursos Humanos	Modelo <i>Soft</i> de Gestão de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentalismo utilitarista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanismo desenvolvimentista (HENDRY; PETTIGREW, 1990)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Focam a necessidade de uma integração entre as políticas, os sistemas e as atividades de GRH e a estratégia de negócio da empresa. Os recursos humanos são vistos como instrumentos necessários para atingir os objetivos da organização (FOMBRUM et al., 1984).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os RH são vistos como uma mais valia para a organização e a maximização do seu potencial só é possível por meio do uso de técnicas distintivas e diferenciadas da GRH.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>As políticas, os sistemas e as atividades relacionadas com o pessoal têm de ser consistentes com os objetivos de negócio da organização, servindo de suporte a estes. Esse efeito só é seguido se houver coerência interna ao nível da gestão dos recursos humanos (HENDRY; PETTIGREW, 1986).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O objetivo da GRH está em gerar uma implicação dos trabalhadores por meio de processos de “comunicação, motivação e liderança” (STOREY, 1987).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os recursos humanos são objeto de um planejamento formal, sendo vistos como um fator de produção conjuntamente com a propriedade e capital (LEGGE, 1995) São despesas necessárias para que se efetue o negócio ao mais baixo preço (TORRINGTON; HALL, 1991). Recursos humanos passivos, mais do que uma fonte de energia criativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os trabalhadores são proativos em vez de serem meros <i>inputs</i> passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se “desenvolverem”, merecem a “confiança” da gestão/gestores e a sua “colaboração” é conseguida por meio da “participação” e da “escolha informada” (BEER et al., 1985).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esses modelos enfatizam os aspectos estratégicos quantitativos e de negócio, na GRH. Gerem os RH de um modo “racional”, tal como estes fossem um outro fator econômicos qualquer (STOREY, 1987).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nesses modelos a ênfase éposta nas políticas de recursos humanos como meio de tornar os trabalhadores uma fonte de recursos e uma mais valia para a organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em última análise, estes modelos estão centrados na GRH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estes modelos estão centrados, sobretudo, na GRH.</li> </ul>

Fonte: baseado em Legge (1995) apud Moura (2004, p.41)

Silva et al. (2009), baseando-se no trabalho de Walton (1985), relacionaram esses conceitos a outras duas estratégias da gestão de pessoas: controle e comprometimento. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser controlados. Neles, a gestão de pessoas é caracterizada por uma divisão do trabalho em pequenas unidades fixas nas quais os indivíduos são os responsáveis, mas sobre o controle direto dos seus supervisores. Este tipo de sistema tem por objetivo reduzir os custos diretos do trabalho ou melhorar a eficiência, pela imposição de padrões de conformidade (WALTON, 1985).

Já as estratégias de compromisso visam estabelecer ligações entre os objetivos organizacionais e pessoais, por meio do envolvimento dos colaboradores. Nesse sistema não há necessidade de controle direto dos supervisores (WALTON, 1985). O Quadro 5 resume as principais estratégias de controle e comprometimento.

**Quadro 5 – Estratégias de Controle e de Comprometimento**

Políticas de Recursos Humanos	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento
<b>Política de emprego</b>	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo.
<b>Política de contratação</b>	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa.
<b>Política de treinamento</b>	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para as funções futuras.
<b>Política de carreiras</b>	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
<b>Política salarial</b>	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
<b>Política de incentivos</b>	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Silva, Albuquerque e Fischmann (2009, p.5)

Comparando-se as estratégias *Hard* e *Soft* com as de controle e comprometimento, observa-se que o modelo *Hard* está baseado na estratégia de controle e foca em um modelo de homem econômico, de acordo com a teoria X; enquanto que o modelo *Soft*, que se aproxima da Teoria Y, possui semelhanças com o modelo de comprometimento em relação a importância do grau de envolvimento dos empregados com a organização (TRUSS et al., 1997).

A partir da década 80, com a emergência dos tópicos de gestão estratégia e de competitividade das organizações, o que impulsionou a mudança do paradigma de controle para o de comprometimento na gestão de pessoas, a integração entre esses dois modelos passou a ser denominado de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, exigindo que a organização do trabalho seja baseada na estratégia que a organização traça, tendo como foco as exigências do ambiente externo (NADLER et al., 1994). No Quadro 6 estão sistematizados os fatores que possibilitam a implementação desses sistemas.

**Quadro 6 – Comparaçao entre Sistemas de Trabalho Tradicional e os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho**

Fatores	Sistemas de Trabalho Tradicionais	Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho
<b>Ambiente</b>	Foco ambiente interno	Foco no ambiente externo (clientes)
<b>Autonomia das Unidades</b>	Unidades fracionadas e controladas	Unidades autônomas
<b>Comunicação</b>	Exigências ambíguas	Direção e Metas Claras
<b>Controle de Erros</b>	Inspeção de erros	Prevenção das variações nas fontes
<b>Fluxo de Informações</b>	Limitado	Fluxo acessível de informações
<b>Sistema</b>	Técnico	Integração sociotécnica
<b>Funções</b>	Limitadas	Compartilhadas
<b>Práticas de RH</b>	Restritas e controladas	Amplas e com liberdade de ação
<b>Estrutura, processos e cultura administrativa</b>	Controladas	Com liberdade de ação
<b>Capacidade de reprojeto</b>	Projetos estáticos e dependentes	Alta capacidade de reprojeto

Fonte: Adaptado de Nadler et al. (1994, p. 107)

Nadler et al.(1994) realizaram uma pesquisa realizada no Reino Unido, em meados da década de 40, comprovando que as diferenças de desempenho nas minas de carvão britânico não poderiam ser explicadas apenas pela inovação tecnológica empregada. Na realidade, foram constatadas que elas ocorreram em função da relação entre o sistema técnico e social implementados, dando origem a uma série de pesquisas posteriores que demonstraram que ocorria uma melhoria no desempenho quando atendidas as exigências desses dois sistemas: técnico e social, relacionado às relações de trabalho e envolvimento com os colaboradores.

Essa nova configuração demonstra que os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho exigem uma gestão mais estratégica e flexível da área de Gestão de Pessoas. Uma pesquisa demonstrou a importância dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho para a competitividade da empresa, provando que o aumento da taxa de dinamismo em ambientes competitivos exigem maiores medidas de adaptabilidade de toda a organização, e que esses sistemas contribuem eficazmente para esse processo. Em uma amostra de 226 empresas

espanholas, os resultados confirmaram que esses sistemas influenciam positivamente o desempenho da organização (BELTRAN-MARTIN et al., 2008).

Essa capacidade de gerar alto desempenho explica o porquê de esses sistemas serem considerados uma importante ferramenta da gestão de pessoas na busca do comprometimento dos colaboradores (SUN et al., 2007).

Parte da explicação do alto desempenho vem do nível positivo de envolvimento dos colaboradores nesses sistemas. Contudo como os estudos dos Sistemas de Alto Desempenho analisam outras variáveis além do envolvimento foi necessária a elaboração de pesquisas específicas sobre o impacto do comprometimento dos indivíduos na organização do trabalho e, consequentemente, nos resultados organizacionais. Tais relações foram estudadas em um novo construto denominado de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento (BUTLER et al., 2004).

## **2.2 Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)**

Nesse tópico serão analisados os conceitos e as dimensões que constituem os denominados Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, procurando demonstrar a sua importância enquanto um construto de mensuração da estratégia de gestão de pessoas baseadas no comprometimento.

### **2.2.1 Conceito de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento**

Não há uma definição clara do que seja Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento na literatura e, nem mesmo, um acordo sobre as práticas que devam ser incorporadas a esses sistemas (LLOYD; PAYNE, 2004).

Na realidade, os sistemas de trabalho que garantam a alta performance podem ser definidos a partir de uma grande diversidade de temas, sendo que a maioria dos estudos tentem a focalizar três aspectos (BUTLER et al., 2004) : a gestão da produção, a organização e/ou a relação entre os colaboradores, conforme demonstrado na Figura 4.

**Figura 4 – Terminologias para os Sistemas de Trabalho**

Terminologia	Estudos	Ênfase
Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho	Appelbaum et al. (2000) Danford et al. (2004) Farias et al. (1998) Harley (2002) Ramsay et al. (2000) Thompson (2003)	Gestão da Produção  ↓  Organização do Trabalho  ↑  Relações com o Empregado
Práticas de Trabalho de Alto Desempenho	Handel e Gittleman (2004)	
Organizações de Trabalho de Alto Desempenho	Ashton e Sung (2002) Lloyd e Payne (2004)	
Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	Edwards e Wright (2001) Felstead e Gallie (2004) Harmon et al. (2003)	
Práticas de Trabalho de Alto Envolvimento	Fuertes e Sánchez (2003)	
Práticas de Alto Desempenho	Goddard (2004)	
Gestão de Alto Envolvimento	Forth e Milward (2004)	
Sistemas de Emprego de Alto Desempenho	Brown e Reich (1997)	
Gestão de Alto Comprometimento	Baird (2002)	

Fonte: Traduzido e Adaptado de Butler et al. (2004, p.5)

Na área demarcada na Figura 4, encontram-se os autores (EDWARDS; WRIGHT, 2001; HARMON et al., 2003; FELSTEAD.; GALLIE, 2004) que, na percepção de Buttler et al. (2004), analisaram os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento com ênfase na organização do trabalho. Sendo que, analisados nessa perspectiva, os STAE's podem ser definidos enquanto práticas que permitam um maior investimento em formação profissional e na participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão dentro da organização, assim como, possibilitem recompensas pelo melhor desempenho. Assim, os STAE's são um reflexo de "a presença de funcionários mais qualificados e educados" (EDWARDS; WRIGHT, 2001, p. 575).

Os STAE's funcionam melhor quando os funcionários estão envolvidos no controle da qualidade do trabalho e na organização do processo de trabalho. Isto pode ser conseguido através da equipe de trabalho, ou por meio de práticas de trabalho flexíveis para o indivíduo (FELSTEAD; GALLIE, 2004). E, ainda, um STAE deve representar um projeto de trabalho

holístico que inclui características internas essenciais, tais como o envolvimento, a capacitação, o desenvolvimento, a confiança, a abertura, o trabalho em equipe com base em recompensas baseadas no desempenho que levará à maior produtividade, qualidade e satisfação do cliente, e a um maior desempenho financeiro (HARMON et al., 2003).

Apesar dos muitos termos e conceitos, todos levam a uma mesma ideia: de que a participação dos trabalhadores para decidir como realizar o trabalho é benéfico e deve ser estimulado por meio de planos de formação e de remuneração que irão motivá-los a serem mais envolvidos no trabalho (DOODY, 2007). De uma maneira geral, os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) podem ser entendidos como uma estrutura organizacional que congrega trabalho, pessoas, tecnologias e informações de maneira a otimizar a congruência e a adequação entre elas. Essa inter-relação tem a finalidade de produzir alto desempenho em termos de respostas eficientes às exigências dos clientes e de outras demandas ou oportunidades detectadas no ambiente externo (NADLER et al., 1994).

### 2.2.2 Dimensões Constituintes dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento

Não há, entre os autores, uma unanimidade sobre quais fatores devem constituir os STAE. De um modo geral, percebe-se que três diretrizes precisam estar presentes na definição desses fatores (WHITFIELD, 2000):

- Os funcionários precisam possuir aptidões e essas podem ser obtidas por meio de treinamento;
- O trabalho, em si, precisa ser projetado de forma a dar oportunidades de autonomia a esses trabalhadores para que possam empregar, plenamente, as suas capacidades. Essa dimensão pode ser obtida por meio de um ambiente que favoreça o trabalho em equipe ou por meio do enriquecimento do trabalho.
- É preciso investimento na estrutura de remuneração, como outro elemento que contribui para a busca do comprometimento dos empregados.

Corroborando, Kling (1995) analisou as práticas de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento implementadas em um grupo de empresas e percebeu que, a grande maioria dessas práticas estava baseada em três áreas específicas: treinamento, remuneração por desempenho e participação do funcionário no processo de decisão.

Essas práticas foram analisadas em relação aos seus impactos na produtividade organizacional. O resultado do estudo sugeriu que elas possuem um maior relacionamento com maior produtividade quando implementadas conjuntamente (KLING, 1995).

Doody (2007) efetuou um estudo sobre os principais fatores constituintes dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento. Para isso, a autora elencou os fatores mais citados pelos principais autores de STAE's (Tabela 1).

**Tabela 1 – Fatores Constituintes do STAE mais citadas pelos autores**

(Continua)

**Tabela 1 – Fatores Constituintes do STAE mais citadas pelos autores**

(Conclusão)

	Equipe / Trabalho de equipe	Participação no Processo Decisório	Compartilhar Informações	Sistemas de Sugestões	Formação Contínua	TQM / Círculos de Qualidade	Recompensas por Habilidade	Treinamento Multifuncional	Resolução de Problemas	Rotação de Cargos	Enriquecimento do Trabalho	Formação Inicial	Baixas Barreiras de Status	Avaliação Desempenho	Processos Seletivos	Regras de Promoção	Resolução de Conflitos	Contratação	Survey de Opinião / Atitudes	Feedback das Metas	Segurança do Trabalho	Total
Guthrie et al. (2002)	x									x					x							3
Addison e Belfield (2000)	x	x	x			x																4
Guy (2003)	x	x	x						x	x	x											6
Vanderberg et al.(1999)	x	x		x		x	x	x		x												7
Ledford e Mohrman (1993)	x			x		x		x		x					x							6
Huselid (1995)		x		x		x				x			x	x	x	x	x	x	x	x		9
Lawler III (1986)			x		x		x		x	x				x	x			x		x		7
Total	27	24	18	17	19	17	18	14	15	13	13	10	8	7	8	3	2	2	2	2	0	

Fonte: Traduzido e Adaptado de Doody (2007, p. 11)

Percebe-se, na Tabela 1, que os cinco fatores mais citados foram: trabalho de equipe (27), participação no processo decisório (24), formação contínua (18), recompensas por habilidade (19) e compartilhamento de informações (17).

Observa-se que os fatores mais citados como aqueles que contribuem para um maior envolvimento por parte dos funcionários guardam uma certa relação com o que é esperado pela estratégia de pessoas no modelo *Soft*, focada no comprometimento.

A perspectiva *Soft* tem sido equiparada aos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento uma vez que esses visam a obtenção do compromisso em vez do controle, fazendo com que o desempenho aumente. Neles, as relações são baseadas em altos níveis de confiança (WALTON, 1985). Já as que obtiveram um menor número de citações espelham-se no modelo *Hard* de gestão de pessoas, com foco no controle, como mostra a Figura 5.

**Figura 5– Comparação entre as Dimensões e as estratégias de Controle e Comprometimento ou *Hard* e *Soft*.**

Citações	Dimensões / Fatores STAE	Estratégias
(+)	Equipe / Trabalho de equipe Participação Processo Decisório Formação Contínua Compartilhar Informações Recompensar por Habilidade Sistemas de Sugestões TQM / Círculos de Qualidade Resolução de Problemas Treinamento Multifuncional Rotação de Cargos Enriquecimento do Trabalho Formação Inicial	<i>Soft</i> (Focadas no Comprometimento)
(-)	Baixa Barreira de Status Avaliação de Desempenho Processos Seletivos Regras de Promoção Resolução de Conflitos Contratação <i>Survey</i> de opinião e Atitudes Feedback das Metas Segurança do Trabalho	<i>Hard</i> (Focadas no Controle)

Fonte: Elaborado pela Autor

Dentre as muitas propostas de fatores constituintes dos STAE's, aquela que consegue englobar os cinco fatores mais citados, refere-se ao modelo proposto por Ciavarella (2003), que estrutura os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento como aqueles que possuem quatro dimensões: poder, informação, recompensas e conhecimento.

- Poder significa dar aos empregados mais autoridade no processo de tomada de decisões, emergindo, daí, um processo coletivo, acreditando-se que se o colaborador tiver mais autonomia nessas decisões poderia levar a uma maior motivação e envolvimento com o trabalho (DOODY, 2007).
- A informação refere-se ao compartilhamento dessas com todos os funcionários em relação aos plano e metas da organização. O fornecimento de informação aos trabalhadores não só é necessário para a construção de uma base sólida para os níveis mais elevados de poder e conhecimento na organização, como também leva a uma maior qualidade de decisões e sugestões de como os processos de trabalho podem ser melhorados (CIAVARELLA, 2003).
- Recompensas são projetadas para guiarem o desempenho dos funcionários por meio da partilha dos ganhos subsequentes (LAWLER, 1990). É essencial que essas

recompensas estejam intimamente ligadas ao desempenho para que os empregados sejam motivados a melhorar os processos de trabalho (CIAVARELLA, 2003).

- Conhecimento se concentra no desenvolvimento de habilidades dos funcionários para que eles possam eficazmente realizar suas tarefas, levando à saída de alta qualidade. Obviamente, os funcionários não sendo treinados com as habilidades necessárias para executar no trabalho vai minimizar a probabilidade de realizarem em ou acima das expectativas (CIAVARELLA, 2003).

Posteriormente essas dimensões foram pesquisadas por Doody (2007) em um estudo que teve como objetivo verificar a relação entre os sistemas de trabalho de alto envolvimento, a rotatividade de pessoal e o seu respectivo desempenho. Doody (2007) utilizou as quatro dimensões propostas por Ciavarella (2003): poder, informação, recompensar e conhecimento.

- Poder, no sentido de fornecer ao colaborar mais participação nos processos de decisão.
- Informação buscando o seu compartilhamento com todos os funcionários em relação desempenho da organização e dos seus planos e metas, acreditando-se que essas poderiam levar a uma maior qualidade de decisões e sugestões de como os processos de trabalho podem ser melhorados.
- As recompensas deveriam ser projetadas de forma a guiar os empregados a um maior desempenho e a garantir que eles compartilhassem dos ganhos subsequentes desse maior empenho.
- E, por fim, o conhecimento se concentrou no desenvolvimento de habilidades dos funcionários para que eles pudessem realizar, com eficácia, suas tarefas em busca de alta qualidade.

Os resultados desse estudo sugeriram que não parece ter uma relação entre sistemas de alto envolvimento, trabalho e rotatividade de funcionários e o desempenho organizacional, mas, concluiu que tais sistemas podem contribuir para aumento da produtividade do trabalho (DOODY, 2007).

Desta forma o conceito de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento e seus fatores constituintes que fundamentam essa tese estão representados no Quadro 7.

**Quadro 7 – Conceito e Constituinte do STAE**

Conceito de STAE	Fatores	Descrição dos Fatores
Os processos pelos quais os colaboradores aumentam o seu poder, informação, recompensas e conhecimento (CIAVARELLA, 2003)	Poder	Maior autonomia no processo decisório
	Informação	Compartilhamento de todas as informações
	Recompensas	Retornos profissionais e pessoais
	Conhecimento	Desenvolvimento de habilidades

Fonte: Elaborado pelo autor

### **2.3 O Impacto dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento no Desempenho e no Crescimento das Organizações**

Nesse tópico, será explicitada a importância dos STAE para as organizações. Para isso, serão demonstradas pesquisas nacionais e internacionais sobre os impactos desses sistemas nas empresas, considerando o seu porte.

#### **2.3.1 Impactos do STAE em Empresas de Grande Porte**

Na literatura internacional há uma crescente onda de pesquisas apontando os impactos do STAE no desempenho das grandes organizações. Como exemplo cita-se duas grandes pesquisas. Uma delas foi conduzida por Macduffie (1995) que analisou o envolvimento dos trabalhadores em uma indústria automobilística e constatou que a integração das práticas de recursos humanos com o sistema de produção e a estratégia de negócios levaram a níveis mais elevados de desempenho.

Macy e Izumi (1993) analisaram o impacto dos STAE no desempenho de uma fábrica de semicondutores, utilizando-se como análise as variáveis: poder, informação, conhecimento e recompensa. Os autores constataram que existe uma relação linear entre o índice de participação dos empregados com a melhora de três indicadores de desempenho utilizados: densidade de defeitos, rendimento de linha e tempo de ciclo.

No Quadro 8 estão relacionados esses e outros impactos dos STAE nas diversas dimensões que compõem a gestão e que contribuem para um melhor desempenho das organizações de grande porte.

**Quadro 8 – Impactos do STAE sobre as Organizações de Grande Porte**

Autores	Impactos
(MOHR; ZOGHI, 2008)	Impactos positivos na satisfação dos funcionários
(SHIH et al., 2006)	Maior nível de desempenho funcional
(GUTHRIE, 2001)	Maior satisfação dos clientes
(MACDUFFIE, 1995)	Maior desempenho da organização
(HUSELID, 1995)	Diminuição da rotatividade dos funcionários
(MACY; IZUMI, 1993)	Melhora dos indicadores: densidade de defeitos, rendimento de linha e tempo de ciclo.

Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre ao impacto no desempenho financeiro e, consequentemente, a um maior crescimento da empresa de grande porte, Becker et al. (2001) comprovaram que a implementação desses sistemas elevou a receita por empregado em 290% em comparação à empresas de baixo desempenho, já Guthrie (2001) verificaram uma maior redução de custos e maior economia.

### 2.3.2 Impactos do STAE sobre a micro e pequena empresa

Os estudos encontrados sobre os impactos dos STAE nas micro e pequenas empresas demonstraram que os resultados não são tão positivos quanto parece ocorrer nas empresas de grande porte. Existem poucas pesquisas que conseguem demonstrar a importância da gestão de Recursos Humanos no desempenho das micro e pequenas empresas (KOK, 2002; CARDON, 2003; RAUCH et al., 2005).

Por não possuírem um setor estruturado para a estratégia de gestão de pessoas, essas organizações, quando julgam importante, investem em algumas práticas de recursos humanos que podem contribuir para um maior envolvimento dos colaboradores. Nesse sentido serão analisados nesse subtítulo não o impacto dos STAE's, mas das práticas de gestão de pessoas que tentaram produzir um maior envolvimento e maximização dos resultados das micro e pequenas empresas.

Gilman e Raby (2008) conduziram uma pesquisa no Reino Unido que revelou que falta, para a grande maioria delas, uma correta compreensão do que sejam os STAE. Constataram que,

em geral, há poucas políticas de RH integradas ou formais. Em vez disso, as empresas estavam utilizando uma gama de práticas diferentes, simples e informais às quais não foi possível correlacioná-las com o desempenho organizacional.

Foram encontrados, porém, dois estudos internacionais que obtiveram resultados positivos da gestão de pessoas sobre o desempenho da organização. Nos Estados Unidos foram investigadas 31 empresas manufatureiras, o estudo apontou que o investimento em recursos humanos proporcionou uma alta performance (ROWDEN, 2002).

Na Holanda, a análise de 909 pequenas e médias empresas, revelou que práticas de gestão de pessoas que promovam o alto envolvimento estão associadas a uma maior produtividade do trabalho e maior inovação. Isto sugere que elas podem aumentar a capacidade das pequenas e médias empresas para selecionar, desenvolver e motivar uma força de trabalho para produzir resultados superiores e inovadores (KOK; HARTOG, 2006).

O Quadro 9 apresenta um resumo dos impactos dos STAE em empresas de micro e pequeno porte.

**Quadro 9 - Impactos do STAE sobre a Organização de Micro e Pequeno Porte**

Autores	Impactos
(GILMAN; RABY, 2008)	Poucas políticas de RH integradas ou formais
(ROWDEN, 2002)	Proporciona alta performance no trabalho
(KOK; HARTOG, 2006)	Leva a maior produtividade no trabalho e maior inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3.3 Estudos dos Impactos do STAE no Brasil

Embora o termo em questão seja pesquisado há mais de cinco décadas por estudiosos de diversas áreas do conhecimento, há poucas observações em língua portuguesa. Na visão de Rotter (2010) os estudos são em números reduzidos e bastante limitados conceitualmente. Contudo, é possível encontrar o termo em livros preocupados com o cenário de mudanças vislumbrados pelas organizações (ROTTER, 2010). A investigação do termo nos eventos e principais periódicos nacionais, no período de 2000 a 2012, utilizando-se dos seguintes descritores: “alto envolvimento”; “alto desempenho”, “sistemas de trabalho de alto” revelou a existência de apenas 3 artigos, como demonstrado no Quadro 10.

**Quadro 10 – Artigos sobre Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho**

Autores	Título	Objetivo	Achados
Fontinha et al. (2008)	Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e os Contratos Psicológicos de Trabalho: Estudo de uma Operação de Consultoria.	Verificar, por meio de uma metodologia quantitativa, a congruência, sob o ponto de vista dos funcionários, entre a percepção de importância dos STAD e a percepção de aplicação de cada um deles pela Organização.	Os resultados indicam a falta de alinhamento entre importância e aplicação para alguns dos STAD analisados, nos quais a realização de ajustes minimizaria a possibilidade de violação do Contrato Psicológico de Trabalho.
Carreira et al.(2006)	Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos de Alto Desempenho e Influência na Criação de Valor Econômico.	Verificar os impactos da flexibilização dos sistemas de trabalho funcional e numérico no desempenho financeiro das empresas. Procedeu-se a Análise de Variância e Regressão Múltipla para validação das 4 hipóteses.	A hipótese 1, segundo a qual os sistemas de Recursos Humanos baseados na flexibilidade funcional estariam associados a um melhor desempenho financeiro da empresa em comparação ao sistema de flexibilidade numérica, foi parcialmente validada. A hipótese 2, segundo a qual as organizações com estratégias de liderança de custos teriam desempenhos maiores em conjunção com os sistemas de recursos humanos de flexibilidade numérica e baixo desempenho com sistemas de flexibilidade funcional, foi validada. A hipótese 3, segundo a qual empresas com grande intensidade de capital teriam melhores desempenhos financeiros em conjunção com o sistema de flexibilidade funcional e menor desempenho financeiro em conjunção com a flexibilidade numérica, foi validada. A hipótese 4, segundo qual as empresas sindicalizadas terão maiores desempenhos em conjunção com os sistemas de flexibilidade funcional e menores em conjunção com a flexibilidade numérica, não foi validada (CARREIRA et al., 2006).
Olaverri et al. (2004)	Intensidade Tecnológica e Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.	Analisa o efeito moderador que a intensidade tecnológica do ambiente no qual a empresa atua exerce na relação entre os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) e o desempenho operacional da empresa.	Os resultados mostram que os STAD realmente influenciam o desempenho operacional das empresas de alta intensidade tecnológica, enquanto nas empresas de baixa intensidade tecnológica nenhum efeito é observado (OLAVERRI et al., 2004).

Fonte: Elaborado pelo autor

Observam-se, no Quadro 10, que não foram encontradas referências diretas ao STAE, mas sim, ao Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD). Existe, contudo, diferenças entre esses dois construtos. STAD são definidos como conjuntos de práticas com a finalidade de selecionar, desenvolver e reter a força de trabalho, com foco no desempenho da organização

(FONTINHA et al., 2008). Diferem-se dos STAE porque o objetivo desses é analisar o nível de envolvimento dos colaboradores nas organizações.

A pesquisa foi ampliada para revistas e periódicos disponíveis na Internet e que fossem alcançados pelo sistema de busca das revistas disponíveis online, utilizando-se do descritor “Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento”, retornando apenas dois artigos.

Um deles foi uma pesquisa desenvolvida por Rotter (2010) e que teve como objetivo efetuar a comparação entre dois esquadrões da força aérea brasileira, com base em 89 entrevistas, visando de analisar se um desses esquadrões possuía equipes de alto desempenho. O estudo revelou que diante das conclusões apuradas, permanecia a dúvida da existência do comprometimento ou sua inexistência.

O outro artigo foi uma pesquisa realizada por Nadler et al. (1994) e verificou se há similaridade entre as práticas de gestão adotadas em uma pequena empresa do setor farmacêutico com os requisitos do modelo do STAE. Os autores revelaram que, ao longo da trajetória histórica da organização, foram identificadas duas fases com transformações nas práticas de gestão que indicam o preenchimento parcial dos requisitos do STAE. A centralização das decisões e informações estratégicas com os proprietários-gestores e criação de unidades de trabalho sem autonomia e participação no processo decisório, foram características identificadas no sistema de trabalho e contraditórias ao modelo do STAE (OLIVEIRA et al., 2005).

A metodologia utilizada por essas pesquisas, entretanto, basearam-se no método de estudos de caso e, por esse motivo, possuem a limitação de generalização, fazendo-se, necessário, pesquisas quantitativas de maior abrangência, envolvendo diferentes empresas, para uma melhor explicação dos impactos dos STAE nas micro e pequenas organizações (ROCHA, 2010).

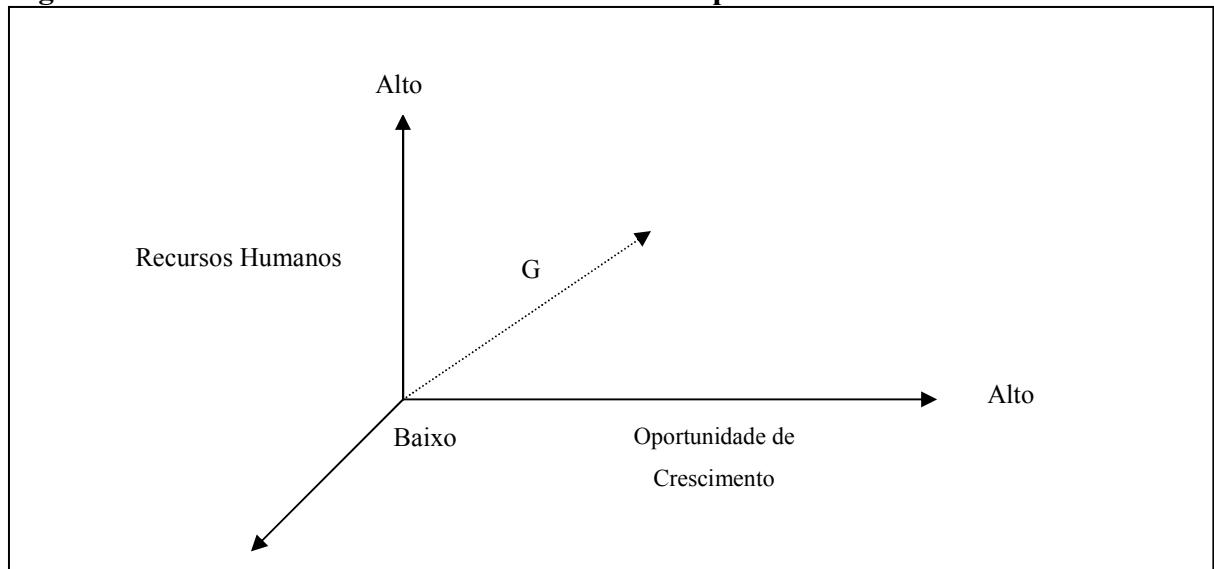
## **2.4 Relação entre Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e Identidade Organizacional**

Drummond e Stone (2007) defendem que sejam incorporados aos estudos nas pequenas e médias empresas, os valores, as normas e as estratégias estabelecidas pelas organizações,

pois eles desempenham um papel fundamental na formação, capacitação e reprodução das práticas de Recursos Humanos utilizadas. Isso é, há uma possível relação entre a visão do proprietário e as práticas de gestão de pessoas que utiliza.

Ozcelik et al. (2008) conduziram uma pesquisa que tinha como objetivo investigar como as práticas de liderança, que facilitam um clima emocional positivo, estavam relacionadas com a eficácia organizacional. Para tanto, foram pesquisados 229 empresários e proprietários de pequenas empresas operando na Grande Vancouver, British Columbia, Canadá e o resultado dessas relações estão demonstradas na Figura 6.

**Figura 6 - Investimento em Gestão de Pessoas e a Oportunidade de Crescimento**



Fonte: Thakur (1998, p. 294)

Os resultados demonstraram haver relações positivas entre as práticas dos líderes que estimulam um clima organizacional positivo (prática de gestão de pessoas) e o desempenho da empresa, o crescimento das receitas e o crescimento dos resultados organizacionais (OZCELIK et al., 2008) como demonstrado na Figura 6.

Como demonstrado no capítulo anterior, os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento podem ser comparados ao modelo *Soft* de Estratégia de gestão de pessoas, que por sua vez, possuem fundamentação nas estratégias de comprometimento, justificando-se, assim, o uso do STAE como construto de mensuração do nível de Estratégia de gestão de pessoas.

Sendo assim, o uso intensivo de práticas de trabalho de alto envolvimento depende das diretrizes estratégicas a serem adotadas pela organização (GUTHRIE et al., 2001) e o uso de delas estão diretamente relacionadas à percepção dos proprietários, analisando como são moldadas as culturas, valores e normas nessas organizações (DRUMMOND; STONE, 2007).

Dessa forma, se torna importante analisar a percepção dos proprietários, analisando de que forma eles identificam a sua organização e como essa identidade influênciam os processos de estratégia de gestão de pessoas implementados, sob a ótica dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento.

### **3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo estão relacionados a visão dos proprietários e o conceito de Identidade Organizacional, avaliando seus impactos no desempenho das organizações.

#### **3.1 Identidade Organizacional: Conceitos**

Apesar de se constituir em um construto pouco difundido pelas pesquisas organizacionais atuais, os primeiros achados sobre identidade são tão antigos quanto a filosofia clássica, a álgebra e os estudos de lógica. Nos estudos de álgebra, afirma-se existir identidade quando duas expressões são representadas pelo mesmo número, por exemplo. Desde então, o termo “identidade” foi apropriado por outras ciências como a História, a Psicologia, as Ciências Sociais até chegar à sua aplicação no campo dos estudos organizacionais (CALDAS; WOORD JR, 1997).

No campo empresarial, buscar uma única definição de identidade torna-se, entretanto, um desafio para os pesquisadores dessa área. A maioria das pesquisas sobre identidade organizacional baseia-se no artigo seminal de Albert e Whetten (1985), intitulado de *Organization Identity*. Esses autores definiam a identidade como sendo o elemento central, distintivo e duradouro de uma organização.

Para esses autores, a identidade é composta por três elementos chaves: centralidade, distinção e continuidade temporal. Centralidade está relacionada à identificação das características essenciais da organização; a distinção procura destacar os elementos que diferenciam uma organização de outras, que possuem características similares e que permitam a comparação; e finalmente, a continuidade temporal visa destacar as características que dão estabilidade à organização ao longo do tempo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Essa definição, contudo, não foi bem aceita por alguns pesquisadores que a criticaram por ser extremamente abrangente, possibilitando múltiplas leituras e análises. Para alguns deles, tais critérios se aplicam às organizações fechadas. Ao se analisar empresas virtuais, por exemplo, percebe-se que suas fronteiras são permeáveis e flexíveis, indo contra a ideia de centralidade e duração (CALDAS; WOORD JR, 1997). Corroborando com essa visão, tem-

se que as dimensões de aprendizado e a mudança devem ser um atributo essencial da identidade organizacional (HOGG; TERRY, 1996).

Gioia e Thomaz (1996) também questionaram o caráter de continuidade temporal, afirmando que em função das inter-relações entre identidade e imagem, a identidade organizacional traduz-se em um conceito fluido e instável. Nesse sentido, percebe-se que estudar a identidade organizacional implica em lidar com múltiplas variáveis, pois são raras as abordagens integradoras.

Surgiram, então, vários estudos correlacionando outras dimensões e construtos à pesquisa sobre Identidade Organizacional, como, por exemplo, a teoria da dinâmica. Essa teoria defende que a identidade e cultura não só podem ser distinguidos conceitualmente, mas ambos devem ser considerados na definição da identidade organizacional como um processo social. Articula, ainda, que todo processo social deve conectar cultura organizacional, identidade e imagem. Acredita, dessa forma, que a teoria da dinâmica oferece uma colaboração substancial do que significa dizer que a identidade é um processo social (HATCH; SCHULTZ, 2002). Essas dinâmicas organizacionais podem ser operacionalizadas por construtos agregados abrangendo três dimensões conceituais: os valores de trabalho, a identidade organizacional e a responsabilidade para com o trabalho (STEVENS; MORAY, 2010).

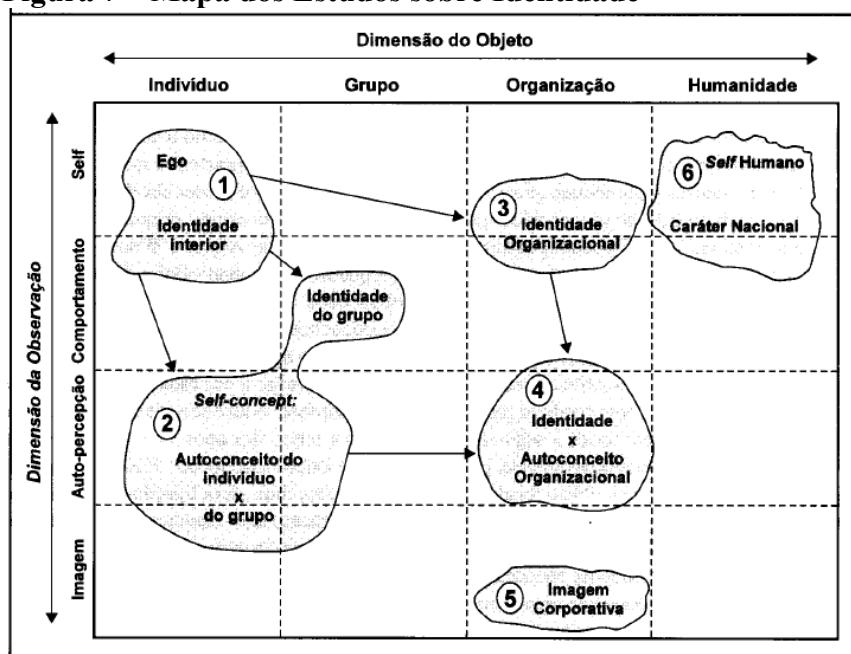
Mas, apesar das várias críticas, o trabalho de Albert e Whetten (1985) permitiu a origem e o debate sobre o tema de IO na academia. Resumindo, há duas formas para se estudar a identidade organizacional, uma ideográfica, de caráter múltiplo, demonstrando haver, nas organizações não apenas uma única identidade, mas múltiplas visões compartilhadas pelos indivíduos, pelos grupos e pela alta administração. A outra perspectiva é a holográfica que parte da premissa que a identidade organizacional é um reflexo da visão da alta administração que se instaura, se dissemina e é percebida em toda a organização (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Na perspectiva ideográfica, os autores defendem que ela pode ser estudada a partir de várias visões, como por exemplo, analisando-se os níveis de identidade pessoal, identidade social, identidade no trabalho e identidade organizacional (MACHADO, 2003). Outros a analisam como um produto da percepção dos clientes e, consequentemente, do valor da marca

empresarial (RUÃO, 2001) ou dos funcionários ao se compartilhar objetivos, regras e valores (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

No intuito de organizar os estudos sobre identidade, nessa perspectiva, uma vez que ela pode ter múltiplas percepções e conceituações, foi proposto uma matriz correlacionando duas dimensões: uma dependente da percepção do objeto, podendo ser estudada ao nível individual, grupal, da própria organização e da sociedade, denominada de Dimensão do Objeto. Essa varia de acordo com o self (ego), do comportamento, da autopercepção e da imagem, constituindo-se a Dimensão da Observação. Na interseção dessas duas dimensões surgem os possíveis campos de estudos sobre o fenômeno da identidade (CALDAS; WOOD Jr, 1997), conforme podem ser demonstrados na Figura 7.

**Figura 7 – Mapa dos Estudos sobre Identidade**



Fonte: Caldas e Wood Jr (1997, p. 11)

Observando a Figura 7, percebe-se que os estudos sobre identidade ao nível da organização, podem ser analisados ao nível do *self*, ou da própria organização, denominado de Identidade Organizacional, ao nível da autopercepção, denominados de Identidade x Autoconceito Organizacional e ao nível da imagem, denominados de Imagem Corporativa, como identificados nos campos 3, 4 e 5.

Ironicamente, isso sugere que a teoria da identidade, nessas perspectivas, sofre de uma "confusão de identidade" já que os estudos se referem a diferentes objetos conceituais, como por exemplo: crenças de indivíduos, grupos, organizações, e assim por diante. Pratt e Foreman (2000) acreditam que essa confusão conceitual pode ser um fator limitante para o crescimento e desenvolvimento da pesquisa nessa dimensão.

Uma das formas de se minimizar esse efeito é buscar estudar a identidade na perspectiva de "quem está vendendo a identidade." A identidade organizacional, então, pode ser estudada a partir da percepção dos valores e crenças pelos seus colaboradores, como defendido por Albert e Whettem (1985) e corroborado pelos estudos de Gioia et al. (1996) que afirmam que a identidade organizacional é uma imagem projetada pela alta direção (PRATT; FOREMAN, 2000).

A perspectiva investigada nessa tese corresponde à holográfica, pois parte apenas de uma única visão: a dos proprietários. Essa abordagem define a identidade organizacional como uma manifestação da cultura empresarial, por meio dos valores defendidos pela alta administração e transmitida e repassada aos indivíduos por meio da socialização (ALBERT; WHETTEN, 1985; BOULARD; LANZA, 2007).

Como essa pesquisa está interessada na percepção que a alta direção e/ou proprietário possui da sua própria organização, utilizou-se do arcabouço de identidade organizacional, por meio da perspectiva holográfica, por ser um construto que possibilitará a captura dessa visão.

### **3.2 Descrição dos Fatores de Medida de Identidade Organizacional**

As definições das dimensões que devam fazer parte da medida da identidade organizacional foram proposta por Albert e Whetten (1985). Para eles, as organizações podem possuir dois sistemas de valores, um normativo, enfatizando as tradições, os símbolos e a preservação de uma ideologia; e outro utilitário, focado na racionalidade econômica e na maximização dos lucros. Podem existir esses dois sistemas simultaneamente na mesma organização, denominando-se de organizações híbridas (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Posteriormente, outros estudos apropriaram-se desses dois sistemas para constituir escalas específicas. Gioia e Thomas (1996) procuraram investigar como as equipes da alta gerência

de instituições de ensino superior percebem e lidam com as questões que afetam a mudança estratégica nessas organizações. O estudo foi realizado com 611 executivos de 372 faculdades e universidades dos Estados Unidos. Identidade, para os autores, se refere a como a instituição vê a si mesma. Foram avaliados o tipo de identidade organizacional percebida pela alta gestão por meio de itens que mediam se eles viam a instituição como mais utilitária ou mais normativa (GIOIA; THOMAS, 1996).

A organização é tida utilitária quando os seus membros percebem que o seu foco está orientada, principalmente para os fatores econômicos. A identidade é mais normativa quando esses membros percebem que as principais diretrizes da organização está orientada, principalmente, para as preocupações ideológicas e baseada em valores e crenças (GIOIA; THOMAS, 1996). As afirmativas utilizadas pelos autores na pesquisa estão explicitadas no Quadro 11.

**Quadro 11 – Escala de Identidade Organizacional de Gioia e Thomas (1996)**

<b>(N): Normativa (U) Utilitária Em que medida sua empresa:</b>
Faz os administradores da alta direção não serem "concorrentes" para os alunos, mas vê-los como se fossem clientes (N)
São símbolos e cerimônias importantes para o funcionamento da sua instituição? (N)
Cortes no orçamento ou aumento geralmente foram feitos em toda a organização? (N)
são os retornos financeiros (por exemplo, do atletismo, o desenvolvimento econômico, etc} uma medida de sucesso para sua instituição? (U)
A missão de sua instituição focada na qualidade acadêmica? (N)
Há uma sensação de que a universidade deve ser (ou continuar a ser)ativamente engajada em campanhas de marketing para atrair alunos? (U)
São os cortes no orçamento ou aumentos feitos seletivamente entre departamentos ou faculdades na sua instituição? (U)
É o custo-eficácia o principal critério que orienta uma mudança programática ou administrativa? (U)
O desempenho econômico é considerada importante para o cumprimento das missões e metas da sua instituição? (U)

Fonte: Adaptado de Gioia e Thomas (1996, p.403)

As descobertas sugeriram que quando a alta direção percebia suas instituições de forma mais ofensiva no mercado, agia de forma utilitária e com forte domínio, eles tendiam a ver os problemas que enfrentam como sendo questões de estratégia, enquanto aqueles que perceberam as suas instituições como normativas, viam essas mesmas questões como sendo menos estratégicas (GIOIA; THOMAS, 1996).

A pesquisa, também, contribuiu para criticar o caráter imutável da identidade prevista por Albert e Whetten (1985), provando que a temporalidade pode ser, na realidade, fluida e maleável, frente ao tipo de mudança exigida para as instituições acadêmicas pelo mercado.

Em 2010, uma nova investigação, ampliou os construtos de caráter normativo e utilitarista utilizados por Gioia e Thomas (1996). Foreman e Whetten (2002) pesquisaram 270 empreendedores que possuíam organizações com objetivos sociais. O objetivo foi mensurar o grau em que esses empreendimentos aderiam a uma identidade normativa ou utilitária (STEVENS; MORAY, 2010). Foram trabalhados cinco itens que representam a identidade utilitária, baseada em aspectos econômicos e de mercado, sendo analisadas o grau de relevância para o proprietário em relação a (FOREMAN; WHETTEN, 2002):

- Preço dos produtos e serviços
- Atendimento aos clientes
- Profissionalismo e experiência dos colaboradores no atendimento
- Qualidade dos produtos e serviços
- Valor dos produtos e serviços para os clientes.

Para apurar a identidade normativa, baseada no nível de envolvimento e participação dos colaboradores, foram analisadas outros cinco itens em relação ao grau de relevância para os proprietários, sendo eles (FOREMAN; WHETTEN, 2002):

- Participação dos colaboradores
- Relações sociais entre os colaboradores
- Envolvimento na organização
- Treinamento e desenvolvimento
- Compromisso com os ideais tradicionais da organização

Como resultado, a pesquisa validou o instrumento de mensuração para a obtenção de uma visão da importância relativa da tendência normativa (social) e utilitária (econômica) dos empreendedores sociais.

### **3.3 Comparação das Dimensões da Identidade Organizacional com as Dimensões *Hard* e *Soft* da Estratégia de gestão de pessoas**

Para efeitos dessa pesquisa, o caráter utilitarista de identidade foi comparado ao Modelo *Hard* de gestão de pessoas e o caráter normativo ao Modelo *Soft*, objetivando um maior debate sobre o impacto da Identidade Organizacional sobre a Estratégia de gestão de pessoas.

Essa comparação é possível uma vez que o Modelo *Hard* está relacionado a um maior controle dos colaboradores e à visão da gestão de pessoas baseadas em custos, assim como ocorre na visão utilitária. Legge (1995) afirmou que esse modelo pode ser denominado de utilitarista – instrumental face ao seu caráter econômico.

O Modelo *Hard* enfatiza os aspectos estratégicos quantitativos e de negócio, na GRH. Gerem os RH de um modo “racional”, tal como estes fossem fatores econômicos quaisquer, exatamente como é definido pela dimensão utilitarista de identidade (STOREY, 1987).

Já o Modelo *Soft* é mais focado no comprometimento do colaborador, mais próximo de uma visão normativa. Essa modalidade pode ser denominada de modelo de desenvolvimento humano em razão do seu foco no envolvimento e desenvolvimento do colaborador (LEGGE, 1995).

Nesse modelo, a ênfase é posta nas políticas de recursos humanos como meio de tornar os trabalhadores uma fonte de recursos e uma mais valia para a organização. Nela, os trabalhadores são proativos, em vez de serem meros recursos passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se “desenvolverem”, merecem a “confiança” da gestão/gestores e a sua “colaboração” é conseguida por meio da “participação” e da “escolha informada” (BEER et al., 1985). Essa percepção está mais relacionada com o caráter normativo da identidade organizacional.

Truss et al. (1997) examinaram os seguintes fatores para determinar se as organizações estavam usando modelos *Hard* ou *Soft* de gestão de pessoas:

- Formação recebida pelos funcionários e oportunidades de promoção (*Soft*).

- Comunicação e confiança entre a administração e funcionários (*Soft*).
- Integração de RH e estratégia de negócios, incluindo as técnicas de gestão de desempenho, tais como avaliação de desempenho (*Hard*).
- Controle sobre a fixação de metas de trabalho (*Hard*).
- Flexibilidade organizacional (*Hard*).

Baseado nas definições de Legge (1995) e utilizando-se da escala de Truss et al. (1997), Gill (1999) desenvolveu um instrumento de pesquisa que contemplava as seguintes afirmativas no modelo *Soft*:

- Empregados valorizados como "humanos" ativos e uma fonte de vantagem competitiva
- O envolvimento dos empregados por meio da participação e da comunicação
- Treinamento e desenvolvimento do compromisso para atender às necessidades do indivíduo e da organização
- Percebe o empregado como um valor "humano"

Em relação às afirmativas do modelo *Hard*, contemplavam-se:

- Empregados como fatores do processo produtivo.
- Empregados como recursos humanos na estratégia do negócio.
- Empregados como custos produtivos.

A pesquisa demonstrou que as empresas frequentemente adotam os princípios do modelo de compromisso (*Soft*), enquanto que a realidade vivida pelos funcionários está mais focada com o controle estratégico, similar ao modelo *Hard* (GILL, 1999).

Sendo assim, as afirmativas da escala de Truss et al. (1997) podem ser comparadas à escala de Foreman e Whetten (2002) quando das análises dos dados de uma pesquisa, como demonstrado no Quadro 12.

No Brasil existem poucos estudos utilizando-se os fatores utilitarista e normativo da Identidade Organizacional, como demonstrado no item 3.4 dessa tese. Um exemplo foi um trabalho desenvolvido por Nogueira (2007) que procurou verificar a presença de figuras ou

imagens conceituais como recursos simbólicos adotados para o delineamento da identidade organizacional. Mediante a utilização de múltiplas fontes de evidência, realizados na Aduana brasileira, foram identificadas figuras ou imagens conceituais, associadas com valores, normas, expectativas de papéis e padrões reais de interação que, no conjunto, compõem elementos descritivos da identidade organizacional aduaneira (NOGUEIRA, 2007).

**Quadro 12 – Comparação entre as Dimensões de IO e Escala *Hard* e *Soft***

Fatores da Escala de I.O (Foreman; Whetten ,2002)	Fatores da Escala <i>Hard</i> e <i>Soft</i> (Truss et al.,1997)
Utilitarista: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço dos produtos e serviços</li> <li>• Atendimento aos clientes</li> <li>• Profissionalismo e experiência dos colaboradores no atendimento</li> <li>• Qualidade dos produtos e serviços</li> <li>• Valor dos produtos e serviços para os clientes.</li> </ul>	<i>Hard</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de RH e estratégia de negócios, incluindo as técnicas de gestão de desempenho, tais como avaliação de desempenho.</li> <li>• Controle sobre a fixação de metas de trabalho.</li> <li>• Flexibilidade organizacional.</li> </ul>
Normativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações sociais entre os colaboradores</li> <li>• Envolvimento na organização</li> <li>• Treinamento e desenvolvimento</li> <li>• Compromisso com os ideais tradicionais da organização</li> </ul>	<i>Soft</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação recebida pelos funcionários;</li> <li>• Oportunidades de promoção;</li> <li>• Comunicação e confiança entre a administração e funcionários.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 8 demonstra os elementos que compõem as dimensões: utilitária e normativa, encontradas pelo autor.

**Figura 8 – Caráter Normativo e Utilitário da Aduana**

Orientações Preponderantes	Normativa ← → Utilitária			
Noções	Legalidade	Ampla visão	Eficácia	
Valorativas (preferências)	Assertividade Discernimento Justiça Profissionalismo Probidade/ética	Cooperatividade Competitividade	Agilidade Leveza	

Fonte: Adaptado de Nogueira (2007, p. 89)

Percebe-se, assim, pela análise realizada das escalas que medem o caráter normativo e utilitário, uma diversificação nos tipos de fatores que as compõe em função do tipo de empreendimento a ser utilizado.

### **3.4 O Impacto da Identidade Organizacional no Desempenho e no Crescimento das Organizações**

Na literatura internacional, os estudos sobre identidade organizacional, a partir da visão da alta direção, foram realizados a partir de múltiplas variáveis: sobre a percepção de desenvolvimento futuro da organização (BERNSTEIN, 1986); por meio da mensuração da posição competitiva a longo prazo da organização baseado na orientação futura, nas normas e valores, no seu sistema de gestão e a estratégia de negócio na percepção da alta administração (ATAMER; CALORI, 1993) e na concepção de uma marca estratégica (VAN RIEL; BALMER, 1997).

Gioia e Thomas (1996) investigaram a identidade organizacional com o objetivo de desenvolver uma estrutura capaz de gerir os processos de mudança. Na pesquisa, a alta administração foi convidada a classificar o grau em que suas organizações eram mais utilitaristas ou normativas e a intensidade da força dessa identidade. O estudo demonstrou que a estratégia organizacional estava intimamente ligada às percepções de identidade e que essas influenciavam o desempenho organizacional.

Corroborando com essa perspectiva, Cornelissen et al. (2007) salientaram a importância da consonância entre a identidade organizacionais, como atributo articulado pelos gerentes seniores e vivida pelos funcionários, a identidade corporativa (ou seja, a imagem projetada pela organização) e sua reputação corporativa (isto é, as imagens da organização realizada por indivíduos e grupos fora dela). Demonstraram que quando esses elementos não estão alinhados podem ocorrer a insatisfação de clientes e colaboradores, levando as organizações à estagnação ou a terem baixo desempenho (CORNELISSEN et al., 2007).

Uma pesquisa conduzida por Ackerman (2010) comprovou que as correlações entre a força de identidade, o engajamento dos funcionários e o desempenho dos negócios são muito elevadas. Os principais achados da pesquisa foram:

- a) que a força identidade é um dos principais indicadores do desempenho do negócio, dada a sua significativo impacto positivo sobre o engajamento dos funcionários.

- b) que a força da identidade organizacional é mais influente do que a força da identidade individual na condução de negócios e envolvimento dos funcionários de desempenho. Seu efeito combinado, no entanto, é maior do que qualquer um deles sozinho.
- c) que o aumento da força de identidade se traduzem em aumento previsível nas receitas e outros benefícios econômicos.
- d) que embora a identidade organizacional seja um propulsor do desempenho, os funcionários não costumam pensar que sua organização realmente tem uma identidade forte.

Um pesquisa conduzida pelo Circle (2009) relatou esses mesmos achados e salientou que esses resultados se deram, especificamente devido ao seu impacto positivo da identidade organizacional no engajamento (leia-se envolvimento) dos seus colaboradores, embora esses, normalmente, não consideram que, na verdade, a organização tenha uma identidade forte.

Contudo não foram encontrados somente resultados positivos, Witt e Rode (2005) conduziram uma investigação com o objetivo de analisar o impacto da relação entre a marca, a identidade organizacional e reputação de uma organização. Os resultados demonstram que que embora não se possa provar que essa relação possa garantir o sucesso da empresa, podem influenciá-lo se adotado como parte da estratégia pelos empresários (WITT; RODE, 2005).

Desta forma, fica evidenciado a importância da percepção da alta administração na estruturação de uma identidade organizacional forte e que consiga um maior envolvimento dos seus funcionários na melhoria do seu desempenho e alcance dos objetivos estratégicos.

### **3.5 Análise dos Estudos de Identidade Organizacional no Brasil**

Ao nível nacional, uma pesquisa identificou certo desconforto entre acadêmicos em lidar com o tema de Identidade Organizacional como uma área estabelecida da pesquisa científica. Talvez devido a existência simultânea de múltiplas concepções sobre esse tema, provenientes de diferentes correntes, de caráter filosóficos, epistemológicos e metodológicos (BEYDA; MACEDO SOARES, 2010).

Essa diversidade contribui para ausência de clareza conceitual e incertezas empíricas sobre o tema no Brasil. Essa pesquisa realizou uma análise crítica da produção brasileira sobre o tema Identidade Organizacional no período de 2004 a 2009, nas principais revistas nacionais e nos trabalhos publicados nos eventos EnANPAD e EnEO. Foram encontrados 21 trabalhos sobre o tema, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Produção Acadêmica Brasileira sobre IO de 2004 a 2009**

Periódico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
EnANPAD	1	1		1	3	3	9
EnEO	1		1		2		4
EnGPR				1			1
Cadernos Ebape.Br						1	1
Organização & Sociedade					1		1
R.A.C Eletrônica				2			2
R.A.E Eletrônica		1					1
RAUSP				1			1
BAR					1		1
Total	2	2	1	5	7	4	21

Fonte: Beyda; Macedo e Soares, (2010, p.404)

A pesquisa revelou que apenas três artigos, dos 21 encontrados, utilizaram métodos quantitativos de pesquisa. Os demais se trataram de pesquisas de natureza qualitativa, exploratória, tendo sido muitas delas sido realizadas no âmbito de estudos de casos. E dentre os de natureza quantitativa, apenas um adotou um questionário validado internacionalmente (NEVES et al., 2007), os demais desenvolveram questionários com base em atributos identificados qualitativamente, medindo o grau de concordância com a identidade organizacional identificada (ALMEIDA; MUNIZ, 2005; ALMEIDA; BERTUCCI, 2007).

Nenhum deles, entretanto, correlacionou identidade organizacional e desempenho (BEYDA; MACEDO SOARES, 2010). Esses fatos demonstram a importância de se procurar entender como tais relações acontecem nas organizações Brasileiras.

Com o intuito de investigar quais são os temas mais relevantes na produção acadêmica brasileira na atualidade foi desenvolvido, pelo autor dessa tese, um novo levantamento bibliográfico na literatura nacional. O universo constituiu-se de artigos em língua Portuguesa, publicados no período de 2000 a 2011 e que tratavam do tema Identidade Organizacional. Um dos critérios de qualidade que maior influenciam a validade das

pesquisas bibliométricas é a escolha da amostra de estudos que farão parte da análise (BAKKER et al., 2005). Por isso, para seleção dos estudos, foi utilizado como recurso de busca o termo: “Identidade Organizacional” nos títulos e nos resumos dos trabalhos dos principais eventos e periódicos em Administração no Brasil. Para análise dos estudos selecionados como amostra, foi definido um protocolo de pesquisa com os critérios para a categorização dos estudos, expressos no Quadro 13.

**Quadro 13 - Protocolo de Variáveis**

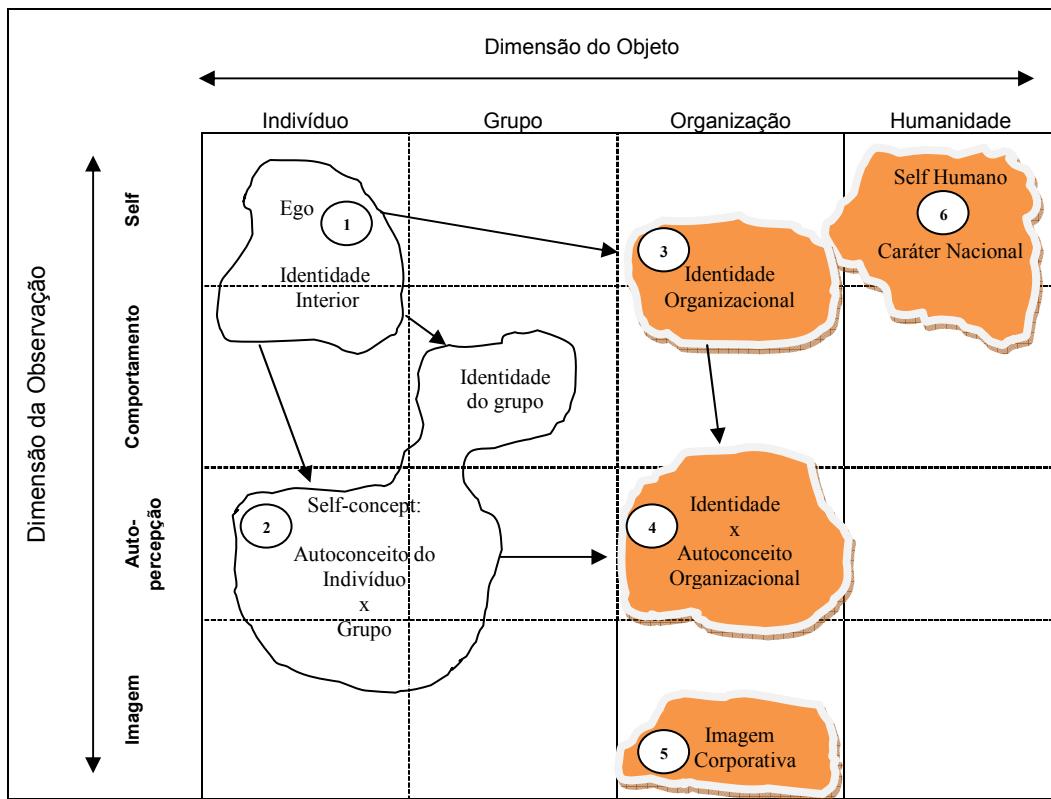
Variáveis	Definição	Referência
Classificação Qualis	A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C para periódicos e E1 e E2 para eventos	(CAPES, 2009)
Estratégia de Pesquisa	Categorias: Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento ( <i>survey</i> ), estudo de caso, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica, <i>grounded theory</i> e discurso do sujeito coletivo.	(MARTINS; THEÓPHILO, 2009)
Técnica de Coleta de Dados	De acordo com técnica declarada pelo próprio autor dos artigos pesquisados.	-
Dimensões da Identidade	Campos 3 – Identidade Organizacional, 4 – Identidade vs. Autoconceito Organizacional, 5 – Imagem Corporativa e 6 – Caráter Nacional	(CALDAS; WOOD JR, 1997)
Setor da Economia	Categorias: setor público, setor privado ou terceiro setor.	(BNDES, 2001)
Porte da Empresa	Categorias: Grande (na indústria acima de 500 funcionários e no setor de comércio e serviço acima de 100 funcionários); Média (na indústria de 100 a 499 funcionários e no setor de comércio e serviço de 50 a 99 funcionários); Pequena ( na indústria de 20 a 99 funcionários e no setor de comércios e serviços de 10 a 49 funcionários) e Micro (na indústria até 19 funcionários e no setor de comércio e serviço até 9 funcionários).	(SEBRAE; DIEESE, 2010)

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram encontrados 97 artigos com o tema sobre Identidade Organizacional. Eles foram classificados segundo a perspectiva ideográfica proposta por Caldas e Wood Jr. (1997). Foram descartados 29 artigos que trabalham o fenômeno da Identidade em nível do Indivíduo, do grupo e da humanidade, segundo a classificação. Deu-se foco, assim, somente, aos 68 artigos que trabalharam a perspectiva da identidade nas organizações, conforme áreas coloridas e demarcadas na Figura 9.

Os estudos sobre Identidade Organizacional foram enquadrados nos campos 3, 4 e 5 do modelo proposto pro Caldas e Wood Jr. (1997). Os estudos foram analisados ao nível do *self* (ego), ou seja, a partir da percepção da própria organização, denominado de Identidade Organizacional; ao nível da autopercepção, denominados de Identidade x Autoconceito Organizacional e ao nível da Imagem, denominados de Imagem Corporativa.

**Figura 9– Dimensões Pesquisadas sobre Identidade Organizacional**



Fonte: Adaptado de Caldas e Wood Jr (1997, p. 11)

O campo 3 – Identidade Organizacional – comprehende as crenças compartilhadas pelos membros do que é central, distintivo e duradouro na organização. Nesse campo podem ser enquadrados os trabalhos que procuram rever o conceito de Identidade Organizacional, apresentar modelos alternativos e complementares ou ainda diferenciar o conceito de Identidade Organizacional de outros conceitos, como, por exemplo, cultura organizacional (CALDAS; WOORD Jr., 1997).

O campo 4 – Identidade vs. Autoconceito Organizacional – tem origem nos estudos sobre Identidade Organizacional baseados nos conceitos de Psicologia Social, a partir dos anos 90. Pretende analisar como a organização percebe a si mesma. Inclui, nesse campo, os artigos que discutem a relação entre identificação organizacional e autoconceito ou, ainda, a relação entre a imagem da organização com a identificação dos indivíduos (CALDAS; WOORD Jr., 1997).

O campo 5 – Imagem Corporativa – Discute o conceito de Identidade Organizacional de modo mais instrumental, na esfera da identidade corporativa. Isto é, tenta compreender

como a organização administra a sua imagem externa e como tal imagem pode afetá-la (CALDAS; WOORD Jr., 1997).

Foi analisado também o campo 6 – Caráter Nacional – que diz respeito aos debates sobre a Identidade Organizacional em um nível mais macro, dentro ou fora da área organizacional. Nesse campo serão enquadrados trabalhos que discutem a influência da cultura externa, como das nações, na identidade das organizações.

### 3.5.1 Resultados Gerais da Pesquisa de IO no Brasil

Em relação à classificação *Qualis* de 2012, percebeu-se que 16,2% dos artigos encontram-se em periódicos nível B1 e que 61,8% em eventos nível E1. Foram encontrados somente um artigo em revista A2, 16 nos extratos B1 e B2 da Capes e 5 artigos nos extratos B3 até B5. A maior parte dos artigos analisados foi publicada em eventos: 42 deles em eventos considerados E1 pela *Qualis* B4 em eventos E2.

Esse dado revela que existe uma grande concentração de publicações em eventos e que, desses, muito pouco foi, posteriormente, publicado em periódicos nacionais. Dos artigos pesquisados apenas o intitulado: “Identidade Organizacional e Comunicação Interna” (NASCIMENTO, 2009) foi publicado em evento e em periódico. O artigo sobre a relação entre identidade e privatização (SOUZA et al., 2008) poderia ser classificado em evento e periódico, contudo, a pequenas alterações no conteúdo e nos autores relacionados.

Analizando-se a origem na qual os artigos foram publicados, percebeu-se que 45,5% estavam concentrados em eventos da ANPAD – Associação Nacional de Pesquisa em Administração como o EnANPAD e o EnEO conforme expresso na Tabela 3. Esse resultado já era esperado em razão da pesquisa ter se concentrado nesses eventos.

Dos artigos analisados, em relação ao número de autores, percebeu-se predominância de dois autores pois foram encontrados 31 artigos nessa situação, ou seja 45,6% das publicações. Com um autor foram encontrados 18 artigos (26,5%), com três autores, 16 artigos (23,5%) e com quatro foram encontrados apenas 3 publicações, ou seja, apenas 4,4% das publicações.

**Tabela 3 – Origem dos Artigos Publicados**

Periódicos e Eventos	Quant.	%
EnANPAD	19	27,9
EnEO	12	17,6
Organização e Sociedade	5	7,4
R.A.E	4	5,9
Congresso de Ciências da Comunicação	4	5,9
R.A.E Eletrônica, RAC, Cadernos EBAPE BH, ENAPG e SEMEAD – com 2 artigos cada	10	14,5
Outros: 3eS, RAC Eletrônica, BAR, Bienal da Redpor, Colóquio internacional de educação e contemporaneidade, Colóquio internacional de Gestão Universitária da América do Sul, EMA, ENADI, ENPQ, ENGEPR, Organicom, Revista de Estudos de Psicologia, Revista da FAE, Revista Mediação – com 1 artigo em cada	14	1,5
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao tipo de avaliação de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), verifica-se a predominância da pesquisa qualitativa com 88,2%, ou seja, sessenta (60) artigos analisados. 8,8%, ou seja, apenas seis (6) artigos referiam-se à pesquisa quantitativa e 2,9%, o equivalente a 2 artigos, eram qualitativos e quantitativos.

Dentre os qualitativos, os métodos mais empregados foram os de estudo de caso e a revisão de literatura, correspondendo a 95% dos artigos pesquisados, conforme pode ser vislumbrado na Tabela 4. Esse resultado indica a necessidade de maiores pesquisas quantitativas.

**Tabela 4 – Tipos de Métodos Qualitativos**

Métodos Qualitativos	Quant.	%
Estudo de Caso	35	58,3
Revisão de Literatura	19	31,7
Est. Caso Comparado	3	5,0
<i>Grounded Theory</i>	2	3,3
Pesquisa Exploratória	1	1,7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se o método de *Grounded Theory*, cuja metodologia é pouco divulgada ainda no Brasil. Ele está presente em 2 artigos. Um deles procurou compreender a cultura organizacional da Prefeitura Municipal de Joinville, sob o ponto de vista da cúpula estratégica da organização e que revelou que a identidade desta organização reflete traços culturais específicos da sociedade na qual ela está inserida, o que é resultado da heterogeneidade cultural brasileira (SILVA et al., 2004) e no artigo que procurou discutir o

conceito de identidade e sua relação com os mecanismos de construção (e perda) da identidade no trabalho (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2001).

Detalhando as técnicas utilizadas para coleta de dados dos estudos de caso, observou-se a predominância do uso de entrevistas semi-estruturadas utilizadas isoladamente ou em conjunto com a pesquisa documental, correspondendo a 51,4%. As demais técnicas empregadas encontram-se detalhadas na Tabela 5.

**Tabela 5 – Técnicas de Coleta de Dados nos Estudos de Caso**

Estudos de Caso	Quant.	%
Entrevista Semi-Estruturada e Análise Documental	12	34,3
Entrevista Semi-Estruturada	4	11,4
Análise Documental	2	5,7
Entrevistas Abertas	2	5,7
Outros: Grupos Focais; Análise Drama Social; Diário de Campo; Ensaio Teórico; Entrevista em Profundidade; Entrevistas, Observações e Análise Documental; Múltiplas fontes de Evidências – Com apenas 1 artigo cada	1	20,0
Não obtido	8	22,9
<b>Total</b>	<b>35,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Verificou-se que dentre os principais temas que foram relacionados ao construto de Identidade Organizacional, isto é, aqueles temas que tiveram mais de uma citação, três deles foram destaques: cultura organizacional, a identidade projetada e a identificação organizacional, conforme pode ser vislumbrado na Tabela 6.

**Tabela 6 – Temas Relacionados à Identidade Organizacional com mais de 2 (Duas) publicações**

Variáveis de Relação	Quant.	%
Cultura Organizacional	8	10,3
Identidade Projetada	8	10,3
Identificação Organizacional	6	7,7
Comunicação Organizacional	5	6,4
Identidade Individual/Pessoal	5	6,4
Imagen Organizacional	4	5,1
Campo Organizacional	3	3,8
Reputação Organizacional	3	3,8
Redes	3	3,8
Outros: Cooperativismo, Espacialidade, Identidade Corporativa, Identidade Profissional, Terceiro Setor, mudanças Organizacionais e Identidade Organizacional – 2 artigos cada.	14	18,2

Fonte: Dados da Pesquisa

Com exceção do tema sobre cultura organizacional, tanto a identidade projetada quanto a identificação organizacional trabalham com a perspectiva do outro, isto é, sobre a percepção externa (como clientes e sociedade) ou interna (colaboradores), respectivamente.

Outros temas relacionados à Identidade Organizacional, mas que tiveram apenas uma citação foram: Antropologia da Performance, Contrato de Trabalho, Cultura Brasileira, Estratégia Organizacional, Humor e Riso, Gestão Acadêmica, Identidade Social, Identidade Saliente, Liderança, Marketing Social, Metáforas, Privatização, Práticas Gerenciais, Relações Interpessoais, Símbolos, Valores e Crenças, Sequestro Emocional e Poder.

Apurou-se que 44,1%, ou seja, 30 artigos tiveram suas pesquisas em organizações privadas, apenas 11,8%, cerca de 8 artigos estudaram o tema Identidade Organizacional em organizações públicas, revelando que o tema está mais direcionado à pesquisa em empresas privadas. Já o Terceiro Setor contou com 16,2% das publicações, ou seja, 11 artigos. Cerca de 19 artigos (27,9%) foram revisões de literaturas e sem aplicação a algum segmento específico.

Dos artigos que estudaram a Identidade Organizacional no setor privado, 46,6% foram concentrados em atividades de Serviços, 40% industriais e apenas 10% em atividades comerciais. Apenas um artigo estudou o tema de Identidade Organizacional nas diversas atividades econômicas. Todos os artigos que foram pesquisados no setor público referiam-se às atividades de serviços.

No terceiro setor percebeu-se que 63,6% estavam em atividades de serviços, 27,3% em atividades industriais e apenas 9,1%, isto é, um artigo referia-se à atividades comerciais. Nota-se pelos dados que as pesquisas sobre Identidade Organizacional estão mais fortemente concentradas em atividades de serviços e menos em atividades comerciais, revelando, assim, uma nova fonte de futuras pesquisas nesse segmento econômico.

Em relação ao porte das empresas, notou-se que poucos artigos preocupam-se em revelar o tamanho das organizações pesquisadas. 55,9% dos artigos não identificaram o porte das empresas, em 10,3% deles não se conseguiu obter o porte, apesar de identificar a organização. Do que se pode identificar, 20,6% referiam-se a grandes empresas, 8,8% a pequenas empresas e apenas 4,4%, isto é, 3 empresas identificadas como médias empresas, revelando a importância de se efetuar futuras pesquisas em empresas desse porte. Revela ainda a importância dos autores em procurarem identificar o porte das empresas nas suas publicações favorecendo estatísticas posteriores.

### 3.5.2 Classificação da Produção Nacional no Modelo de Caldas e Wood Jr (1987)

Conforme demonstrado na Figura 9, Caldas e Wood Jr. (1997) identificaram os campos de pesquisa que estudam a identidade ao nível das organizações:

- Campo 3 – Identidade Organizacional – compreende as crenças compartilhadas pelos membros do que é central, distintivo e duradouro na organização;
- Campo 4 – Identidade versus Autoconceito Organizacional – que analisa como a organização percebe a si mesma;
- Campo 5 – Imagem Corporativa – que tenta compreender como a organização administra a sua imagem externa e como tal imagem pode afetá-la;
- Foi analisado também o campo 6 – Caráter Nacional – que diz respeito aos debates sobre a Identidade Organizacional ao nível organizacional e sua relação com a nacionalidade brasileira.

A Tabela 7 demonstra a classificação no modelo proposto por Caldas e Wood Jr. (2007) dos 68 artigos pesquisados e que se referiam ao estudo da identidade das organizações. Os detalhamentos dos temas dos artigos encontram-se nos apêndices indicados após a denominação de cada campo pesquisado.

**Tabela 7 - Frequência de Artigos Classificados por Campo**

Campo de Estudo	Quant.	%
Campo 3 – Identidade Organizacional (Apêndice A)	20	29,4%
Campo 4 – Identidade vs. Autoconceito Organizacional (Apêndice B)	20	29,4%
Campo 5 – Imagem Corporativa (Apêndice C)	12	17,7%
Campo 6 – Caráter Nacional (Apêndice D)	2	2,9%
Outros	14	20,59%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostra a Tabela 7, foram encontrados, ainda, 14 artigos (20,59%) que possuíam características comportamentais e que estariam oscilando entre os campos 3 – Identidade Organizacional (IO) e campo 4 – Identidade x Autoconceito (Apêndice E).

### 3.5.3 Análise da Produção Nacional sobre Identidade Organizacional

Analizando-se a produção brasileira acerca do tema Identidade Organizacional permitiram-se várias conclusões que além de situar os rumos de pesquisas, proporcionam novos olhares e novas possibilidades de estudos.

Os dados revelaram que a maioria dos estudos é de caráter qualitativo, apontando para a necessidade de pesquisas quantitativas. Esse dado permite uma nova pesquisa para se investigar o porquê desse fenômeno.

A grande maioria dos artigos referia-se aos setores privados e terceiro setor, apontando a necessidade de trabalhos no setor público. Ainda em relação aos setores econômicos, revelou, também, uma grande concentração de trabalhos nos setores industriais e de serviços, apontando a necessidade de estudos no setor comercial. Demonstrou ainda que as muitas pesquisas não se preocupam em definir o porte das organizações. Em relação ao porte das empresas, dos artigos que a identificaram, apontou que as mesmas ocorreram, preferencialmente, em grandes organizações (cerca de 20%), enquanto que, nas médias e pequenas empresas, os percentuais foram de 8,8% e 4,4%, respectivamente, revelando, assim, uma lacuna de possíveis novas pesquisas nessas organizações.

A análise dos temas que foram comparados com o construto de identidade permitiu verificar que a cultura organizacional e os processos de projeção da identidade e identificação organizacional foram os mais comuns dentre os artigos analisados, possibilitando a construção de novas relações. Apenas dois artigos trabalharam a relação da cultura externa (sociedade) e seus impactos na Identidade Organizacional, apontando para oportunidades de estudos dessas possíveis interações.

Além disso, ao se realizar o enquadramento dos artigos no modelo proposto por Caldas e Wood Jr. (1987) ficou evidente a importância de se criar uma nova categoria classificatória que contemplasse a relação entre comportamento e Identidade Organizacional, uma vez que foram encontrados 14 artigos nessa dimensão. Esses achados podem ser uma importante contribuição aos estudos teóricos e empíricos sobre Identidade Organizacional no Brasil.

#### **4 POTENCIAL DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

Há poucas pesquisas, no Brasil, sobre as estratégias de crescimento utilizadas pelas pequenas e médias empresas (PME), constituindo-se, assim, em uma oportunidade de estudo (LIMA, 2010).

Lima (2010) argumenta que existem duas dimensões para o estudo sobre crescimento das organizações: uma tradicional, focada em pesquisas acadêmicas e outra de posicionamento, pautada na prática. A dimensão tradicional (teórica) da pesquisa em estratégia está mais desenvolvida nas academias internacionais, já, a corrente do posicionamento (pragmática) é mais focada pela maioria dos consultores de mercado em estratégia nacionais e internacionais.

Na acadêmica brasileira, prevalecem trabalhos da corrente do posicionamento pragmático (prático) demonstrando a preocupação dos pesquisadores nacionais está muito mais focada nos processos de intervenções organizacionais, como ocorre nas consultorias, do que na contribuição para com a teoria (LIMA, 2010).

Tanto na perspectiva tradicional, quanto na perspectiva do posicionamento pragmático, os autores internacionais demonstram concordar que o desenvolvimento de uma organização está relacionado ao seu nível de maturidade organizacional, ou seja, sua sobrevivência e crescimento estão na sua capacidade estratégica na definição de ações tanto a priori, quanto a posteriori, frente às mudanças, incrementais ou descontínuas (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985) do meio no qual está inserida, exigindo-se, para isso, um nível de maturidade organizacional maior.

Nesse sentido, várias pesquisas internacionais, em diferentes campos de estudos, vêm tentando compreender esse fenômeno. Para explicar o crescimento e a maturidade, alguns pesquisadores apostam na metodologia de ciclos de vida. A maioria dos modelos parte da premissa da evolução temporal da organização, como, por exemplo, a subdivisão nos estágios de existência, sobrevivência, sucesso, crescimento e maturidade (CHURCHILL; LEWIS, 1983) sendo, esse, uma evolução dos primeiros estudos sobre ciclo de vida aplicado à organização (HAIRE, 1959; CHANDLER, 1962).

## **4.1 Modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO) e o Potencial de Crescimento.**

Nesse tópico serão apresentados e discutidos os principais modelos de Ciclo de Vida das Organizações e demonstrado, através da escolha de um desses modelos, como pode ser determinado o crescimento de uma organização.

### 4.1.1 Análise dos Modelos de CVO

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações (LEZANA, 1993).

Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas, seja enfrentando mais cedo os problemas futuros, seja evitando-os por completo (ADIZES, 2004).

Churchill e Lewis (1983) descrevem um modelo com seis fases de crescimento com base em dois vetores: diversidade e complexidade (empresa jovem a madura) e tamanho (pequena a grande).

O primeiro estágio é a “concepção/existência”, onde a organização não existe formalmente. No estágio da “sobrevivência” a organização provou que é viável, possui clientes e os satisfaz. Seu problema central é o equilíbrio entre as receitas e as despesas. No terceiro estágio, “lucratividade/estabilização”, a organização já possui estabilidade e opera com lucratividade, aumentou seu tamanho e sua participação no mercado. A “lucratividade/crescimento”, quarto estágio, caracteriza a organização consolidada e no quinto estágio, decolagem, é fundamental que o dono delegue responsabilidades para impulsionar o crescimento da empresa. E, por fim, no último estágio, “maturidade”, a organização busca consolidar-se no mercado (CHURCHILL; LEWIS, 1983).

Para Scott e Bruce (1987), o ciclo de vida pode ser dividido em cinco etapas: início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade. O “início” corresponde o processo

desde a concepção da ideia até a criação do empreendimento. A “sobrevivência” diz respeito aos primeiros anos de vida da empresa, cujo foco do proprietário será conquistar e ocupar um espaço no mercado bem como buscar estabilidade financeira para suportar a fase de “crescimento”. A fase de “expansão” vem quando a empresa deseja crescer ainda mais, almejando conquista a “maturidade” que significa o máximo em mercado e estrutura (SCOTT; BRUCE, 1987).

Em uma perspectiva de desenvolvimento gerencial, o ciclo de vida pode ser estruturado em cinco estágios de desenvolvimento das empresas que são: empresa operada pelo dono; transição para uma empresa administrada pelo dono; empresa administrada pelo dono; transição para uma administração profissional; e administração profissional (MOUNT et al., 1993), como mostra a Figura 10.

**Figura 10– Fases de CVO para Pequenas Empresas**

Fases da Evolução de Pequenas Empresas				
Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Início das Atividades				
Operada pelo Proprietário	Transição	Administrada pelo Proprietário	Transição	Administrada Profissionalmente
Proprietário como Operador	Proprietário como Gerente			Administração Geral

Fonte: Adaptado de Mount et al. (1993, p. 15)

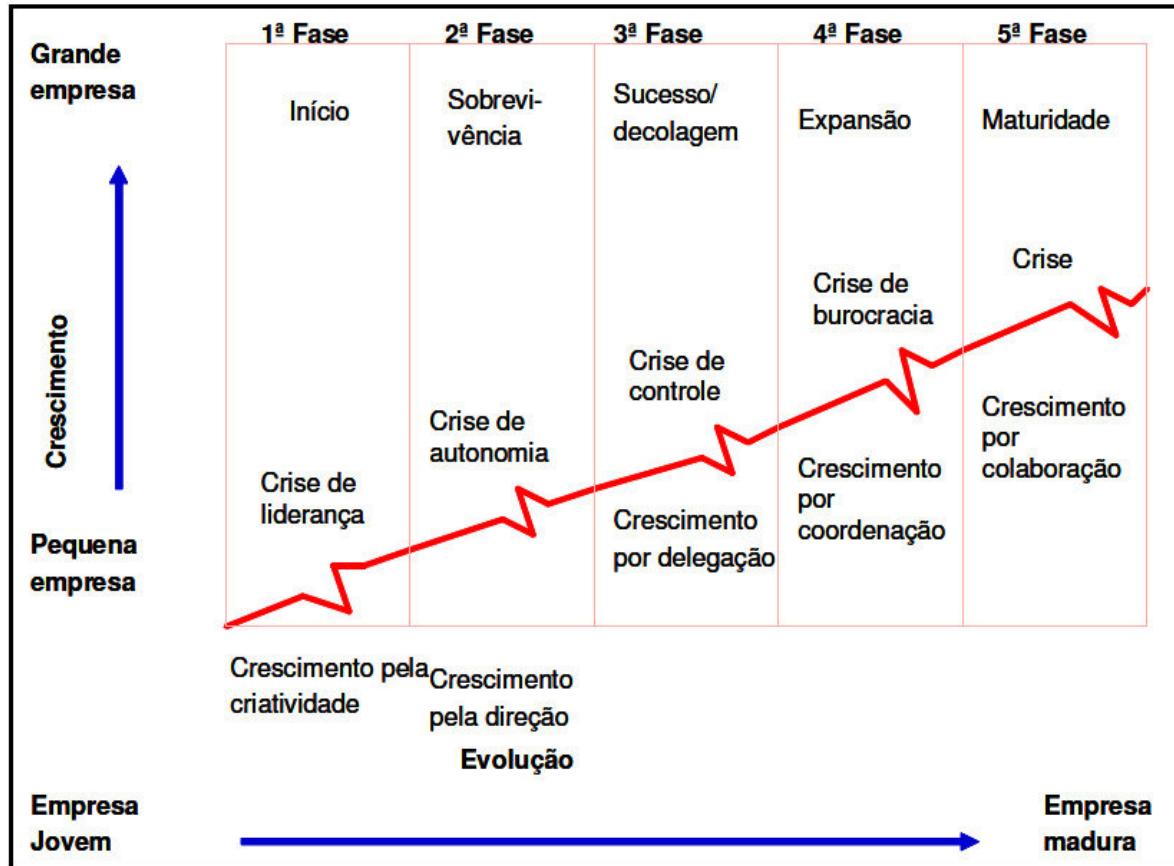
O modelo de Mount et al. (1993) foi estruturado especificamente para pequenas empresas, uma vez que o foco centra-se na figura do proprietário e de como sua atuação vai se modificando no decorrer da evolução da organização. No início exige-se uma postura mais de controle direto, tendo o papel de operador, passando para gestor e, finalmente, para uma administração mais profissionalizada (MOUNT et al., 1993).

Reynolds et al. (1994) entendem que o ciclo de vida pode ser dividido em três fases, as quais são comparadas com as etapas do crescimento de um ser vivo: concepção, gestação e nascimento e infância e crescimento.

A “concepção” é compreendida como a fase que antecede a criação da empresa, em um processo de conhecimento e planejamento das ações futuras. De posse das informações dá-se a fase de “gestação” (detalhamento do projeto da nova empresa) e “nascimento” (registro da organização). A “infância” e o “crescimento” correspondem à efetivação das operações da empresa (REYNOLDS et al., 1994).

Na Figura 11, tem-se um exemplo de modelo de Ciclo de Vida Organizacional (CVO) proposto por Greiner (1997).

**Figura 11– Modelo de Ciclo de Vida (CVO).**



Fonte: Adaptado de Greiner (1997, p.402)

Greiner (1997) elaborou o modelo de Ciclo de vida considerando cinco fases: nascimento, sobrevivência, sucesso/decolagem, expansão e maturidade. Apresentou, ainda, na transição entre uma etapa e outra, as possíveis crises a serem superadas pelo proprietário.

Na fase “início”, a primeira crise é a de liderança, uma vez que a empresa está em desenvolvimento e exige uma postura de gerente do proprietário. Na “sobrevivência”, pode ocorrer a crise de autonomia, pois a medida que a empresa cresce, as pessoas começam a desejar tarefas mais definidas e maior controle sobre elas. Na fase de “crescimento” a crise esperada é a de perda de controle dos processos e pessoas, em função do aumento do porte da empresa. Na fase de “expansão” os cuidados, por parte dos proprietários, devem voltar-se para o enfrentamento da crise do excesso de burocracia, muito em função do número de controles que teve que elaborar para contornar as dificuldades da fase anterior. E, por fim, na fase de “maturidade”, espera-se que a empresa já seja de grande porte, exigindo do

proprietário buscar a cooperação interna para enfrentar os futuros problemas (GREINER, 1997).

Para Kaufmann (1999) os estágios de crescimento são visto em uma perspectiva de desenvolvimento, cujos estágios são: nascimento, crescimento, maturação e renovação.

A fase de “nascimento” é o período onde um ou mais empreendedores reúnem recursos e talentos para constituir uma empresa. A passagem desta fase para a de “crescimento” é caracterizada pelo momento em que a empresa deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços objetivando um alto crescimento. No terceiro estágio a empresa encontra-se amadurecida e pronta para a diversificação de mercado e atingindo essa plenitude, deve-se preocupar com a renovação dos seus objetivos, produtos e estratégias para permanecer no mercado (KAUFMANN, 1999).

O modelo de Adizes (1999) utiliza-se de alguns conceitos do desenvolvimento humano para identificar o ciclo de vida da organização: namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude. O “namoro” refere-se ao processo da concepção da ideia, ou seja, a empresa não nasceu. Em seguida, após sua constituição, a empresa entra na fase de “infância”, onde a presença do fundador e uma orientação, a curto prazo, são essenciais para se chegar à fase do “toca-toca”, onde a empresa, já um pouco estabilizada financeiramente, prepara-se para crescer. Na “adolescência”, a organização busca sua independência financeira e procura renascer longe do seu fundador até chegar a “plenitude”, onde consegue o equilíbrio entre a flexibilidade e controle (ADIZES, 1999).

Sibbet (2003) apresenta sete fases de organização: nascimento, expansão, especialização, institucionalização, regeneração, cocriação e transformação. A primeira fase é equivalente aos outros modelos estudados, trata-se da concepção de e início das atividades da empresa. Na fase de “expansão”, a empresa procura firmar a organização através do caixa e pelo aprendizado. Na “especialização”, ela direciona as estratégias com os objetivos das organizações culminando na institucionalização, já com a empresa mais segura em relação ao seus retornos financeiros. A “regeneração” ocorre quando a empresa necessita se adaptar ao mercado, posicionando-se conforme seu crescimento. A fase de “cocriação” é também denominada de “inovação” e, por fim, a última fase cujas ações, da empresa, já se tornam mais visíveis e as intenções mais compartilhadas (SIBBET, 2003).

No Quadro 14, encontram-se resumidos as etapas dos modelos de ciclo de vida organizacional – CVO, agrupados em modelos sugeridos por Lezana (1996), e atualizado pelo autor desse trabalho.

**Quadro 14– Modelos de Ciclo de Vida Organizacional - CVO**

Modelo	Autores	Período	Etapas/Fases/Estágios
Estágios de Crescimento	Churchil e Lewis	1983	1. Concepção 2. Sobrevivência 3. Lucratividade e Estabilização 4. Lucratividade e Crescimento 5. Decolagem 6. Maturidade
Modelo Funcional	Scott e Bruce	1987	1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Modelo Gerencial	Mount, Zinger e Forsyth	1993	1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Processo Empresarial	Reynolds, Storey e Westhead	1994	1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Crescimento Empresarial	Greiner	1997	1. Início 2. Sobrevivência 3. Decolagem 4. Maturidade 5. Expansão
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1999	1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Estágios de Crescimento	Adizes	1999	1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Estágios de Crescimento	Sibbet	2003	1. Nascimento 2. Expansão 3. Especialização 4. Institucionalização 5. Regeneração 6. Co-criação 7. Transformação

Adaptado e atualizado de Lezana (1996)

Não se pretendeu, nesse trabalho, esgotar todos os possíveis modelos de CVO disponíveis na literatura. Buscou-se, entretanto, pontuar alguns modelos mais tradicionalmente citados,

bem como levantar alguns mais atuais, afim de exemplificar a importância das etapas de CVO no estudo sobre o potencial de crescimento.

#### 4.1.2 As Etapas do CVO e o Papel dos Proprietários de Micro e Pequenas Empresas

Com o intuito de mensurar a etapa de crescimento das empresas, foi elaborada uma matriz comparativa entre as etapas do CVO de alguns autores citados no tópico 4.1.1 que possuíam semelhanças conceituais. Elas estão explicitadas na Figura 12. O objetivo foi comparar as diferentes etapas, visando destacar e agrupar as mais comuns, sugerindo, assim, um modelo integrador que contemplasse todas elas.

**Figura 12 – Comparação entre as Etapas dos Modelos de CVO**

Fase	Autores										
<b>Fases Comuns</b>	Reynolds et a.(1994)	Kaufmann (1990)	Scott e Bruce (1997)	Greiner (1998)	Adizes (1999)	Churchil e Lewis (1983)	Mount et al. (1993)				
<b>Concepção</b>	Concepção	Nascimento	Inicio	Inicio	Namoro	Concepção	Operada pelo dono				
<b>Nascimento</b>	Gestação e Nascimento										
<b>Infância</b>	Infância e Crescimento	Crescimento	Sobrevivência	Sobrevivência	Infância	Sobrevivência	Transição Administrada pelo dono				
					Toca –toca						
<b>Crescimento</b>					Adolescência	Lucratividade e Estabilização	Administrada pelo dono				
<b>Expansão</b>			Expansão	Expansão		Decolagem	Transição para Administração Profissional				
<b>Maturidade</b>		Maturidade	Maturidade	Maturidade	Plenitude	Maturidade	Administração Profissional				
<b>Renovação</b>		Renovação									

Fonte: Elaborado pelo autor

Sugeriu-se, assim, um modelo composto por sete fases: Concepção, Nascimento, Infância, Crescimento, Expansão, Maturidade e Renovação.

Em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, exigindo, igualmente, diferentes habilidades e capacidades,

principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos de cada etapa (KAUFMANN, 1999, p.12)

Por isso, foram levantadas, também, as principais ações e características dos proprietários em cada uma das etapas e que estão descritas no Quadro 15.

**Quadro 15 – Ações e Características dos Proprietários no CVO.**

Fases	Ações Baseadas em Lezana (1996)	Características Comuns baseadas em Adizes (2004) e Greinner (1999)
<b>Concepção</b>	Projetar ou planejar a organização; Determinar e captar os recursos necessários; Elaborar o plano de negócios.	Figura do empreendedor (ou dos empreendedores) é dominante e influencia no perfil da empresa; O empreendedor deve cuidar de todos os assuntos da empresa, especialmente os de ordem financeira;
<b>Nascimento</b> <b>Infância</b>	Penetrar, conquistar e ocupar um espaço no mercado; Buscar estabilidade de mercado e financeira.	Característica principal: Crescimento pela Criatividade.
<b>Crescimento</b>	Elaborar um novo planejamento; Estabelecer estratégias de crescimento voltadas à atuação externa; Reestruturar sua organização de maneira que comporte o crescimento.	O empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa; Volta-se, agora, para a transmissão, aos funcionários, de como quer que a empresa aconteça, distribuindo atribuições; Característica principal: Crescimento pela Direção e Controle.
<b>Expansão</b>	Reorganizar a estrutura inicial; Introdução de novos produtos ou serviços Atualizar-se em termos de tecnologias, mercados, produtos ou serviço.	Dotar a empresa de instrumentos e mecanismos de gestão eficazes; Conferir personalidade própria à empresa; Institucionalizar a cultura; e Preservar os valores básicos.
<b>Maturidade</b>	Replanejar, de forma ordenada, o futuro.	Característica principal: Crescimento pela Delegação.
<b>Renovação</b>	Busca de um modelo mais aberto de operação.	Colaboração interpessoal; Responsabilidade coletiva em vez de autoridade pessoal; Mudança de cultura com vistas a redução de estruturas e funções. Característica Principal: Crescimento por Colaboração e Inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o Quadro 15, percebe que o fundador tem diferentes papéis durante o ciclo de vida das organizações. Os autores concordam que a micro e pequena empresa encontram-se nos estágios iniciais do CVO, em um período de transição entre a infância e o crescimento.

Nesse processo, a empresa é operada principalmente e diretamente pelo proprietário (MOUNT et al., 1993) tendo as seguintes características na fase da infância:

- As prioridades concentram-se em produzir e vender para, naturalmente, sobreviver;
- O processo de comunicação é simplificado e informal, consequentemente, direto e aberto;
- A estrutura administrativa é bastante pequena e também informal, limitando-se, normalmente, a uma distribuição de funções;
- O grau de burocratização é bastante pequeno, ou seja, o suficiente para fazer a empresa operar; e
- A figura do empreendedor (ou dos empreendedores) é dominante e influencia no perfil da empresa, isto é, a definição do ritmo e do estilo de trabalho da empresa, dos riscos a serem assumidos, bem como as decisões a serem tomadas, terá a participação pessoal do empreendedor (KAUFMANN, 1999).

Já na fase de crescimento, tem-se que:

- Cresce o número de empregados e, consequentemente, a necessidade de novas especializações funcionais;
- Os profissionais são mais diversificados em termos de formação e experiências;
- As tarefas são mais complexas;
- Surge a necessidade de um sistema de informações e, com ele um maior grau de burocratização;
- O processo de comunicação já não é tão simples e informal, criando-se a necessidade de estruturas funcionais dotadas de um pouco de responsabilidades e autoridades; e
- O empreendedor dedica seus esforços à moldagem e preservação da cultura da empresa, ou seja, a figura dominante da fase Nascimento volta-se, agora, para a transmissão, aos funcionários, de como quer que a empresa aconteça, distribuindo atribuições (KAUFMANN, 1999).

#### 4.1.3 CVO e a Estimação do Crescimento ou do Potencial de Crescimento

Miller e Friesen (1984) estabeleceram atributos para classificar os cinco estágios do ciclo de vida organizacional, baseando nas seguintes variáveis: situação organizacional, estrutura,

estratégia e estilo de tomada de decisão, que identificam os referidos estágios, conforme Quadro 16.

**Quadro 16 – Critérios de Determinação das Fases de CVO**

Fase	Critérios
<b>Nascimento</b>	Inferior a 10 anos de idade; Estrutura informal; Dominada pelo proprietário-gerente
<b>Crescimento</b>	O crescimento de vendas superior a 15%; Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
<b>Maturidade</b>	Crescimento de vendas inferior a 15%; Organização com nível maior de burocratização.
<b>Renascimento</b>	Crescimento de vendas superior a 15%; Diversificação das linhas de produto; Divisionalização; Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG).
<b>Declínio</b>	Sem crescimento (estagnado); Baixa taxa de inovação de produtos; Queda da rentabilidade.

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984)

Para discussão dos dados dessa pesquisa, na determinação do potencial de crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), foram utilizados os critérios estipulados para as fases de nascimento e crescimento pelo modelo definido por Miller e Friesen (1984) por aludir tais etapas ao estágio das empresas que foram pesquisadas.

Entretanto, esse não pode ser um critério único. Para tanto, o próximo tópico irá discorrer sobre outros métodos e processos de determinação e mensuração do potencial de crescimento das organizações.

#### **4.2 Mensuração do Crescimento das Organizações**

Quando se fala em crescimento organizacional, o senso comum pode levar a pensar esse construto como um sinônimo de desempenho organizacional. Essa concepção, entretanto, é errônea e há diferenças entre crescimento e desempenho (COMBS et al., 2005).

O desempenho é uma variável muito utilizada nas pesquisas em administração, contudo, sua definição e operacionalização não são tão simples. A principal dificuldade é que o desempenho tem um caráter multidimensional, ou seja, ela não possui apenas um construto que o represente, mas vários (COMBS et al., 2005).

O desempenho, na perspectiva da multidimensionalidade, pode ser analisado sobre três domínios com graus de abrangência crescentes: o desempenho financeiro, que ampliado constituiria o desempenho operacional e o somatório desses dois, culminariam na eficácia organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Mais, ainda assim, a análise do desempenho financeiro deveria se dar a partir de três variáveis: Lucratividade, crescimento e noção de valor de mercado (COMBS et al., 2005). A lucratividade pode ser mensurada pela apuração do lucro líquido sobre o faturamento bruto e é o construto mais utilizado para mensurar desempenho. O crescimento, geralmente pode ser mensurado pela variação da receita líquida, crescimento do número de funcionários ou crescimento dos ativos totais (COMBS et al., 2005).

Nas pesquisas acadêmicas, nem sempre as empresas dispõem-se facilmente dos seus dados financeiros, entretanto, a grande maioria disponibiliza o número de funcionários, tornando, essa métrica mais fácil de ser apurada na mensuração do crescimento organizacional.

No Brasil, órgãos como o Sebrae e o IBGE, utilizam-se, além dos dados financeiros, da métrica de número de funcionários para classificar o nível de crescimento das empresas. Sendo assim, as empresas de alto crescimento seriam aquelas que apresentassem um crescimento médio do pessoal ocupado assalariado maior que 20% ao ano, por um período de três anos, e que tivessem pelo menos 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação. As empresas de médio crescimento seriam aquelas que apresentaram crescimento de pessoal assalariado maior que 5% e até 20,0% ao ano e as empresas de baixo crescimento aquelas que demonstrassem crescimento até 5% ao ano (IBGE, 2010).

Um grande desafio é, portanto, a mensuração do nível de crescimento das organizações, pois as várias tentativas feitas não têm sido bem sucedidas (PASANEN, 2006). Uma das possíveis razões é a falta de critérios únicos para se medir e comparar as empresas em diferentes locais do mundo.

Uma métrica muito popularizada é o *Balanced Scorecard* que relaciona como os resultados financeiros são afetados pela satisfação do cliente, pela execução dos processos e pela organização das aprendizagens na organização (WONG, 2002).

Contudo, como muitas outras ferramentas estratégicas, o *Balanced Scorecard* possui uma visão linear da estratégia, com inicio e fim determinados. Haja vista que quase todos os modelos seguem a receita: criar estratégias, implementar, avaliar e ajustar. Essa receita é focada nos resultados passados e atual.

Faz-se necessário estruturar um modelo que demonstre tanto a situação atual como também a capacidade da organização em elaborar iniciativas de crescimento a longo prazo (WONG, 2002). Assim sendo, as condições gerais para se mensurar o crescimento deveriam vir das métricas de orientação de crescimento futura da organização, os recursos organizacionais para suportar esse crescimento e a existência da oportunidade de mercado (DAVIDSSON et al., 2009).

Rutherford et al. (2004) estruturaram uma escala baseada na percepção de crescimento ou não pelos proprietários, pela organização, no último ano trabalhado por eles, como mostra a Figura 13.

**Figura 13 – Escala de Crescimento de Rutherford et al (2004)**

Idade Tamanho Crescimento	
Percepção de crescimento da organização no último ano:	<input type="checkbox"/> decresceu mais que 5% <input type="checkbox"/> decresceu de 1% a 5% <input type="checkbox"/> cresceu de 1% a 5% <input type="checkbox"/> cresceu de 6% a 10% <input type="checkbox"/> cresceu de 11% a 15% <input type="checkbox"/> cresceu mais que 16%

Fonte: Elaborado pelo autor

O trabalho de Rutherford et al. (2004) comparou problemas mais relevantes na gestão de recursos humanos com o potencial de crescimento das empresas. Os achados demonstraram haver correlação entre problemas de formação e crescimento, isto é, ocorriam mais problemas em empresas de alto crescimento.

Demonstrou, também, que maior nível de problemas relacionados à remuneração era mais frequente em empresas de moderado crescimento e apresentaram um baixo nível em empresas de baixo crescimento. Maior nível de problemas em relação ao recrutamento foi verificado em empresas que não apresentavam crescimento e era menor em organizações de baixo potencial de crescimento.

Uma maneira, então, de se mensurar o crescimento das empresas consiste no cruzamento de variáveis atuais, como o tempo de vida da empresa, a variação da receita líquida e o número de funcionários atuais (IBGE, 2010); e futuras como a percepção do nível de crescimento do proprietário (RUTHERFORD et al., 2004).

Como afirmado no capítulo 1, a pesquisa foca, como campo de pesquisa, os micro e pequenos empresários da Região Sudeste. Faz-se necessário, dessa forma, discorrer sobre como se define a micro e pequena empresa e qual o contexto atual no qual se inserem. O próximo capítulo irá caracterizar melhor o universo das micro e pequenas empresas.

## 5 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Antes de apresentar o ambiente econômico e social no qual se posicionam as micro e pequenas empresas, faz-se necessário buscar uma conceituação para esse tipo de organização.

### 5.1 Definição de Empresas de Micro e Pequeno Porte

Na academia não existe um modelo único que defina e caracterize o porte das organizações. A maioria das tentativas de definição foi feita, pelos países em geral, como elemento de base para a elaboração de políticas públicas como forma de receberem tratamento diferenciado em função do tamanho das organizações (FILION, 1991). Esse processo propiciou, desta forma, a uma grande variação de definições de acordo com os interesses sociais, políticos ou econômicos de cada país.

Ocorre, ainda que, dentro de um mesmo país, as políticas governamentais se desenvolvam diferentemente nos níveis federal, estadual e municipal. Há, também, pessoas, grupos ou organizações que se utilizam de tipos diferentes de definição de acordo com seus próprios interesses. Esses fatores acabam por gerar uma multiplicidade de definições de micro, pequenas e médias empresas (MPEs), como ocorre no caso brasileiro (LIMA, 2001).

Ao nível federal há algumas legislações específicas para caracterizar a micro e pequena empresa. O Estatuto da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 1999), Lei 9.841/1999, atualizada pelo Decreto 5.028/2004; a Lei do SIMPLES (BRASIL, 1996), número 9.732 de 1998, cujos limites foram atualizados pela Medida Provisória 275/05 e o Decreto 3.474, de 2000, que regula o processo de Exportação (BRASIL, 2000), definem a micro e pequena empresa baseada na receita operacional bruta anual, conforme pode ser visto na Tabela 1F do Apêndice F.

Já as definições de média empresa começam a aparecer nas práticas de organismos bancários e comerciais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2012) e em outras entidades, como o MERCOSUL (2010), o Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2010) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES é aplicável a todos os setores da economia e utiliza, também, o critério de faturamento anual. Ele define a micro e pequena empresa como aquelas organizações com receita operacional bruta anual até 16 milhões, como pode ser demonstrado na Tabela 2F do Apêndice F.

A resolução 59/1998 referente à tarifação fiscal aos países participantes do Mercosul, utiliza-se de dois critérios para a definição das MPE's. O primeiro diz respeito à receita operacional bruta anual e que classifica a micro e pequena empresa como aquelas que possuem tal receita variando entre 400 mil a 3,5 milhões no ramo industrial e de 200 mil a 1,5 milhões nas atividades de comércio e serviço, conforme demonstrado na Tabela 3F do Apêndice F.

O segundo critério, baseia-se no número de empregados e define a micro e pequena empresa como aquela que possui de 1 a 40 empregados no setor da indústria e de 1 a 30 nos setores comerciais e de serviços, como pode ser visto na Tabela 4F do Apêndice F.

Já o SEBRAE (2010) também traz uma caracterização para o porte das empresas, também, utilizando-se do critério de número de pessoas ocupadas. Para esses órgãos, as micro e pequenas empresas são aquelas que possuem de 0 a 99 funcionários no ramo industrial e de 0 a 49 empregados nas atividades de comércio e serviço, conforme demonstrado na Tabela 5F do Apêndice F.

Além das variações de classificação de porte que ocorrem dentro de um país, o mesmo fenômeno é observado dentro de um mesmo órgão. Nos seus relatórios estatísticos do IBGE (2010) encontram-se definições que variam de acordo com o segmento econômico estudado. Em um relatório que faz a análise econômica das micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil (IBGE, 2003), a micro empresa é aquela que possui até 5 pessoas ocupadas; a pequena empresa possui de 6 a 19 empregados e as médias e grandes empresas (em conjunto) são classificadas como aquelas que possuem mais de 20 indivíduos ocupados.

O mesmo órgão, entretanto, ao realizar a pesquisa da demografia das empresas brasileiras em 2008, adotou a definição da OCDE<sup>2</sup> - Organização para Cooperação e Desenvolvimento

---

<sup>2</sup> A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) é uma organização internacional composta por 30 países, que tem como objetivos, coordenar políticas econômicas e sociais, apoiar o crescimento econômico sustentado, aumentar o emprego e a qualidade de vida dos cidadãos e manter a estabilidade financeira.

Econômico - segundo a qual empresas com 1 a 9 pessoas ocupadas são consideradas microempresas, empresas com 10 a 49 pessoas foram consideradas pequenas, com 50 a 249 pessoas, médias, e, por fim, com 250 ou mais pessoas, empresas grandes (SCHMIEMANN, 2006). Diante dessa multiplicidade de definições, pode-se tornar difícil efetuar comparações e analogias entre as pesquisas existentes em um mesmo país, devendo-se analisá-las individualmente.

Contudo, torna-se necessário estabelecer um critério base para levantamento e análise de dados nessa pesquisa. Como a grande maioria das pesquisas disponíveis e encontradas sobre micro e pequenas empresas, durante a etapa de levantamento bibliográfico, baseou-se nos critérios utilizados pelo SEBRAE (2010) e/ou pelo IBGE (2010), essa tese utilizou-se das definições baseadas no número de pessoas ocupadas em relação ao setor econômico de atividade, isto é, aquelas com o número de colaboradores variando entre 0 a 99 indivíduos no setor industrial e de 0 a 49 no setor de comércio e serviço.

## **5.2 As Micro e Pequenas Empresas<sup>3</sup> no Cenário Nacional e na Região Sudeste**

Em 2010, existiam 5.972.474 micro e pequenas empresas no Brasil (SEBRAE; DIEESE, 2011), correspondendo a 91% das empresas nacionais. Cerca de 63,4% delas ou seja 3.786.179 possuíam colaboradores. Apurou-se, também, que 52%, isto é, 3.786.719 estavam localizadas na Região Sudeste, região com maior concentração de micro e pequenas empresas no país, como pode ser comprovado na Tabela 8.

**Tabela 8 – Número de Médias Empresas no Brasil em 2010**

Instituição	Abrangência	Número de Médias Empresas		
		Total	Com Empregados	%
	Brasil	5.972.474	3.786.719	63,40
SEBRAE/DIESSE	Sudeste	3.108.608	-	-

Fonte: Adaptado de Sebrae e Dieese (2011)

Ainda de acordo com o relatório do SEBRAE/DIEESE (2010), se for avaliado o setor econômico no qual as MPE's estão inseridas, apurou-se que 52,30% (3.123.558) estão no setor de comércio, 32,68% no setor de Serviços, que somados representam 84,98% das

<sup>3</sup> Considera-se, para análise dessa seção, a média empresa como aquela que possui de 100 a 499 funcionários no ramo industrial e de 50 a 99 empregados nas atividades de comércio e serviço.

empresas. No setor industrial, foram encontradas 10,01% e na Construção Civil cerca de 4,01%. Esses percentuais permaneceram quase no mesmo patamar quando analisados os números da Região Sudeste, como pode ser visto na Tabela 9.

**Tabela 9 – Número de MPE's por Setor Econômico**

Instituição	Abrangência	Número de Médias Empresas por Setor				
		Total	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviço
SEBRAE/ DIEESE	Brasil	5972.474	657.625	239.698	3.123.558	1.191.593
	Sudeste	3.108.608	315.166	129.721	1.491.486	1.172.235

Fonte: Sebrae e Dieese (2011)

Observa-se, assim, que na Região Sudeste das 3.108.608 micro e pequenas empresas, 85,69% delas estão no setor de comércio e serviço, 10,14% no ramo industrial e 4,17% na construção civil.

Em relação à geração de empregos, o relatório do SEBRAE/DIEESE (2010), intitulado de “Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa” revelou que entre 2000 e 2010, as micro e pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho, em 2000, para 14,7 milhões, em 2010.

Dos 12,6 milhões de empregos formais gerados nos estabelecimentos privados não-agrícolas nos últimos 10 anos, 6,1 milhões foram gerados por micro e pequenas empresas.

Ainda segundo o relatório, entre 2001 e 2009, o total de empregadores brasileiros passou de 3,2 milhões para quase 4 milhões. Houve, assim, uma expansão de 779 mil empregadores, o que representou, para o período, uma taxa média de crescimento de 2,8% a.a. (SEBRAE; DIEESE, 2011).

### 5.3 Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Para análise das taxas de sobrevivências e do potencial de crescimento das Micro e Pequenas organizações, foram empreendidas buscas nos principais órgãos brasileiros que lidam diretamente com elas. Na empreitada três pesquisas se destacaram: “Demografia das Empresas em 2008” (IBGE, 2010); “Doze Anos de Monitoramento da Sobrevivência e

Mortalidade de Empresas” (SEBRAE/SP, 2010) e “Perspectivas das PMEs na América Latina” (NIELSEN, 2010) cujas informações estão descritas nos próximos subitens.

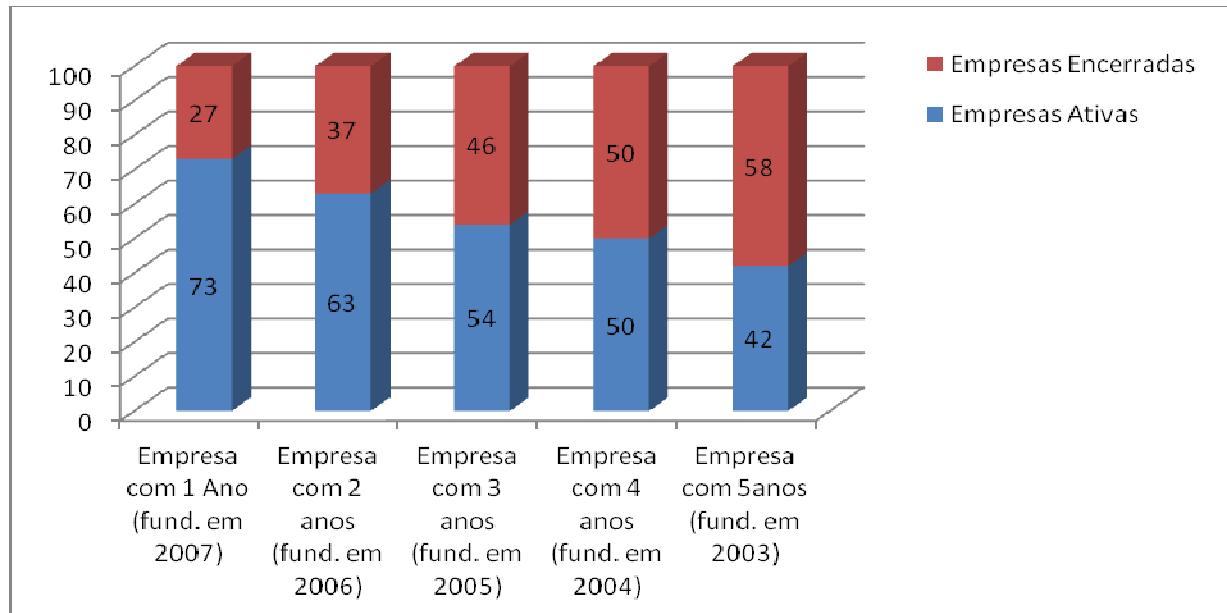
### 5.3.1 Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas

Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2010) revelou que o número de falências de micro e pequenas empresas (MPE) caiu 7,2% em 2011 no Brasil se comparado com o número do ano anterior. Foram 1.143 falências em 2011 e 1.233 em 2010. A redução é ainda maior se comparada com a de 2009, quando 1.512 empresas de pequeno porte tiveram de fechar as portas por falência. A diminuição foi de 24,4%. Vários são os fatores que beneficiam o microempresário, direta ou indiretamente. Políticas sociais como o aumento do salário mínimo acima da inflação e programas do governo servem para injetar recursos para essas empresas.

O estado de São Paulo serve como um indicador do índice de sobrevivência para o País já que concentra a maior parcela de micro e pequenas empresas. Obteve uma taxa de sobrevivência equivalente a 78,7% em 2008, apresentando um crescimento de 7,7% em relação à pesquisa realizada em 2004 (SEBRAE-SP, 2005). Os dados indicam que das 1.391.143 empresas ativas em 2007 no estado, aproximadamente 1.095.005 unidades estavam em pleno funcionamento no ano de 2008, segundo a pesquisa do IBGE (2010).

Além do aumento da taxa de sobrevivência para o primeiro ano de atividade, constatou-se, também, aumento da mesma, quando analisados os primeiros três e cinco anos de atuação das empresas paulistas. O estudo pioneiro de 1998 indicava que 56% das empresas paulistas não sobreviviam ao terceiro ano. Em 2010, esse índice baixou para 46%. No indicador para os cinco primeiros anos de atividade das empresas, a taxa de mortalidade indicava que 71% das empresas fechavam suas portas antes de completar os cinco anos. Em 2010, o índice caiu para 58%, conforme pode ser demonstrado no Gráfico 2.

**Gráfico 2- Evolução do % de Empresas Ativas e Encerradas entre 2003 e 2007 em São Paulo**



Fonte: Sebrae/SP (2010)

Os principais fatores que contribuíram para a melhoria da taxa de sobrevivência foram, de acordo com o Sebrae (2010), um melhor planejamento antes da abertura do empreendimento e estabilidade e crescimento da economia nacional. Infelizmente as pesquisas não apontaram a taxa de sobrevivência por porte da empresa, não sendo possível retratar essa dimensão para os micro e pequenos empresários, entretanto, aponta para uma melhora desse indicador de forma geral.

Apesar da taxa de sobrevivência de uma empresa vir aumentando ao longo do tempo isso não é, entretanto, garantia de que essa mesma empresa esteja crescendo economicamente. Faz-se, assim, analisar qual o cenário de crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil.

### 5.3.2 Empresas de Alto Crescimento no Cenário Nacional

Para a análise do crescimento, torna-se necessário definir sobre qual o critério foi utilizado como medida dessa variável. Neste estudo, consideram-se empresas de alto crescimento, aquelas que

(...) apresentam crescimento médio do pessoal ocupado assalariado maior que 20% ao ano, por um período de três anos, e têm pelo menos 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação. As empresas de alto crescimento com até cinco anos de idade no ano inicial são denominadas "gazelas" (...).

Ressalta-se que podem ser definidas, ainda, empresas de médio crescimento como aquelas que apresentaram crescimento de pessoal assalariado maior que 5% e até 20,0% ao ano e as empresas de baixo crescimento aquelas com crescimento maior que 1º até 5% ao ano.

Os indicadores das empresas de alto crescimento são calculados com base no total de empresas com 10 ou mais pessoas assalariadas no ano de referência. Isto evita distorções nas taxas de crescimento, pois nas empresas com até 9 pessoas pequenas variações absolutas no pessoal assalariado podem ocasionar grandes variações em termos relativos (IBGE, 2010, p.33)

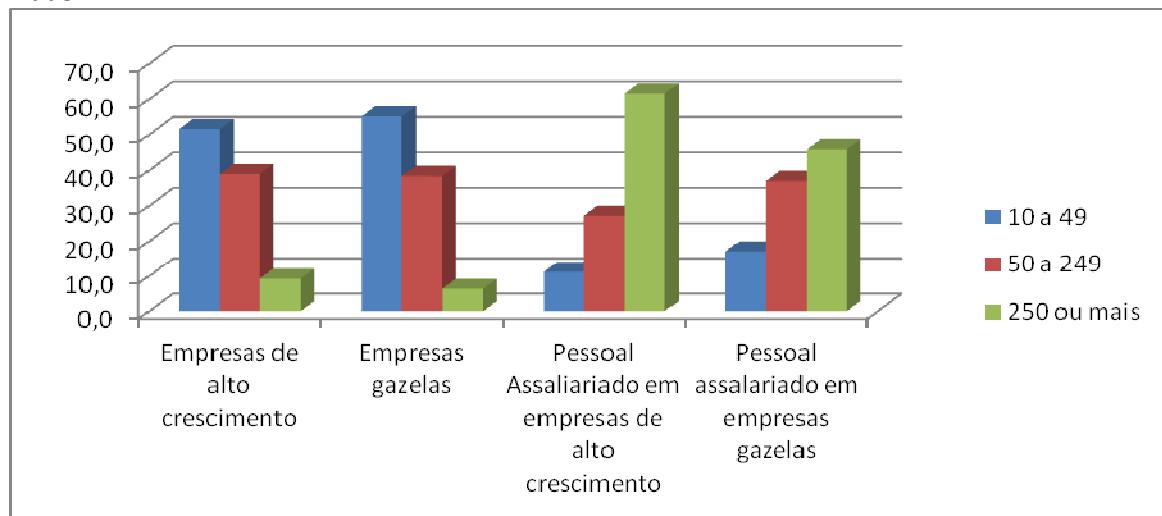
Em 2008, havia 371.610 empresas com 10 ou mais pessoas assalariadas no Brasil. Destas, 8,3%, o que corresponde a 30.954 empresas, eram de alto crescimento, 18,8%, 69.902, de médio crescimento e 8,6% ou seja, 31.876 empresas de baixo crescimento.

Apesar da participação das empresas de alto crescimento ter ficado bem abaixo do somatório das participações relativas das empresas de médio e baixo crescimento, este é o padrão observado internacionalmente e, no caso brasileiro, a participação de 8,3% pode ser considerada elevada para os padrões internacionais (IBGE, 2010).

Para a análise do potencial de crescimento, segundo o porte, nessa seção foi utilizada a seguinte classificação: microempresas, empresas com 10 a 49 pessoas foram consideradas pequenas, com 50 a 249 pessoas, médias, e, com 250 ou mais pessoas, empresas grandes (IBGE, 2010).

A pesquisa revelou que as pequenas empresas apresentaram as maiores participações, em número de empresas, contudo foram as médias e as grandes empresas que obtiveram as maiores participações no pessoal assalariado. O Gráfico 3 demonstra que cerca de 51,6% das empresas de alto crescimento e 55,2% das empresas “gazelas” eram pequenas, 39,0% e 38,4% eram “médias” e 9,3% e 6,4% eram grandes, respectivamente.

**Gráfico 3 - Distribuição Percentual das Empresas de Alto Crescimento, das Empresas Gazelas e do Pessoal Assalariado, por faixas de Pessoal Ocupado Assalariado no Brasil - 2008**



Fonte: IBGE (2010, p.34)

A Região Sudeste concentrava pouco mais da metade das unidades locais das empresas com pessoal ocupado assalariado, 50,6%, seguida da Região Sul com 22,2%, Nordeste com 15,4%, Centro-Oeste com 8,0% e Norte com 3,8%. Já as unidades locais das empresas de alto crescimento estão ainda mais fortemente concentradas na Região Sudeste, 53,6%, enquanto nas Regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste as participações são relativamente menores do que as apresentadas nas unidades locais das empresas com pessoal assalariado, 19,6%, 14,8% e 7,4%, respectivamente.

As três Unidades da Federação com as maiores participações nas unidades locais das empresas de alto crescimento estavam na Região Sudeste: São Paulo, com mais de  $\frac{1}{3}$  das unidades locais das empresas de alto crescimento, isto é 33,8%, Minas Gerais com 9,7% e Rio de Janeiro, na terceira colocação com 7,9%.

Todos os dados apresentados até agora demonstram que é o estado de São Paulo, o que possui o maior número de micro e pequenas empresas e o estado que detém a maior parcela de empresas de alto crescimento.

Os principais desafios reais dos micro e pequenos empresários, nos próximos anos, será ampliar seu negócio, expandir sua operação, aumentar as vendas, estender a base de clientes, adquirir inventário e comprar equipamentos e maquinário. Oito em cada 10 médios

empresários esperam crescer moderada ou significativamente nos próximos anos (NIELSEN, 2010).

A fim de poder contribuir ainda mais para a gestão estratégica de empresas desse porte, torna-se, necessário compreender os principais aspectos que podem contribuir para manter ou alavancar ainda mais o potencial de crescimento dessas organizações.

## 6 HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentadas as questões e as hipóteses que norteiam a pesquisa, bem como será demonstrado as relações entre as variáveis de pesquisa em um modelo conceitual.

### 6.1 Questão de Pesquisa e Hipóteses

Como visto anteriormente, a visão dos proprietários será analisada por meio do construto de Identidade Organizacional. Essa visão é constituída pelos seus valores, atitudes e crenças, constituindo-se, assim, uma identidade à organização, como uma extensão da sua maneira de ver o mundo. A Identidade Organizacional é um reflexo da visão da alta administração que se instaura, se dissemina e é percebida em toda a organização (ALBERT; WHETTEN, 1985). Esse construto foi utilizado por que as suas dimensões constituintes: utilitarista e normativa, podem ser relacionadas às estratégias de controle (*Hard*) e de comprometimento (*Soft*) da estratégia de gestão de pessoas, respectivamente. Essas relações foram demonstradas no tópico 3.3 desta tese.

Para a análise da estratégia de Gestão de Pessoas, será adotado o modelo de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, por guardarem, entre si, relações entre seus fatores constituintes e que se traduzem nas estratégias de controle (*Hard*) e de comprometimento (*Soft*), como demonstrados no tópico 2.2.2 desta tese.

Os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) podem ser considerados uma abordagem diferenciada de práticas de gestão de pessoas que permitem um alto desempenho por meio dos indivíduos (DOODY, 2007). Nos modelos contemporâneos de estratégia de gestão de pessoas, as antigas estratégias de controle estão evoluindo para estratégias de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002). Na estratégia de controle, os funcionários são vistos como componentes de custos, como fatores de produção que devem ser controlados a todo o tempo. Já a estratégia de comprometimento vê as pessoas como parceiras no processo produtivo, baseando-se na crença de que conseguir um maior comprometimento levará, consequentemente, a um maior desempenho.

O potencial de crescimento das empresas será medido por meio de duas escalas validadas: Rutheford et al. (2004) e IBGE (2003). A escala de Rutheford et al. (2004), consiste no

cruzamento de três variáveis: idade da organização, tamanho e a percepção do nível de crescimento do proprietário.

Sabe-se que o ideal seria levantar as receitas brutas e líquidas para calcular a variação no tempo e, assim, calcular o percentual de crescimento. Frente, entretanto, à recusa por parte dos donos de exporem seus dados financeiros, optou-se pela escala de Rutheford et al. (2004) que baseia-se na percepção do proprietário sobre as expectativas futuras de crescimento, baseando-se nos resultados passados, tornando-se assim, um instrumento mais acessível a eles.

Não se descartou a solicitação da média de faturamento anual no questionário, na expectativa que alguns dos proprietários pudessem responder. Essa questão serviu como variável de controle da mensuração do potencial de crescimento.

O crescimento pode ser apurado, também, segundo a métrica criada pelo IBGE (2003) e que explica que uma empresa de alto crescimento é aquela que possui um crescimento médio do pessoal ocupado assalariado maior que 20% ao ano e que têm pelo menos, 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação.

Considerando-se estas definições, focou-se nas seguintes questões de pesquisa:

QP 1: Qual o impacto da Identidade Organizacional, medida pela escala de Foreman e Whetten (2002), sobre o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, medido pela escala de Ciavarelha (2003), na percepção dos proprietários?

A identidade de uma organização pode ser extraída da percepção dos seus dirigentes e pode ser representada por duas categorias: uma denominada de utilitarista, mais focada no atendimento das necessidades de mercado do que em relação à organização interna e outra, normativa que centra esforços na manutenção dos valores e crenças internos e, consequentemente, mais orientada para a organização do que para o mercado (FOREMAN; WHETTEN, 2002). A primeira questão de pesquisa analisa o efeito da identidade sobre o seu sistema de trabalho de alto envolvimento.

O sistema de trabalho de alto envolvimento foi analisado com base na classificação de Ciavarelha (2003) tem duas categorias: baixo ou alto nível de envolvimento. A avaliação sobre esses sistemas deu-se pelo levantamento da influência de como a organização lida com as variáveis de poder, informação, recompensas e conhecimento na construção de um sistema de trabalho que promova o alto, ou o baixo, envolvimento dos seus colaboradores.

O envolvimento organizacional traduz-se na aceitação dos trabalhadores dos valores e objetivos organizacionais, isto é, na identificação dos trabalhadores com a organização. Torna-se, essencial, conhecer a Identidade Organizacional das organizações de médio porte. Uma das maneiras de buscar esse conhecimento é verificando a percepção dos proprietários sobre como se estrutura a identidade das suas empresas. Presume-se que, a identidade focada mais nos sistemas de relações internas pode levar a um maior nível de envolvimento dos seus colaboradores. Sendo assim, pode-se estruturar duas hipóteses complementares (H1a e H1b):

H1a: O nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido por meio da escala de Foreman e Whetten (2002), será maior nas organizações com identidade normativa na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003).

H1b: O nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido pela escala de Foreman e Whetten (2002), será menor nas organizações com identidade utilitarista na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003).

Outra importante contribuição deste estudo, é analisar se sistemas de trabalho de alto desempenho promovem uma maior percepção de crescimento organizacional, levando à estrutura da segunda questão de pesquisa:

QP 2: Qual o impacto dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, medido pela escala de Ciavarelha (2003), sobre o potencial de crescimento da organização, medido por Rutherford et al. (2004)?

A literatura prevê uma relação positiva entre o nível de envolvimento dos colaboradores com o desempenho. Alguns estudos revelaram que uma alta performance nas práticas da Gestão de Pessoas pode estar relacionada com os indicadores de desempenho organizacional como na melhoria dos índices de *turnover*, da produtividade e do interesse do funcionário em colaborar para os resultados organizacionais (SUN et al., 2007).

Pode-se pressupor, então, que o nível de crescimento da organização também pode ser influenciado por essa variável. Alguns autores, inclusive, defendem que a implementação de práticas de gestão de pessoas que promovam o alto envolvimento deve estar presente em todas as etapas do ciclo de vida da organização, isto é, desde a sua fundação, uma vez que elas garantem a sobrevivência e crescimento organizacional. Foi a partir do estudo de Ciavarelha (2003) que se propôs uma escala para se medir o nível de maturidade organizacional relacionada com o nível dos sistemas de alto envolvimento, provando haver relação positiva entre eles (DOODY, 2007). Chega-se à hipótese (H2):

H 2: Quanto maior o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, mensurado pela escala de Foreman e Whetten (2002), maior será o potencial de crescimento das empresas, mensurado pela escala de Rutherford et al.(2004).

Caso haja comprovação das hipóteses anteriores, pode-se questionar se há uma relação direta entre a Identidade Organizacional e o nível de crescimento das empresas, levando-se a uma terceira e última questão de pesquisa:

QP 3: Qual o impacto da Identidade Organizacional sobre o potencial de crescimento da organização, tendo como mediador o grau de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento? Em que medida ele media esta relação?

Alguns estudos sugerem que há uma relação entre a Identidade Organizacional e crescimento organizacional, como os de Foreman e Whetten (2002). A terceira hipótese (H3) do estudo é, portanto:

H3: O tipo de identidade organizacional (normativa ou utilitarista) está relacionado ao maior ou menor potencial de crescimento das empresas, tendo o nível de adoção dos sistemas de trabalho de alto envolvimento como mediador.

Esta é uma hipótese de mediação, que implica que a percepção do proprietário com relação à identidade organizacional está diretamente ligada ao potencial de crescimento da organização, e que esta relação passa pela adoção dos sistemas de trabalho de alto envolvimento como mediador. Trata-se de uma hipótese que será investigada por meio do modelo de equações estruturais, que consiste em uma contribuição adicional deste estudo. Caso se confirme, haverá indícios, então, de que a visão do proprietário influencia a estratégia de gestão de pessoas e que isso se reflete no maior ou menor potencial de crescimento da empresa, necessitando, para isso, testar, comprovar ou invalidar tais hipóteses.

#### 6.1.1 Matriz de Amarração da Pesquisa

Recomenda-se que toda tese deva possuir no seu corpo uma matriz que facilite a compreensão do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados (MAZZON, 1981). Nesse sentido, os instrumentos metodológicos foram organizados baseando-se na adaptação da matriz de amarração de Mazzon (TELLES, 2001) e expressos no Quadro 17.

**Quadro 17 – Matriz de Amarração da Pesquisa**

(Continua)

Objetivo de Pesquisa	Hipóteses	Questão de Pesquisa
Analizar o impacto da percepção do proprietário das MPEs, investigada por meio do construto da Identidade Organizacional, sobre o grau em que a empresa adota os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e suas influências no potencial de crescimento das MPE's.	<p>H1a: O nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido por meio da escala de Foreman e Whetten (2002) será maior nas organizações com identidade normativa na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003).</p> <p>H1b: O nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido por meio da escala de Foreman e Whetten (2002) será menor nas organizações com identidade utilitarista na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003).</p>	Qual o impacto da I.O, medida pela escala de Foreman e Whetten (2002), sobre o nível de adoção de STAE medido pela escala de Ciavarelha (2003), na percepção dos proprietários?
	<p>H2: Quanto maior o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, mensurado pela escala de Foreman e Whetten (2002), maior será o potencial de crescimento das empresas, mensurado pela escala de Rutherford et al. (2004).</p>	Qual o impacto do grau de adoção de STAE sobre o potencial de crescimento da organização?

**Quadro 17 – Matriz de Amarração da Pesquisa**

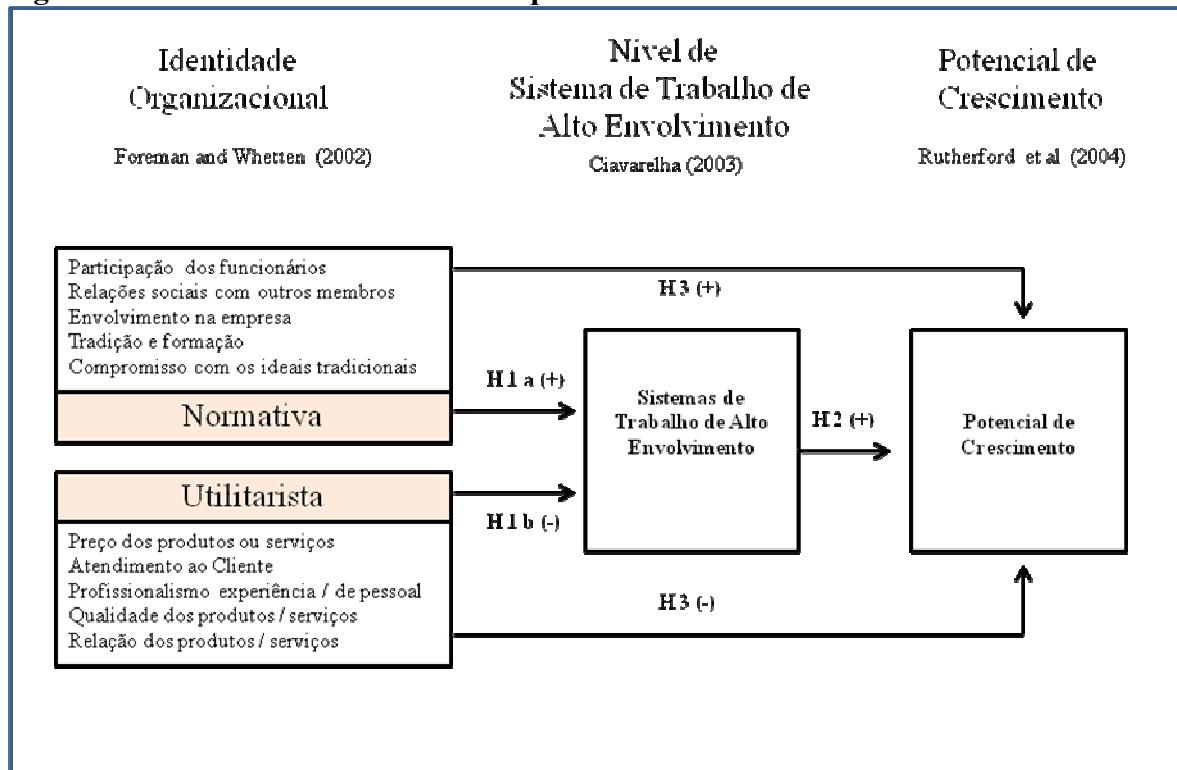
(Conclusão)

Objetivo de Pesquisa	Hipóteses	Questão de Pesquisa
	H3: O tipo de identidade organizacional (normativa ou utilitarista) está relacionado ao maior ou menor potencial de crescimento das empresas, tendo o nível de adoção dos sistemas de trabalho de alto envolvimento como mediador.	Qual o impacto da I.O sobre o potencial de crescimento da organização, tendo como mediador o grau de adoção de S.T.A.E? Em que medida ele media esta relação?

Fonte: Adaptado de Telles (2001)

## 6.2 Modelo Conceitual de Pesquisa

O relacionamento entre as questões de pesquisa e suas respectivas hipóteses pode ser mais bem organizado esquematicamente, conforme demonstrado na Figura 14 e que representa o modelo Conceitual de pesquisa.

**Figura 14 – Modelo Conceitual de Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo pressupõe que a visão dos empresários, traduzida em uma identidade do tipo normativa, tende a levar à implementação de um maior nível de estratégias de Gestão de Pessoas que promovam o alto envolvimento dos seus colaboradores [H1a(+)] e, consequentemente, esses sistemas impactam positivamente no maior potencial de

crescimento organizacional [H2(+)]. Caso, essas afirmativas se confirmem, traduz-se, ainda que, uma identidade normativa pode levar a maiores níveis de desenvolvimento da empresa [H3(+)].

Como contraponto, o modelo demonstra que a visão dos empresários, traduzida em uma identidade do tipo utilitarista, tende a levar à implementação de baixas práticas de Gestão de Pessoas que promovam o alto envolvimento dos seus colaboradores [H1b(+)] e, consequentemente, esses sistemas impactam negativamente no maior potencial de crescimento organizacional. Caso, essas afirmativas se confirmem, traduz-se, ainda que, uma identidade do tipo utilitarista pode levar a menores níveis de desenvolvimento da empresa [H3(-)].

## 7 MATERIAL E MÉTODOS

A investigação teve o caráter quantitativo. Essa postura desenvolve a chamado método hipotético-dedutivo, segundo a qual, a explicação causal e a previsão se regem por uma lógica dedutiva (COUTINHO, 2004). Sendo assim esta pesquisa está referenciada por teorias que fundamentam e justificam as tentativas de explicação para os fenômenos em análise, ou seja, as hipóteses de investigação (COUTINHO, 2004).

Para levantamento de dados, propôs-se uma *Survey* como principal estratégia de pesquisa voltada à comprovação de hipóteses que já explicitadas. A pesquisa do tipo *Survey* tem como objetivo a obtenção de dados e informações sobre as ações, características ou opiniões de um determinado grupo de estudo, por meio de um instrumento de coleta de dados, normalmente, utilizando-se o questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Dentre os tipos de pesquisas *Survey*, optou-se pelo método descritivo que visa buscar identificar opiniões, eventos, atitudes ou intenções do público-alvo. Nesse sentido, a relação entre as variáveis pesquisadas não é causal, mas busca estabelecer uma relação entre elas (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O universo de pesquisa foi composto por 3.108.608 empresas de micro e pequeno porte da Região Sudeste brasileira (SEBRAE; DIEESE, 2010).

Diante da dificuldade da aplicação do método probabilístico de amostragem face à impossibilidade de se compilar todos os elementos da população e de se realizar uma amostragem aleatória simples, por exemplo, utilizou-se, nessa pesquisa, o tipo de amostra não probabilística por conveniência (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Nesse tipo de amostragem as empresas participam por estarem disponíveis no momento da aplicação da pesquisa. Como as empresas não passaram por um processo de seleção, os dados apurados na pesquisa não puderam, entretanto, ser generalizados para todo o universo (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Outra dificuldade foi a definição do tamanho da amostra. Seguindo o modelo estatístico de amostragem probabilística, se fosse considerando um intervalo de confiança de 90% e um desvio padrão de 10%, a amostra seria estimada em 67 casos (LEVIN, 1987).

O método estatístico utilizado foi, porém, não probabilístico, exigindo, assim, outra forma de definição amostral. A amostra, então, foi definida utilizando-se dos critérios mínimos exigidos pela técnica estatística de modelagem de equações estruturais. Essa técnica permite avaliar o impacto de uma variável sobre a outra que é o objetivo dessa pesquisa: analisar o impacto da IO sobre os STAE's e destes sobre o potencial de crescimento das organizações.

Não há, na literatura, uma uniformidade em relação ao número de respondentes mínimos na composição amostral para modelagem. Podem ser encontradas indicações de valores variando entre 100 e 200 casos de acordo com o *Software* a ser utilizado (BIDO et al., 2009).

Existe, contudo, um acordo quando se trata a respeito da razão entre tamanho da amostra/número de parâmetros estimados no modelo. Para alguns autores esta razão deve ser de pelo menos cinco respondentes para cada variável (proporção 5:1) para que se consigam estimativas consistentes de parâmetros (BENTLER; CHOU, 1987) e essa tendência tem sido seguida internacionalmente.

No Brasil, uma pesquisa comprova essa proporção ao apurar que houve inconsistência dos dados quando se utilizou menos de cinco indicadores por variável (BIDO et al., 2009).

Baseando-se nessas ponderações e no número de questões propostas para essa pesquisa a amostra foi de, no mínimo, 100 casos, sendo, alcançadas, 109 respostas válidas.

## 7.1 Procedimento de Coleta de Dados

Para a coleta dos dados das micro e pequenas empresas foi estruturado um *mailing* com bancos de dados de empresas brasileiras adquiridas de forma paga ou disponíveis na internet.

Essa pesquisa teve o apoio do Grupo de Estudo com Proprietários, Representantes dos Proprietários e Altos Executivos (GEPRA), que disponibilizou sua estrutura para

armazenamento e envio dos questionários, bem como estagiários para apoio às atividades de coleta e processamento de dados.

Os dados foram coletados por meio de um questionário enviado eletronicamente (Apêndice G) a estas organizações, no qual foi solicitado que um dos membros do corpo diretivo da empresa respondesse ao questionário. Para garantir um bom retorno do questionário, foram adotadas as seguintes estratégias: (a) parceria com as instituições que apoiam a pesquisa, disponibilizando o questionário para as empresas; (b) uso de cadastro de empresas e acompanhamento das respostas por meio de telefonemas às empresas; (c) oferecimento de relatório detalhado e feedback como agradecimento aos respondentes; (d) divulgação dos princípios éticos de uso das informações das empresas, que não serão divulgadas individualmente; (e) construção de site na internet e formulário em papel e eletrônico de fácil visualização para facilitar as respostas.

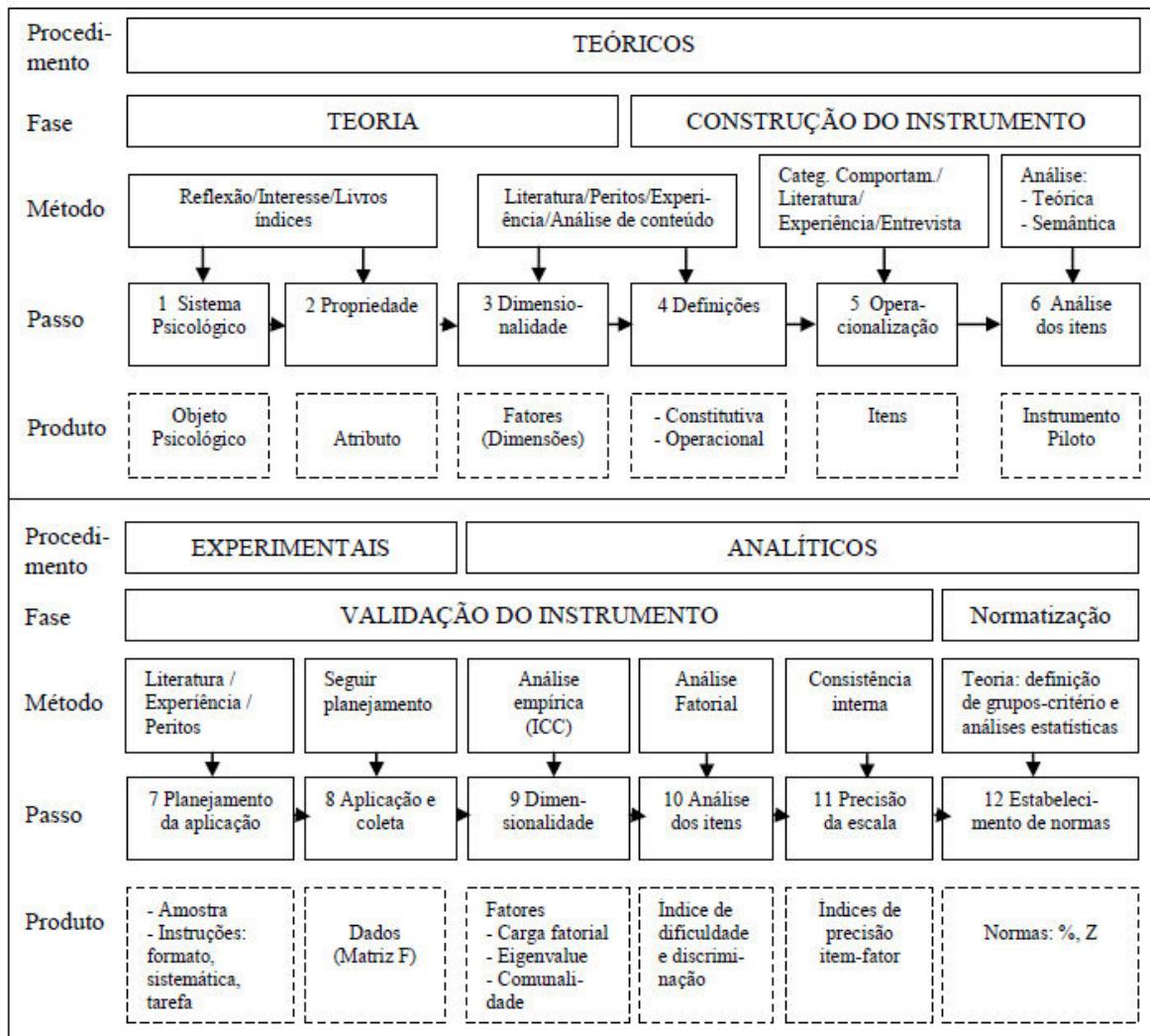
Além do questionário, todos os respondentes foram convidados a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice H), autorizando tanto a pesquisa, quanto a divulgação dos dados da empresa, desde que, mantido o anonimato delas.

## **7.2 Elaboração do Questionário de Pesquisa**

Para a elaboração do questionário final de pesquisa foram adaptadas as escalas de Identidade Organizacional, Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e Potencial de Crescimento devido às particularidades do cenário econômico e social das micro e pequenas empresas.

Pasquali (1999) apresenta os procedimentos que devem ser seguidos na elaboração e validação de instrumentos de medida, como mostra a Figura 15. Os procedimentos são teóricos, experimentais e analíticos. Os procedimentos teóricos referem-se às etapas de fundamentação teórica e construção do instrumento; os experimentais apontam para a fase inicial da validação do instrumento através de técnicas específicas de validação e os analíticos explicam como o instrumento devia ser validado e depois normatizado.

**Figura 15 - Procedimentos para Elaboração e Validação de Instrumentos de Pesquisa**



Fonte: Pasquali (1999, p.38)

Para elaboração dessa tese foram utilizados instrumentos (escalas) já validadas, sendo assim, o ideal era seguir a aplicação utilizando-se do manual de normatização dessas escalas (PASQUALI, 1999). Entretanto, necessitou-se realizar adaptações às escalas em função tanto da especificidade que é trabalhar com micro e pequenas empresas (a maioria das escalas foram aplicadas em grandes organizações) quanto às questões culturais da região sudeste do Brasil.

Nesse sentido, optou-se por retornar à fase dos procedimentos experimentais e analíticos e que foram desenvolvidos em cinco etapas. Na primeira etapa, a escala original, na versão inglesa, foi traduzida para o idioma português por dois pesquisadores experientes e fluentes em inglês. A segunda etapa consistiu na revisão técnica e avaliação da equivalência semântica, por meio da comparação entre as duas versões existentes (original – inglês e

versão retrotraduzida – inglês). Na etapa seguinte, o instrumento foi avaliado por especialistas da área de gestão de pessoas (dois administradores e um psicólogo) para garantir a coerência da teoria aplicada no instrumento traduzido. Foi, então, realizado a aplicação do questionário a onze (11) micro e pequenos empresários. Foi solicitado, a cada participante, que avaliasse a clareza e o grau de compreensão de cada questão e da instrução das escalas.

Após essas cinco etapas as escalas ainda foram testadas estatisticamente finalizando a etapa de validação que consiste na Análise Fatorial e análise da consistência interna, cujos detalhamentos estatísticos encontram-se no item 7.3 dessa tese.

Nos próximos subtítulos encontra-se um detalhamento da adaptação de cada uma das escalas, explicitando os seus usos na pesquisa acadêmica internacional e nacional bem como a justificativa das adaptações que se fizeram necessárias.

#### 7.2.1 Adaptação da Escala de Ciavarelha (2003): Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)

Os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento foram mensurados pela escala de Ciavarelha (2003). O autor argumentou sobre a importância que os empresários devem ter na compreensão de como as práticas e processos de gestão de pessoas que tivessem foco no conhecimento, habilidades e capacidades de seus funcionários poderiam levar a uma maior produtividade e desempenho. O artigo desenvolveu argumentos prescritivos para implicar que a adoção de práticas e processos de envolvimento dos empresários no início da vida da organização, pode levar a organização tanto a um maior crescimento e maturidade.

Ele desenvolveu uma escala fazendo uma adaptação da pesquisa de Lawler et al. (1995), que identificaram as principais práticas que proporcionavam um maior envolvimento dos empregados. Essa investigação delineou os componentes básicos para cada uma das dimensões que compõem um sistema de trabalho de alto envolvimento que são: poder, informação, recompensas e conhecimento (LAWLER et al., 1995). As afirmativas que compõe as variáveis dos STAEs estão representadas no Quadro 18.

### Quadro 18 – Variáveis da Escala de STAE

<b>Poder</b>
Há participação dos trabalhadores na gestão da organização
Existem sistemas de sugestões implementados
Há enriquecimento contínuo dos sistemas de trabalho
Há auto gestão das equipes de trabalho
Há participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão
<b>Informação</b>
Existem o compartilhamento de informações sobre:
• os resultados operacionais da empresa como um todo
• os resultados da sua Unidade e/ou do Departamento
• das novas tecnologias que possam afetar o trabalho
• dos planos de Negócios e ou das metas de desempenho
• das informações e relações com os concorrentes
<b>Recompensas</b>
Existem programas de participação nos lucros
Existem programas de participação nos resultados
Existem programas de participação nos excedentes gerados pela organização
Existem programas de participação acionária
Existem programas de reconhecimento do trabalho
<b>Conhecimento</b>
• Há o desenvolvimento de habilidades grupais para tomada de decisão
• Há desenvolvimento da capacidade de liderança
• Há a busca e desenvolvimento de habilidades para a compreensão do negócio
• Qualidade / análise estatística habilidades
• Há programas para construção de habilidades em equipes
• Há treinamento de habilidades específicas para o trabalho
• Existem programas de rotação de cargos

Fonte: Adaptado de Ciavarella (2003)

Poder refere-se a dar aos empregados mais autonomia na tomada de decisões, e, como tal, é muitas vezes sinônimo de decisão participativa. Dar aos funcionários mais autoridade sobre o que e como as decisões são tomadas pode levar a uma maior motivação e satisfação no trabalho (CIAVARELLA, 2003).

Essa escala serviu de base para investigações posteriores. Um estudo analisou os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento no contexto organizacional de Nova Zelândia, relacionando esses sistemas com a taxa de rotatividade de funcionários e o desempenho organizacional (DOODY, 2007).

Como exemplos de questões que compunham o questionário, podem-se ser citados: "Os supervisores têm a autoridade para tomar decisões sobre as pessoas que trabalham para eles?" – representando um componente de mensuração da variável "poder", "A gestão, geralmente, fornece aos trabalhadores qualquer informação sobre os planos de investimento interno?" representando uma componente de informação, "Algum empregado neste trabalho recebem pagamentos ou dividendos por remuneração variável?" representando um componente de recompensa, e "Qual é a proporção de supervisores que foram treinados em técnicas de gestão de pessoas?" representando um componente de conhecimento (DOODY, 2007).

Para a pesquisa, a escala de Ciavarelha (2003) foi adaptada. A escala passou por duas mudanças principais. Primeiramente, foram reduzidos os itens abordados pelo autor, pois, na validação com especialistas (*face validity*), nem todos os itens que ele aborda foram considerados aplicáveis a empresas de micro e pequeno porte. No entanto, foi mantida a linha geral da definição de STAE do autor, que envolve participação dos funcionários nas decisões, nas melhorias organizacionais, salário variável, bônus coletivos e não individuais, e flexibilidade de cargos. Estes foram os itens considerados válidos para empresas de pequeno e médio porte.

Em segundo lugar, os valores que a escala pode assumir foram modificados. Ciavarella (2003) assumia valores de 1 até 7 para questões que, no pré-teste, receberam apenas o 1 e o 7, sugerindo que as respostas seriam dicotômicas. Por exemplo, para "existem programas de participação nos resultados" seria mais intuitivo responder "sim" para "existem" ou "não" para "não existem" – o valor 3, por exemplo, causou grande estranhamento por parte dos respondentes.

Por isso, adotou-se uma escala de 1 a 3 conforme a parcela de funcionários para a qual cada item da escala é válido: 1 se para nenhum funcionário (ou seja, a empresa não adota este item da escala de STAE), 2 e para parte dos funcionários (o que revelaria adoção parcial), e 3 para todos os funcionários. A adaptação da escala está descrita no Quadro 19.

**Quadro 19 - Adaptação da Escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento**

Questões da Escala de Ciavarella (2003)	Questões da Escala Modificada
<p>Há participação dos trabalhadores na gestão da organização Existem sistemas de sugestões implementados Há enriquecimento contínuo dos sistemas de trabalho Há auto gestão das equipes de trabalho Há participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão Existem o compartilhamento de informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• os resultados operacionais da empresa como um todo</li> <li>• Os resultados da sua Unidade e/ou do Departamento</li> <li>• das novas tecnologias que possam afetar o trabalho</li> <li>• dos planos de Negócios e ou das metas de desempenho</li> <li>• das informações e relações com os concorrentes</li> </ul> <p>Existem programas de participação nos lucros Existem programas de participação nos resultados Existem programas de participação nos excedentes gerados pela organização Existem programas de participação acionária Existem programas de reconhecimento do trabalho Há o desenvolvimento de habilidades grupais para tomada de decisão Há desenvolvimento da capacidade de liderança Há a busca e desenvolvimento de habilidades para a compreensão do negócio Qualidade / análise estatística habilidades Há programas para construção de habilidades em equipes Há treinamento de habilidades específicas para o trabalho Existem programas de rotação de cargos</p>	<p>Participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?</p> <p>Participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?</p> <p>Recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?</p> <p>Recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?</p> <p>Podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 7.2.2 Adaptação da Escala de Foreman e Whetten (2002): Identidade Organizacional

Para a análise da percepção dos proprietários, por meio da Identidade Organizacional foi utilizada a escala de Foreman e Whetten (2002) baseado no modelo de Gioia e Thomas (1996) que, a partir da percepção da alta administração, caracteriza dois tipos de identidade. Um baseado no mercado e suas relações, denominada de utilitarista e outra focada na organização, nos seus valores e crenças, chamada de normativa. Foram, então, conduzidas entrevistas com proprietários de empresas e especialistas no assunto para adequar a escala, validando seu conteúdo para o contexto brasileiro.

Esta pesquisa procurou medir a Identidade Organizacional em duas categorias: a identidade normativa e a utilitária. Esses conceitos foram introduzidos na literatura a partir do artigo seminal de Albert e Whetten (1985) sobre Identidade Organizacional. Para ele as organizações podem possuir dois sistemas de valores, aparentemente incompatíveis: a normativa, enfatizando as tradições, os símbolos, a interiorização e a preservação de uma

ideologia; e a utilitária, caracterizada pela racionalidade econômica, maximização do poder ou de lucros e auto interesse. Em alguma organizações, essas duas dimensões podem estar presentes ao mesmo tempo, denominando-se assim, organizações híbridas (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Posteriormente, outros estudos apropriaram-se desses dimensões para constituir escalas específicas. Um deles procurou investigar como as equipes da alta gerência de instituições de ensino superior percebem e lidam com as questões que afetam a mudança estratégica nessas organizações (GIOIA; THOMAS, 1996).

Em 2002, um estudo quantitativo com 670 cooperados de uma cooperativa rural norte americana, utilizou-se também das dimensões normativas e utilitárias para compor o instrumento de pesquisa. Inicialmente, os autores realizaram um grupo focal para definição dos itens que iriam compor tais dimensões para posterior aplicação do questionário. Os itens elencados por eles estão expostos no Quadro 20.

**Quadro 20 - Escala de Identidade de Foreman e Whetten (2002)**

<b>Utilitária</b>
Preço dos Produtos e Serviços
Atendimento ao Cliente
Profissionalismo e experiência dos colaboradores
Qualidade dos Produtos e Serviços
Valor dos Produtos e Serviços
<b>Normativa</b>
Participação dos colaboradores
Relações sociais entre colaboradores
Envolvimento na organização
Educação e Treinamento para Agricultura
Compromisso com os ideais tradicionais da organização

Fonte: Traduzido de Foreman e Whetten (2002, p.632)

No estudo a forma utilitária foi denominada de “negócios” e a normativa de “família”. A pesquisa apurou que há relação entre identidade organizacional e comprometimento organizacional (FOREMAN; WHETTEN, 2002).

Essa escala foi utilizada em um estudo no ano de 2004 realizado em 1359 cooperados de uma cooperativa de agricultores. O objetivo foi empregar um modelo de mensuração do compromisso dos cooperados em uma organização com uma identidade híbrida – uma normativa ou social e outra utilitária ou econômica (WESTGREN et al., 2004).

Para mensurar a Identidade Organizacional foi trabalhada a escala de Foreman e Whetten (2002), suprimindo-se as variáveis: “valor de produtos e serviços” da dimensão utilitária e a “educação e treinamento para a agricultura” da normativa.

O resultado demonstrou que uma variação positiva nas percepções normativas aumenta o nível de compromisso dos cooperados e uma variação positiva na percepção utilitária tem o efeito oposto (WESTGREN et al., 2004).

Em 2010, a escala de Foreman e Whetten (2002) foi novamente utilizada. Foram pesquisados 270 empreendedores que possuíam organizações com objetivos sociais. O objetivo foi mensurar o grau em que esses empreendimentos aderiam a uma identidade normativa ou utilitária (STEVENS; MORAY, 2010), prevalecendo a normativa sobre a utilitária nas empresas pesquisadas.

No Brasil ainda não foi identificado nas bases de dados investigadas, uma pesquisa que tenha utilizado a escala de identidade de Foreman e Whetten (2002). O que se encontrou foram estudos que se utilizam apenas dos construtos: normativa e utilitarista, sem se utilizar dos fatores que as compõem.

Para a pesquisa foram suprimidas, também, as questões que, na validação com especialistas, foram alteradas para adequar-se à realidade empresarial das micro e pequenas empresas. As alterações estão descritas no Quadro 21.

**Quadro 21 – Adaptação da Escala de Identidade Organizacional**

Questões da escala original	Questões da escala modificada
Utilitarian Identity: Price of products or services Customer service Professionalism/expertise of staff Quality of products/services Value of products or services	Identidade Utilitarista: Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços Aprimorar muito o serviço ao cliente Investir pesadamente na qualificação dos profissionais da empresa Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os produtos/serviços Aregar mais inovação aos produtos/serviços
Normative Identity: Member ownership and control in the co-op Social relationships with other members Community involvement Agricultural education and training Commitment to the traditional co-op ideals	Identidade Normativa: Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

### 7.2.3 Adaptação da Escala de Rutherford et al. (2004): Potencial de Crescimento

Esta escala foi desenvolvida e implementada em estudo utiliza uma amostra de 2.903 pequenas e médias empresas para examinar a maneira pela qual os problemas de RH variam ao longo do ciclo de vida organizacional.

A escala correlaciona três variáveis: idade, tamanho e crescimento. O fator idade se refere ao número de anos desde a fundação da empresa. O fator tamanho indica o número de funcionários contratados pela organização e o fator crescimento se referem ao nível de crescimento de vendas alcançado nos anos anteriores (RUTHERFORD et al., 2004).

Como pode ser notado, para a medida do potencial de crescimento foi utilizada uma medida histórica de crescimento ao invés de uma percepção de crescimento futuro. Segundo os autores isto proporcionou o benefício da objetividade, pois é mais fácil de medir os resultados financeiros passados do que opiniões futuras de crescimento (RUTHERFORD et al., 2004).

Além disso, o crescimento passado tem se mostrado altamente correlacionado com o futuro crescimento e percepções de crescimento futuro (MCMAHON, 2001). O Quadro 22 apresenta os fatores constituintes da escala de mensuração do potencial de crescimento de Rutheford et al. (2004).

**Quadro 22 – Escala de Crescimento de Rutheford et al. (2004)**

Idade
Tamanho
Crescimento
Percepção de crescimento da organização no último ano:
( <input type="checkbox"/> ) decresceu mais que 5%
( <input type="checkbox"/> ) decresceu de 1% a 5%
( <input type="checkbox"/> ) cresceu de 1% a 5%
( <input type="checkbox"/> ) cresceu de 6% a 10%
( <input type="checkbox"/> ) cresceu de 11% a 15%
( <input type="checkbox"/> ) cresceu mais que 16%

Fonte: Adaptado de Rutherford et al. (2004, p. 327)

Desta forma, uma maneira, então, de se mensurar o crescimento consiste no cruzamento de três variáveis: idade da organização, número de empregados e a percepção do nível de crescimento da organização na percepção do proprietário (RUTHERFORD et al., 2004).

Para a pesquisa, a escala foi, também, adaptada. A escala de Rutherford et al. (2004) considera o desempenho passado da organização em termos do seu crescimento ou diminuição do faturamento nos últimos anos. Essa escala é, especialmente, útil nos casos em que os respondentes sentem-se intimidados em revelar o valor absoluto do faturamento.

No entanto, as categorias indicadas pelos autores (cresceu de 1 a 5%, mais que 16%...) podem não refletir alguns dos setores brasileiros (que podem ter crescimentos além dos 16%).

Para melhorar o poder explicativo da variável, foi perguntado, então, se o percentual do faturamento e o número de funcionários das empresas variaram nos últimos anos. Assim, ao invés da percepção do respondente – sujeita a subjetividade – a escala passou a adotar medidas mais objetivas, como o percentual real de faturamento e não a escolha em alternativas categóricas. A mudança de tipo de variável categórica para razão normalmente melhora o poder explicativo da variável. As alterações estão demonstradas no Quadro 23.

**Quadro 23 – Adaptação da Escala de Potencial de Crescimento**

Questões da escala original	Questões da escala modificada
decreceu mais que 5%; decreceu de 1 a 5%; cresceu de 1 a 5%; cresceu de 6 a 10%; cresceu de 11 a 15%; cresceu mais que 16%	Crescimento do número de funcionários de 2010 a 2012 Variação do faturamento da empresa 2010-2012 Ou Variação percentual 2011 – 2012

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro critério incrementado na escala foi a forma de mensuração utilizada pelos organismos brasileiros, como SEBRAE e IBGE para definir, em seus relatórios, empresas de alto crescimento. A escala utilizada por eles tem como fatores: o crescimento médio do pessoal ocupado assalariado maior que 20% ao ano, por um período de três anos, e que têm pelo menos, 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação (IBGE, 2003).

Sendo assim, foi considerada empresas de alto crescimento, aquelas que obtiveram percentual de número de funcionários e de percepção de variação de faturamento superior a 20%, tendo, no mínimo, 10 funcionários no ano inicial de investigação.

#### 7.2.4 Estrutura do Questionário de Pesquisa: Variáveis e Medidas

O questionário foi estruturado por meio das adaptações das escalas previamente testadas baseadas nos estudos de Ciavarelha (2003), Foreman e Whetten (2002) e Rutherford et al. (2004). Cada uma das escalas é mensurada por um conjunto de assertivas que aceitam apenas uma resposta, como pode ser vislumbrado no Quadro 24.

**Quadro 24 – Estrutura do Questionário de Pesquisa: Variáveis e Medidas**

Variável Latente	Valores	Indicadores / Itens das variáveis do instrumento de coleta
Identidade Organizacional	Utilitarista	Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços Aprimorar muito o serviço ao cliente Investir pesadamente na qualificação dos profissionais da empresa Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os produtos/serviços Aregar mais inovação aos produtos/serviços
	Normativa	Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais
Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	1 = nenhum funcionário 2 = parte dos funcionários 3= todos os funcionários	Participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais? Participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa? Recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)? Recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa? Podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?
Potencial Crescimento Organizacional	Índice em %	Crescimento do número de funcionários de 2009 a 2011 Variação do faturamento da empresa 2009-2011 Variação percentual 2010 – 2011 e 2009-2010
Variáveis de controle	Estrutura societária. Tamanho Faturamento	Número de funcionários Tempo de Mercado (anos) Faturamento bruto anual Dados do respondente (Gênero, idade, cargo e escolaridade)

Fonte: Elaborado pelo autor

A próxima etapa consistiu na aplicação de um pré-teste visando medir sua validade e confiabilidade dentre o público participante do estudo, e adaptando-o à realidade brasileira. O uso de escalas já validadas aumentou a confiabilidade deste estudo. O pré-teste foi realizado com 11 microempresários do segmento comercial. Não houve a necessidade de readaptação das questões, que, na percepção dos empresários estavam claras e objetivas. Houve apenas mudança no ordenamento das questões (vide questionário final no Apêndice G).

### **7.3 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados**

Nesse tópico serão apresentados os procedimentos para análise dos resultados, bem como demonstrada a síntese das análises estatísticas objetivando responder às questões de pesquisa, via testagem das hipóteses formuladas.

A abordagem foi quantitativa, com o uso de dados estatísticos, para tentar responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses formuladas. Antes das análises estatísticas é preciso avaliar se o instrumento de pesquisa (escala) possui a consistência interna e confiabilidade adequada. Para isso foram realizadas análises fatoriais.

Análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariados cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Em termos gerais, a análise fatorial aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, escores de testes, itens de testes, respostas de questionários), definindo um conjunto de dimensões latente (HAIR JR et al., 2005).

Em primeiro lugar foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para verificar se os itens ou variáveis compõem efetivamente as escalas propostas; em seguida, efetuou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Essa última teve como técnica central foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

#### **7.3.1 Análise Fatorial Exploratória**

Primeiramente realizou o teste de aderência à curva normal, por meio do método Kolmogorov Smirnov, indicado para amostragem superior a 50 casos. O teste foi rodado no programa estatístico *Bioestat 5.0*.

A hipótese nula é de que as amostras aderiam-se à curva normal. Admitiu-se um  $p= 5\%$ , sendo que um valor apurado superior a esse, indicou que a hipótese nula não seria descartada, isso é, os dados aderiram-se à curva normal. Desta forma tiveram-se testadas as seguintes hipóteses:

H0: a distribuição é normal.

H1: a distribuição não é normal.

Os testes indicaram que as escalas de IO, STAE e PC não se aderiram à distribuição normal como está demonstrado no item 8.1.1 – Análise da Aderência à Curva Normal. Nesse sentido, os testes a serem utilizados devem ser do tipo não paramétricos. Assim, para avaliação da consistência interna e confiabilidade das escalas, por meio da validação dos seus construtos, foram utilizados testes multivariados não paramétricos.

A denominação “Análise Multivariada” corresponde a um grande número de métodos e técnicas que utilizam simultaneamente todas as variáveis na interpretação teórica do conjunto de dados obtidos (HAIR JR et al., 2005).

Para a AFE, foram aplicados os seguintes testes estatísticos (HAIR JR et al., 2005):

- a) Analise do KMO: permite fazer uma análise geral da matriz de correlações. Quanto mais próximo de 1 (MINGOTTI, 2005), maior a correlação entre as variáveis envolvida, como mostra o Quadro 25. Deve-se, também observar se o p-valor (sig) está abaixo de 0,05, rejeitando-se, assim a hipótese de que não haveria forte correlação entre as variáveis.

**Quadro 25 - Classificação do KMO**

KMO	Grau de Ajuste à Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Regular
0,5 – 0,6	Má

Fonte: Adaptado de Mingoti (2005)

- b) Teste de Esfericidade de *Bartlett's*: testa a hipótese nula de que a matriz de correlação original é uma matriz de identidade. Um teste significativo (p menor que 0,05) nos mostra que a matriz de correlações não é uma matriz de identidade, e que, portanto, há algumas relações entre as variáveis que se espera incluir na análise.
- c) Análise da matriz anti-imagem e da *Measure of Sampling Adequacy* (MSA): Consiste na analisar do teste de KMO individual para cada uma das variáveis. Para cada

variável, o KMO deve estar acima de 0,50. As variáveis abaixo desse índice são candidatas a serem eliminadas da análise. Contudo para uma maior certeza deve-se esperar o teste das comunalidades.

- d) *Communalities*: Essa análise indica que valores abaixo de 0,50 demonstram que a variável não está bem ajustada ao modelo. Será aplicado apenas nos casos de KMO inferior a 0,50.
- e) Alpha de *Crombach*: Tem como finalidade analisar o grau de consistência e confiabilidade das questões. Seu valor deve ser superior a 60% para ser considerado confiável.

Em seguida, visando identificar as relações de associações entre as escalas, optou-se por verificar as correlações entre elas, utilizando o Software *SPSS Statistic 17.0*, por meio do teste de *Pearson*. A análise da correlação utilizou-se como base a Tabela 10, que classifica os valores dos coeficientes (r) em faixas avaliativas (LEVIN; FOX, 2004).

**Tabela 10 – Classificação dos Valores dos Coeficientes (r) em Pearson**

Valores dos Coeficientes Calculados (r)	Descrição
+ 1,00	Correlação positiva perfeita
+0,70 a 0,99	Correlação positiva muito forte
+0,50 a 0,69	Correlação positiva substancial
+0,30 a 0,49	Correlação positiva moderada
+0,10 a 0,29	Correlação positiva baixa
+0,01 a 0,09	Correlação positiva ínfima
0,00	Nenhuma Correlação
-0,01 a 0,09	Correlação negativa ínfima
-0,10 a 0,29	Correlação negativa baixa
-0,30 a 0,49	Correlação negativa moderada
-0,50 a 0,69	Correlação negativa substancial
-0,70 a 0,99	Correlação negativa muito forte
-1,00	Correlação negativa perfeita

Fonte:: Levin e Fox (2004, p.334)

### 7.3.2 Análise Fatorial Confirmatória: Modelagem de Equações Estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) que consiste em uma análise multivariada que combina aspectos da regressão múltipla, analisando as relações de dependência e da análise fatorial (HAIR JR et al., 2005). Trata-se de uma técnica híbrida que é aplicada para resolução de problemas práticos de testagem de modelos com múltiplas variáveis simultâneas e traços latentes (PILATI; LAROS, 2007). Não se pôde, contudo, aplicar essa técnica, sem antes considerar uma série de etapas essenciais para validar os resultados encontrados por elas (BIDO; SOUZA; et al., 2009a), conforme demonstradas na Figura 16.

**Figura 16 – Etapas a Serem Seguidas na Aplicação da Técnica de MEE**

Etapa	Descrição da Etapa	
1	Justificativa	
2	Especificação do modelo estrutural (hipóteses)	
3	Especificação do modelo de mensuração	
4	Identificação do modelo	
5	Coleta dos dados	
6	Preparação dos dados	
7	Estimação do modelo	
8	Teste do modelo - modelo de Mensuração	
9	Teste do modelo - modelo estrutural (completo)	
10	Teste do modelo - <i>path model</i> (diferença entre estrutural e mensuração)	
11	Modificação do modelo	
12	Validação do modelo	
13	Discussão dos resultados	

Fonte: Adaptado de Bido et al. (2009, p. 6-7)

Resumidamente, espera-se que, durante a análise de MEE considere-se, segundo Bido et al. (2009), que:

- Sejam identificadas as características da análise fatorial (se confirmatória ou exploratória) e o tipo do modelo MEE: AFC, *Path Analysis* ou modelo completo.
- Deva seguir com a apresentação do modelo estrutural com sua fundamentação e, devem, ainda, serem indicadas as hipóteses estatísticas e a direção esperada para cada parâmetro.
- Deva ser explicado como foi definida a escala para a variância da variável latente e indicada as estimativas esperadas, assim como o processo de definição do tamanho da amostra. Deve-se avaliar a normalidade e a linearidade.

- Quando da análise dos dados coletados devam ser descritos se houveram dados faltantes, informados os *outliers* e as estatísticas descritivas das variáveis mensuradas. Avaliar a normalidade e a linearidade dos dados, bem como apresentar tabelas com as correlações, médias e desvios padrões.
- Deva ser comentado o nível de multicolinearidade entre as variáveis observadas e relatadas as validades convergente, discriminante e a confiabilidade comportam (alfa de *Crombach*). Além disso, devem ser indicados o valor do Qui-quadrado e os graus de liberdade de p-valor para o modelo analisado.
- Se houver modificação no modelo todos os índices estatísticos devam ser recalculados.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equation Modeling (SEM)* foi utilizada para verificar as possíveis relações causais no modelo conceitual proposto na pesquisa. Segundo Bentler e Chou (1987), quando há várias relações causais no modelo, a modelagem de equações estruturais é considerada a metodologia mais apropriada, pois tal abordagem permite testar simultaneamente as várias relações entre as variáveis latentes do modelo.

A técnica estatística escolhida para a análise dos dados baseou-se em uma Modelagem em Equações Estruturais (MEE) com estimação PLS, utilizando-se do software SMART PLS 2.0 (RINGLE; WILL, 2005), cujas explicações da estruturação do modelo estrutural e as análises das suas variáveis estão descritas no item 8.4 desse trabalho.

Essa técnica estatística está baseada no método dos Mínimos Quadrados Parciais PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*). Existem outros métodos para a modelagem, como a regressão múltipla e software LISREL (*Linear Structural Relations*), entretanto, segundo BIDO et al. (2009) o SMART-PLS é mais indicado por que:

- A Regressão Múltipla não seria possível com variáveis latentes;
- O LISREL já parte da suposição da normalidade dos dados.

O PLS-PM tem vantagens por que estima o modelo de mensuração, que é a relação entre os indicadores e as variáveis latentes, e o modelo estrutural que se dá pela relação entre essas variáveis (BIDO et al., 2009).

Utilizou-se, no PLS-PM, a técnica de reamostragem denominada de *Bootstrapping*, na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo. Essa técnica apresenta os resultados do teste da distribuição *t Student* para várias amostras. De acordo com o valor de *t* pode-se definir se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) são significantes (BIDO et al., 2009).

No *Bootstrapping*, considera-se a hipótese nula (H0) de que os coeficientes padronizados sejam iguais a zero. O resultado do *t* de *Student* superior a 1,96 indica que há menos de 5% de rejeitar a H0. Se essa hipótese for rejeitada indica que a correlação é significante (BIDO et al., 2009).

A aplicação da MEE com estimação PLS-PM traduz-se em uma Análise Fatorial Confirmatória onde foi avaliada a validade dos construtos e as relações entre esses. Para testar a validade foram consideradas três critérios: convergência, discriminância e nomologicidade (HAIR Jr. et al., 2005).

O critério de convergência avalia o grau com que duas medidas de um mesmo construto estão correlacionadas. Uma alta correlação indica que o instrumento mensura o que realmente foi esperado em relação ao objeto de estudo. O critério de discriminância avalia o grau com que duas variáveis similares são distintas. Nela, uma baixa correlação entre as variáveis indica que o instrumento é capaz de diferenciar objetos de estudos similares. E, por fim, o critério nomológico avalia o grau com que o instrumento de um objeto de estudo prediz de forma eficaz outros objetos de estudo (HAIR Jr. et al., 2005).

Para isso foram analisados os seguintes critérios de convergência (HAIR Jr. et al., 2005):

- A Variância Extraída ou AVE (*Average Variance Extractected*) deve ser superior a 0,5.
- Para a confiabilidade deve-se considerar um alfa de *Crombach* superior a 0,6.
- As cargas fatoriais das variáveis devem ser superiores a 0,5.

- A confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) que se traduz na mensuração da consistência interna dos indicadores do construto e revela o grau em que eles indicam o construto latente em comum deve ser superior a 0,7.

Como critérios para avaliação da validade discriminante, os indicadores deveriam possuir cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes (raiz quadrada da AVE) do que em relação às outras variáveis latentes (RINGLE; WILL, 2005).

Como critério nomológico foi utilizou-se os escores p-valor da técnica de *Bootstrapping*, considerando a hipótese nula ( $H_0$ ) de que os coeficientes padronizados sejam iguais a zero. O resultado do  $t$  de *Student* deve ser superior a 1,96, indicando o grau em que uma variável latente é capaz de predizer a outra. Essa técnica permite modelar uma diversidade de sistemas complexos, analisando-se o impacto entre as variáveis. Pode-se considerar que sua função principal é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre as variáveis estudadas (MACCALLUM; AUSTIN, 2000).

Para definição do tamanho do efeito entre as variáveis latentes utilizou-se da classificação de Cohen (1977) que considera, na análise, o campo das ciências humanas em que as correlações estão sendo usadas. Para ele, explicar 30% da variância da variável dependente já é considerado um efeito forte.

O fato é que o estado de desenvolvimento de muito da ciência comportamental é tal que não muito da variância da variável dependente é explicável. Isto é essencialmente outro modo de dizer o óbvio: que a ciência comportamental, coletivamente, não é tão avançada como as ciências físicas. Na última, nós podemos frequentemente explicar mais de 99% da variância da variável dependente, por exemplo, na mecânica clássica (COHEN, 1977, p. 78)

O tamanho do efeito foi mensurado com as seguintes métricas (COHEN, 1977):

- Pequeno:  $r = 0,10$
- Médio:  $r = 0,30$
- Grande  $r = 0,50$

O Quadro 26 traz um resumo das principais técnicas estatísticas utilizadas e seus objetivos para cada variável mensurada.

**Quadro 26 – Síntese das Variáveis e Medidas**

Escala	Variáveis	Análise	Objetivo
Identidade Organizacional	Categóricas: Utilitarista e Normativa	Análise Fatorial	Avaliar a consistência interna e confiabilidade da escala de IO.
Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	Categóricas: Alto, Médio e Baixo	Análise Fatorial	Avaliar a consistência interna e confiabilidade da escala de STAE.
Potencial de Crescimento	Categóricas: Não Crescimento, Baixo Crescimento e Em Crescimento	Teste Kolmogorov Smirnov	Avaliar se a escala de PC tem aderência à Curva Normal.
Identidade Organizacional Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento	Escore Intervalar de Utilitarista e Normativa Escore Intervalar de STAE	Teste de Correlação de Pearson	Verificar o nível de associação entre as variáveis de IO e de STAE.
Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento Potencial de Crescimento	Escore Intervalar de STAE Escores Intervalar de PC	Teste de Correlação de Pearson	Verificar o nível de associação entre as variáveis de STAE e de PC.
Identidade Organizacional Potencial de Crescimento	Escore Intervalar de IO Escore Intervalar de PC	Teste de Correlação de Pearson	Verificar o nível de associação entre as variáveis de IO e de PC.
Identidade Organizacional Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento Potencial de Crescimento	Modelagem de Equações Estruturais	Técnica Bootstrapping.	Verificar os impactos de IO sobre STAE. Verificar os impactos de STAE sobre PC. Verificar os impactos de IO sobre PC.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a realização das técnicas, foi utilizado o MS Excel (para suporte às estatísticas descritivas); o Software *Bioestatistic* 2.0 para análise do grau de aderência à curva normal; o Software *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* para a AFE, incluindo o teste de aderência à curva normal, o cálculo do Alpha de *Crombrach* e as estatísticas descritivas, além do teste de correlação de *Pearson*. Finalmente, foi utilizado o Software *SmartPLS* 2.0 para a AFC pela modelagem de equações estruturais com estimativa PLS (*Partial Least Squares-Path Modeling*).

## 8 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo estão apresentados os resultados da investigação na seguinte sequência: está explicitado o processo de validação das escalas e da amostragem, seguido pelas estatísticas descritivas de cada variável latente e, por fim, o impacto entre essas variáveis por meio da modelagem de equações estruturais.

A coleta de dados foi realizada online, em um site específico, no período de Janeiro a Abril de 2013. Foram encaminhados e-mails aos proprietários de MPE's através de listagem de emails conseguida no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Minas Gerais (SENAC- MG); Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL-MG) e através de mailing disponíveis e pagos na internet.

A pesquisa contou com o apoio do Grupo GEPRA no fornecimento de alunos extensionistas. Eles foram envolvidos no contato via e-mail ou telefônico e na coleta e processamento dos dados das empresas.

Todos os respondentes, além do registro de suas respostas no questionário (Apêndice G), tiveram que preencher um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice H) autorizando a utilização dos dados da empresa.

Foram retornados 109 questionários válidos dos 146 respondidos. As principais causas de invalidação foram:

- 8 questionários com ausência de respostas às questões, principalmente em relação aos dados financeiros da empresa;
- 6 questionários que tiveram apenas acesso sem, contudo, serem completadas alguma das questões propostas;
- 4 questionários com valores repetitivos em todas as questões, como, por exemplo, dada uma mesma nota para todas as questões do questionário;
- 19 questionários, cuja variação entre a dimensão utilitarista e normativa obteve valores inferiores a 15%, não podendo diferenciar o tipo de Identidade nessas organizações, sendo consideradas híbridas.

## 8.1 Análise Fatorial Exploratória

Nesse tópico são apresentadas as etapas de análise dos fatores que compõe cada uma das variáveis mensuradas pelas escalas de Identidade Organizacional e Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento. Inicialmente será verificada a aderência das escalas à curva normal e, depois, o nível de confiabilidade das escalas.

### 8.1.1 Análise da Aderência à Curva Normal

A primeira escala a ser testada foi a de Identidade Organizacional. A fim de facilitar o trabalho com os dados, cada fator da escala foi relacionado a uma letra como mostra o Quadro 27.

**Quadro 27 - Comparaçāo entre Fatores de IO e Letra Alfabética**

Fator	Letra
Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços	A
Aprimorar muito o serviço ao cliente	B
Investir pesadamente na qualificação dos profissionais da empresa	C
Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os produtos/serviços	D
Agregar mais inovação aos produtos/serviços	E
Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	F
Responsabilizar pelo nível de educação dos seus funcionários/colaboradores	G
Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	H
Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	I
Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	J

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, foram apuradas as estatísticas descritivas dos fatores que compõem cada escala. Na Tabela 11, encontram-se detalhados as médias aritméticas e os desvios padrões dos fatores que compõem a escala de Identidade Organizacional.

**Tabela 11 - Estatística Descritiva dos Fatores da Escala de I.O**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Amostra	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Amplitude Total	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mediana	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4
Média Aritmética	2.2018	3.422	2.9541	3.2202	2.945	2.578	3.2018	2.6239	2.3486	3.578
Variância	0.8848	0.598	0.8034	0.5622	0.7562	1.061	0.6996	1.1998	1.2107	0.4869
Desvio Padrão	0.9406	0.7733	0.8963	0.7498	0.8696	1.03	0.8364	1.0954	1.1003	0.6978
Erro Padrão	0.0901	0.0741	0.0859	0.0718	0.0833	0.0987	0.0801	0.1049	0.1054	0.0668

Fonte: *Bioestatic 5.0*

De posse das médias e dos respectivos desvios padrões foi possível rodar o teste de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados demonstraram um p-valor abaixo de 0,05, indicando que os fatores não são aderentes à curva normal, como expressos na Tabela 12.

**Tabela 12 - Teste de Aderência à Curva Normal (IO)**

Tamanho da amostra =	109
Valor crítico unilateral (0.05) =	0.1169
Valor crítico unilateral (0.01) =	0.1456
p(valor) unilateral	< 0.01
Valor crítico bilateral (0.05) =	0.1303
Valor crítico bilateral (0.01) =	0.1561
<u>p(valor) bilateral</u>	< 0.01

Fonte: *Bioestatic 5.0*

No Quadro 28, estão relacionados os fatores que compõem a escala de STAE com letras alfabéticas para melhorar a visualização dos dados.

**Quadro 28 – Relacionamento entre Fatores de STAE e Letras Alfabéticas**

Fator	Letras
Participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?	AA
Participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?	BB
Recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?	CC
Recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?	DD
Podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?	EE
Tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?	FF

Fonte: Elaborado pelo autor

O mesmo procedimento metodológico foi realizado com a escala de Sistema de Trabalho de alto Envolvimento, cujas médias e desvios padrões dos seus fatores constituintes estão representados na Tabela 13.

**Tabela 13 – Estatísticas Descritivas da Escala de STAE**

Fator	AA	BB	CC	DD	EE	FF
Tamanho da amostra =	109	109	109	109	109	109
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	3	3	3	3	3	3
Amplitude Total	2	2	2	2	2	2
Mediana	2	2	2	2	2	3
Média Aritmética	2.3303	2.1468	1.8716	1.9541	2.0826	2.4771
Variância	0.4455	0.4412	0.5204	0.6923	0.4283	0.5481
Desvio Padrão	0.6674	0.6642	0.7214	0.8321	0.6544	0.7403

Fonte: *Bioestatic 5.0*

O teste revelou que os fatores do STAE também não possuem aderência à curva normal, obtendo um p-valor com nível de significância menor que 0,05, descritos na Tabela 14.

**Tabela 14 - Teste de Aderência à Curva Normal (STAE)**

Tamanho da amostra =	109
Desvio máximo =	0.2825
Valor crítico unilateral (0.05) =	0.1169
Valor crítico unilateral (0.01) =	0.1456
p(valor) unilateral	< 0.01
Valor crítico bilateral (0.05) =	0.1303
Valor crítico bilateral (0.01) =	0.1561
p(valor) bilateral	< 0.01

Fonte: Bioestastic 5.0

Para a escala de Potencial de Crescimento foi encontrado um p-valor menor que 0,05, revelando ser o fator não aderente à curva normal. Os dados estão representados na Tabela 15.

**Tabela 15 – Teste de Aderência de PC à Curva Normal**

Tamanho da amostra =	109
Mínimo	-85.4
Máximo	500
Amplitude Total	585.4
Média Aritmética	22.2119
Variância	3882.468
Desvio Padrão	62.3095
Erro Padrão	5.9682
Valor crítico unilateral (0.05) =	0.1169
Valor crítico unilateral (0.01) =	0.1456
p(valor) unilateral	< 0.01
Valor crítico bilateral (0.05) =	0.1303
Valor crítico bilateral (0.01) =	0.1561
p(valor) bilateral	< 0.01

Fonte: *Bioestastic 5.0*

O teste de normalidade é usado para se decidir que tipo de análise de dados será adotada, se as variáveis são normais, usa-se testes paramétricos; se as variáveis não são normais, usa-se testes não paramétricos (HAIR JR et al., 2005), justificando-se, assim, o uso da Análise Fatorial Exploratória, composta por testes não paramétricos, para a análise da validade e confiabilidade das escalas.

#### 8.1.2 Análise da Validade e Confiabilidade das Escalas

A escala de IO é constituída por dois construtos: Dimensão utilitarista e normativa. A Análise Fatorial Exploratória ocorreu para cada uma delas e foi processada por meio do Software *SPSS Statistic 17.0*.

Analizando a dimensão utilitarista de IO, obteve-se um KMO igual a 0,742 e nível de p-valor (sig) menor que 0,05 no Teste de *Bartlett's* (Figura 17), revelando que as variáveis mensuradas possuem um médio grau de ajuste à Análise Fatorial e que o modelo está adequado.

**Figura 17 - KMO e Teste de Bartlett's da Dimensão Utilitarista de IO**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,742
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	91,005
DF	10
Sig.	,000

Fonte: SPSS Statistic 17.0

A Tabela 16 revela os valores apurados na matriz anti-imagem e no teste de *communalities*. A variável: oferecer menor preço possível dos produtos/serviços, obteve um KMO abaixo de 0,5, sendo uma candidata a ser retirada do modelo. No teste de *communalities*, entretanto, obteve valor superior a 0,5, indicando estar adequada ao modelo. Todas as demais obtiveram KMO e *Communalities* acima de 0,5.

**Tabela 16 – Análise da Matriz Anti-Imagen e *Communalities* do Construto Utilitarista de IO**

Variáveis	Matriz Anti-Imagen (M.S.A)	Communalities
Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços	0,412	,966
Aprimorar ainda mais o serviço ao cliente	0,533	,533
Investir intensamente na qualificação dos profissionais da empresa	0,538	,538
Dispor da melhor qualidade acessível no mercado para os seus produtos/serviços	0,572	,572
Agregar mais inovação aos produtos/serviços	0,661	,661

Fonte: SPSS Estatística 17.0

O construto utilitarista obteve, ainda, um Alpha de *Crombach* igual a 0,614, indicando que as variáveis investigadas possuem a confiabilidade desejada.

Na dimensão normativa de I.O, obteve-se KMO igual a 0,717 e p-valor (sig) menor que 0,05 no Teste de Bartlett's (Figura 18). O Alpha de *Crombach* foi igual 0,733, revelando que possuem as correlações necessárias para explicar o construto em análise.

**Figura 18 - KMO e Teste de Bartlett's da Dimensão Normativa de IO**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,717
Bartlett's Test of Sphericity	128,250
Approx. Chi-Square	
DF	10
Sig.	,000

Fonte: SPSS Estatistic 17.0

Na análise das variáveis que compõem o construto referente à dimensão normativa de IO, obtiveram-se KMO superiores a 0,5.

No teste das *communalities* (Tabela 17), entretanto, as variáveis: Responsabilizar pelo nível de educação dos seus colaboradores e Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais, demonstraram valores menores que 0,5, indicando analisar essas duas variáveis com alguma reserva. Elas não serão descartadas em função do valor de KMO superior a 0,5.

**Tabela 17 - Análise da Matriz Anti-Imagem e *Communalities* do Construto Normativa**

Variáveis	Matriz Anti-Imagem (M.S.A)	Communalities
Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	0,673	,596
Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	0,677	,646
Responsabilizar pelo nível de educação dos seus funcionários/colaboradores	0,779	,317
Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	0,772	,580
Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	0,757	,346

Fonte: SPSS Estatistic 17.0

A escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) foi composta por cinco variáveis, obtendo um KMO geral igual a 0,761 e um Alpha de *Crombach* de 0,742. Esses valores são maiores que 0,5, indicado como limite de análise, revelando que as variáveis estão adequadas ao construto. Os valores estão expressos na Figura 19.

**Figura 19 - KMO e Test de Bartlett's para STAE**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,761
Bartlett's Test of Sphericity	145,011
Approx. Chi-Square	
DF	15
Sig.	,000

Fonte: SPSS Estatistic 17.0

As variáveis tiveram KMO superiores a 0,5, no teste da Matriz Anti-Imagen. No teste de *Communalities*, entretanto, apenas duas obtiveram valores superiores a 0,5: Participa de reuniões periódicas com sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa e Recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa. As variáveis não serão descartadas em função do valor de KMO apurado, como demonstrado na Tabela 18.

**Tabela 18 - Análise da Matriz Anti-Imagen e *Communalities* do Escala de STAE**

Variáveis	Matriz Anti-Imagen (M.S.A)	<i>Communalities</i>
Participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?	0,708	0,480
Participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?	0,727	0,673
Recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?	0,747	0,389
Recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?	0,803	0,553
Podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?	0,839	0,389
Tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?	0,818	0,212

Fonte: SPSS Estatistic 17.0

O construto Potencial de Crescimento foi obtido por meio de apenas uma variável: variação do percentual de número de colabores nos últimos três anos. Desta forma, foi indicada apenas a verificação da normalidade pelo teste de Kolmogov-Smirnov.

Sendo assim, a Análise de KMO e o Alpha de *Crombach* confirmam que as variáveis possuem consistência interna, revelando que são adequadas na explicação dos construtos a que se propõem.

Confirmada a validade das escalas, o próximo item irá analisar o perfil das micro e pequenas empresas com base nesses construtos.

## 8.2 Perfil da Amostra em Relação à IO, STAE e PC

Nesse item serão detalhadas as estatísticas descritivas em relação às características da amostra, tais como sexo, faixa etária, dentre outros, bem como demonstrado os índices médios e seus respectivos desvios padrões em relação à análise das escalas de IO, STAE e PC.

### 8.2.1 Perfil da Amostra

Em relação ao gênero, teve-se que 33,9% pertencem ao sexo feminino (37 respondentes) e 66,1% ao sexo masculino (72 respondentes).

Na Tabela 19, estão expressos os percentuais na apuração do nível de escolaridade.

**Tabela 19 – Nível de Escolaridade**

Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	0,9
Ensino Médio	20	18,3
Graduação	63	57,8
Pós Graduação	25	23
Total	109	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 57,8% dos pesquisados possuem nível superior, revelando que a amostra é constituída por indivíduos de maior escolarização. Esses dados confirmam uma tendência nacional, isto é, os pequenos empreendedores estão passando mais tempo na escola e, por isso, estão mais preparados para os desafios de manter seu próprio negócio. Essa é uma das conclusões que constam no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2011). O número de empreendedores de pequenas empresas com ensino superior completo também cresceu. Em 2000, eles eram 3,4% do total. Em 2010, passaram para 5,3% (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Em relação à classificação por cargos, os dados apontaram que 45,8% se consideram sócios, proprietários ou representantes da alta direção, como visto na Tabela 20.

**Tabela 20 – Classificação por Cargos/Função**

Cargo/Função	Frequência	%	% Acumulado
Consultor	1	0,9	0,9
Contador	1	0,9	1,8
Coordenador de Vendas	1	0,9	2,8
Diretor	25	22,9	25,7
Gerente	19	17,4	43,1
Presidente	12	11,0	54,1
Proprietário	13	11,9	66,1
Representante da Direção	1	0,9	67,0
Sócio	36	33,0	100,0
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Já 54,2% declaram que assumem algum cargo ou função dentro da organização, corroborando com a tese do ciclo de vida das organizações, proposto por Mount (1983), que afirma nas Fases I e II predominam a característica de empresa operada pelo dono, uma vez que, os micro e pequenos empresários, em função da pouca estrutura, acabam assumindo as principais funções de comando (MOUNT, 1983).

Essa constatação é corroborada pelos resultados obtidos na análise do tempo de operações das empresas.

De acordo com a Tabela 21, 51,4% das empresas possuem até 10 anos de funcionamento. Essas empresas são consideradas pertencentes ao estágio Nascimento, pela classificação de Ciclo de Vida Organizacional proposto por Miller e Friesen (1984). Nessa fase, a empresa tem duas principais características: possui uma estrutura mais informal e é administrada diretamente pelo dono.

**Tabela 21 – Tempo de Funcionamento das MPE's**  
(continua)

Número de Anos	Frequência	%	% Acumulado
0	1	,9	,9
1	9	8,3	9,2
2	8	7,3	16,5
3	5	4,6	21,1
4	9	8,3	29,4
5	5	4,6	33,9
6	1	,9	34,9

**Tabela 21 – Tempo de Funcionamento das MPE's**  
 (Conclusão)

Número de Anos	Frequência	%	% Acumulado
7	3	2,8	37,6
8	4	3,7	41,3
9	2	1,8	43,1
10	9	8,3	51,4
11	1	,9	52,3
12	7	6,4	58,7
13	2	1,8	60,6
14	3	2,8	63,3
15	4	3,7	67,0
16	2	1,8	68,8
17	3	2,8	71,6
18	2	1,8	73,4
19	4	3,7	77,1
20	7	6,4	83,5
22	2	1,8	85,3
24	2	1,8	87,2
25	5	4,6	91,7
26	2	1,8	93,6
27	3	2,8	96,3
35	1	,9	97,2
43	1	,9	98,2
45	1	,9	99,1
53	1	,9	100,0
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi apurada, também, a idade dos participantes. Para facilitar a interpretação dos dados foram criadas faixas etárias como demonstradas na Tabela 22.

**Tabela 22 - Classificação por Faixa Etária**

	Frequência	%	% Acumulado
Acima de 50 anos	21	19,3	19,3
Até 20 anos	1	0,9	20,2
De 21 a 30 anos	26	23,9	44,0
De 31 a 40 anos	35	32,1	76,1
De 41 a 50 anos	26	23,9	100,0
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Analizando a Tabela 22, percebe-se que 32,1% da amostra está inserida na faixa etária de 31 a 40 anos. Chama a atenção o número de respondentes com idade superior a 50 anos,

representando 19,3% da amostra. Esses dados corroboram com os dados apurados na média nacional que indicam que de 2001 a 2009, entre os empregadores, houve ligeira expansão no grupo de pessoas que tinham 40 anos ou mais. Esta faixa etária, que representava 58,6% dos empregadores em 2001, cresceu até atingir a proporção de 62,8% do total em 2009 e com tendência de crescimento em 2012 e 2013 (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Quase 86,6% dos micro e pequenos empreendimentos estão no setor de comércio e serviço, com predominância desse último, como pode ser visto na Tabela 23.

**Tabela 23 - Empresas por Setor**

	Frequência	%	% Acumulado
Comércio	33	30,3	30,3
Construção civil	9	8,3	38,5
Indústria	10	9,2	47,7
Serviços	57	52,3	100,0
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

O crescimento das participações relativas do setor de serviços está associado ao ritmo mais acelerado de criação de novas empresas nesses setores, com taxas de crescimento anual de 4,8% a.a e 5,0% a.a (SEBRAE; DIEESE, 2011).

### 8.2.2 Análise dos Resultados da Escala de Identidade Organizacional

Como discutido anteriormente, e novamente, demonstrado no Quadro 29, existem duas dimensões ou carácteres (termo que será utilizado a partir de então) que podem ser mensurados pela escala de IO: utilitarista e normativo.

Para definição do caráter, foram apuradas as médias gerais pelas variáveis que compõem cada construto. A regra utilizada é que deveria existir uma variação de 15 pontos percentuais entre um construto e outro. Se predominassem as médias do caráter utilitarista, a empresa foi, então, classificada nessa categoria. Houve necessidade de exclusão de alguns casos, já que da amostragem inicial de 146 respondentes, em 19 deles apurou-se variações menores que 15%.

**Quadro 29 – Carácteres Utilitarista e Normativo da Escala de IO**

Fator	Caráter
Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços	Utilitarista
Aprimorar muito o serviço ao cliente	
Investir pesadamente na qualificação dos profissionais da empresa	
Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os produtos/serviços	
Agregar mais inovação aos produtos/serviços	Normativo
Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	
Responsabilizar pelo nível de educação dos seus funcionários/colaboradores	
Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	
Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	Normativo
Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 24 mostra um exemplo, com os sete primeiros casos da amostragem, de como foi elaborada a definição pela dimensão ou caráter utilitarista ou normativa.

**Tabela 24 - Exemplo da Definição do Caráter de IO**

I.D da Amostra	Média Utilitarista	Média Normativa	Variação Absoluta	Variação Percentual	Caráter/Dimensão
1	4,0	3,4	0,6	15	Utilitarista
2	2,8	1,6	1,2	30	Utilitarista
3	2,6	3,2	0,6	15	Normativa
4	2,8	3,4	0,6	15	Normativa
5	3,4	2,2	1,2	30	Utilitarista
6	3,0	2,0	1,0	25	Utilitarista
7	3,6	2,8	0,8	20	Utilitarista

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados demonstram que em 48,6%, ou seja, 53 empresas, foram classificadas como normativas e 51,6%, ou 56 empresas como utilitaristas, como mostra a Tabela 25.

**Tabela 25 – Classificação por Caráter Normativo ou Utilitarista**

Caráter	Frequência	%	% Acumulado
Normativo	53	48,6	48,6
Utilitarista	56	51,4	100,0
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Utilizando-se do método *Cross Tabulation* do *SPSS Estatistic 17.0* foi possível cruzar os carácteres normativo e utilitarista da I.O com os elementos da análise descritiva, tais como gênero, faixa etária, dentre outros.

Os dados revelaram que parece não existir diferenças entre as empresas utilitaristas e as normativas em relação ao gênero. O número de empresas foi praticamente equivalente como pode ser observado na Tabela 26.

**Tabela 26 - Comparação entre Caráter de IO e Gênero (nº de empresas)**

	Feminino	Masculino	Total
Normativo	18	35	53
Utilitarista	19	37	56
Total	37	72	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Em comparação à faixa etária (Tabela 27), o caráter normativo predomina para aqueles com mais de 50 anos. Interessante perceber que, até os 40 anos, há predominância de empresários que consideraram suas empresas utilitaristas.

**Tabela 27 - Comparação entre Caráter de IO e Faixa Etária (nº de empresas)**

Faixa Etária	Normativo	Utilitarista	Total
Acima de 50 anos	13	8	21
Até 20 anos	0	1	1
De 21 a 30 anos	13	13	26
De 31 a 40 anos	17	18	35
De 41 a 50 anos	10	16	26
Total	53	56	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse dado pode sugerir que, em função da maior idade, os empreendedores podem estar mais maduros, assim como as suas empresas, e podem tender a uma gestão mais flexível, voltada para as pessoas, diferentemente da gestão utilitária, focada no controle.

Em relação ao nível educacional, percebeu-se uma pequena variação, a favor do caráter utilitarista para aqueles com pós-graduação, como demonstrado na Tabela 28. Observa-se que entre os que têm Ensino Médio e Graduação, o número de empresas, nos caracteres, são praticamente iguais, não relevando grandes diferenças. Infere-se que, em relação ao nível educacional não parece haver diferenças significante entre as dimensões normativa e utilitarista de IO.

**Tabela 28 - Comparação entre Caráter de IO e Escolaridade (nº de empresas)** (Continua)

Escolaridade	Normativa	Utilitarista	Total
Ensino Fundamental	1	0	1
Ensino Médio	10	10	20
Graduação	32	31	63
Pós Graduação	10	15	25
Total	53	56	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Na avaliação por cargos, entretanto, revelou-se que, entre os respondentes que ocupam cargos de gestão o caráter utilitarista é predominante, já aqueles que se consideram sócios, destacou-se a dimensão normativa, como expressos na Tabela 29.

**Tabela 29 - Comparação entre Caráter de IO e Cargo/Função (nº de empresas)**

Cargos/Função	Normativa	Utilitarista	Total
Consultor	0	1	1
Contadora	0	1	1
Coordenador de Vendas	0	1	1
Diretor	10	15	25
Gerente	10	9	19
Presidente	4	8	12
Proprietário	6	7	13
Representante da Direção	0	1	1
Sócio	23	13	36
Total	53	56	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Houve, também, diferenças significativas quando analisado as empresas segundo o setor econômico a que pertencem, como demonstrado na Tabela 30.

**Tabela 30 - Comparação entre Caráter de IO e Setor Econômico (nº de empresas)**

	Normativa	Utilitarista	
Comércio	17	16	33
Construção civil	4	5	9
Indústria	2	8	10
Serviços	30	27	57
Total	53	56	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que, no setor de Serviços, predomina o caráter normativo, já nos ramos industriais e da construção civil, a dimensão utilitarista. Esse resultado talvez seja em função da própria natureza de controle dessas atividades, ou seja, há certa exigência de qualificação em relação ao atendimento ao cliente e maior flexibilidade no setor de serviços e um maior controle e direção no ramo industrial e de construção civil.

No setor de comércio, porém, houve pouca variação em número de empresas classificadas como normativa ou utilitarista, indicando que nesse segmento, não existem predominância de um caráter sobre o outro, considerando a amostra estudada. Finalmente, no cruzamento das categorias normativas e utilitarista com a questão do tempo de operações das empresas, percebeu-se que, à medida que as empresas amadurecem, parece existir uma exigência de maior foco no mercado, e, consequentemente de controle, já que passou do caráter normativo para utilitarista com o passar dos anos, como pode ser observado na Tabela 31.

**Tabela 31 - Comparação entre Caráter de IO e Tempo de Operação (nº de empresas)**

(Continua)

Tempo de Operação	Normativa	Utilitarista	Total
0	0	1	1
1	6	3	9
2	5	3	8
3	1	4	5
4	6	3	9
5	2	3	5
6	0	1	1
7	0	3	3
8	2	2	4
9	2	0	2
10	6	3	9
11	0	1	1
12	7	0	7
13	1	1	2
14	1	2	3
15	1	3	4
16	1	1	2
17	2	1	3
18	0	2	2
19	0	4	4
20	3	4	7
22	1	1	2

**Tabela 31 - Comparação entre Caráter de IO e Tempo de Operação (nº de empresas)**  
**(Conclusão)**

Tempo de Operação	Normativa	Utilitarista	Total
24	2	0	2
25	2	3	5
26	1	1	2
27	1	2	3
35	0	1	1
43	0	1	1
45	0	1	1
53	0	1	1
Total	53	56	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Resumidamente revelou-se, na amostra, que o caráter normativo predomina no setor de serviços, para os que possuem mais de 50 anos, entre os que ocupam a posição de sócios e nas empresas com até 10 anos de operação.

Já, o caráter utilitarista foi mais encontrado nos setores de construção civil e industrial, entre os que ocupam cargos de gestão e nas empresas com mais de 10 anos de operação.

Não houve diferenças significativas entre os caracteres normativo e utilitarista quando investigados as questões relacionadas a gênero, nível de escolaridade e as empresas pertencentes ao setor comercial.

#### 8.2.3 Análise dos Resultados da Escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento

Para cálculo das estatísticas descritivas da escala de STAE, as variáveis foram categorizadas em três classes, segundo o nível apurado: baixo, médio ou alto. Os respondentes indicaram se nenhum funcionário, parte deles ou todos, estavam envolvidos na gestão do empreendimento como mostra o Quadro 30.

**Quadro 30 – Variáveis da Escala de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento**

Que parcela dos funcionários (fora a diretoria) da sua empresa ....	Nenhum funcionário	Parte dos funcionários	Todos os funcionários
... participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?			
... participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?			
... recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?			
... recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?			
... podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?			
... tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?			

Fonte: Elaborado pelo autor

A cada uma das opções de resposta da escala foi atribuído um valor:

- Nenhum funcionário = 1.0
- Parte dos funcionários = 2.0
- Todos os funcionários = 3.0

Em seguida, foi realizada a média geral das variáveis que compõem o STAE para cada pesquisado. Diminuindo-se o valor máximo (3) do valor mínimo (1), obteve-se que uma amplitude igual a 2. Optou-se por classificar os dados em três categorias: baixo, médio e alto nível de STAE. Nesse sentido, dividindo-se a amplitude (2) pelo número de classes definidas (3) chegou a um valor intervalar de classe igual a 0,66. Desta forma, obteve-se a Tabela 32 para classificação do nível de STAE.

**Tabela 32 – Classificação do Nível de STAE**

Intervalo de classe	Nível de STAE
1.0 a 1.7	Baixo
1.8 a 2.3	Médio
2.4 a 3.0	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 33 traz os percentuais da frequência dos níveis de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE).

**Tabela 33 – Nível de STAE em %**

Nível de STAE	Frequência	%
Alto	41	37,6
Médio	59	54,1
Baixo	9	8,3
Total	109	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se que 54,1% das MPE's possuem um nível mediano de STAE, seguido por 37,6% que possui um alto nível de STAE e, por 8,3% de baixo STAE. Ressalta-se que a maioria das MPE's possui alguma prática de envolvimento do colaborador, contribuindo para que mais 91,7% das MPE's investigadas possuem médio nível de STAE.

Esse fato pode ser explicado, talvez, devido à baixa taxa de desemprego no país nos últimos anos, ficando mais difícil encontrar profissionais qualificados no mercado e aumentando a preocupação dos empresários em manter seus talentos. Para segurá-los, pequenas e médias empresas, que concorrem com os grandes pacotes de benefícios oferecidos pelas maiores, têm criado estratégias que vão de oferecer 16º salário a alternativas mais econômicas, como buscar o envolvimento e a participação dos seus funcionários (UNIVEM, 2013).

Cruzando-se STAE com gênero, obteve-se que as empresas com alto nível de STAE são predominantes na gestão masculina (40,5%) e que as com baixo nível foram predominantes para as mulheres (11,1%) como mostra a Tabela 34.

**Tabela 34 – Nível de STAE por Gênero (nº absoluto e %)**

Gênero	Alto	%	Médio	%	Baixo	%	Total	Total %
Masculino	15	40,5	21	56,8	1	2,7	37	100
Feminino	26	36,1	38	52,8	8	11,1	72	100
Total	41		59		9		109	100

Fonte: Dados da Pesquisa

O número de empresas de alto STAE se concentra nas empresas cujos representantes legais possuem graduação, representando 75,6% do total de 41 empresas classificadas nessa categoria. No Ensino médio concentram as empresas de médio STAE, foram encontradas 11 empresas de um total de 20, representando 55% nesse nível. Os dados absolutos estão expressos na Tabela 35.

**Tabela 35 - Número de Empresas por Nível de STAE e Nível de Escolaridade**

Escolaridade	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
Ensino Fundamental	0	1	0	1
Ensino Médio	7	11	2	20
Graduação	31	26	6	63
Pós Graduação	3	20	1	24
Total	41	59	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Entre os Pós-Graduados houve preponderância das empresas de médio STAE. Esse dado traz uma inquietação, pois, esperava-se que, com maior nível de escolaridade, maior a probabilidade de se encontrarem altos níveis de STAE (CIAVARELLA, 2003), merecendo futuras investigações para tentar elucidar esse fenômeno.

Na análise setorial (Tabela 36) observa-se que nas empresas com alto STAE estão nos setores de Comércio e Serviços. Teve-se, contudo, predominância do nível mediano de STAE para todos os setores.

**Tabela 36 - Nº de Empresas por Nível de STAE e Setor Econômico**

Setor	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
Comércio	14	17	2	33
Construção civil	2	5	2	9
Indústria	2	7	1	10
Serviços	23	30	4	57
Total	41	39	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse resultado corrobora com o tipo de identidade normativa de IO, também, predominante nessas empresas, indicando que, em função da natureza da atividade ser muito focada no cliente, exige-se uma postura de gestão mais flexível do que controladora, buscando um maior envolvimento dos funcionários.

Em todas as faixas etárias houve dominância do nível de médio STAE, com uma concentração de empresas na faixa que vai dos 21 anos aos 40 anos (Tabela 37).

**Tabela 37 - Número de Empresas por Faixa Etária e Nível de STAE**

Faixa Etária	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
Acima de 50 anos	9	10	2	21
Até 20 anos	0	1	0	1
De 21 a 30 anos	11	13	2	26
De 31 a 40 anos	14	18	3	35
De 41 a 50 anos	7	17	2	26
Total	41	59	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Na faixa dos 31 aos 40 anos, obteve-se o maior número de empresas com alto nível de STAE, corroborando, também com os dados apurados de IO onde foi destacado o caráter normativo e, portanto, de uma gestão mais focada no envolvimento dos funcionários.

Na análise do STAE por função, verificou-se que, dentro os que se intitularam sócios, houve uma maior concentração de empresas (18) de alto nível de STAE, nas demais predominaram o nível mediano (Tabela 38).

**Tabela 38 - Número de Empresas por Função e Nível de STAE**

Cargo/Função	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
Consultor	0	1	0	1
Contador	1	0	0	1
Coordenador de Vendas	0	1	0	1
Diretor	6	19	0	25
Gerente	6	9	4	19
Presidente	4	7	1	12
Proprietário	6	7	0	13
Representante da Direção	0	1	0	1
Sócio	18	14	4	36
Total	41	59	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo de operação, observa-se que, empresas com até 12 anos de funcionamento, obteve um alto nível de STAE, já com mais de 14 anos, o nível mediano (Tabela 39).

**Tabela 39 - Nº de Empresas por Tempo de Mercado e nível de STAE**  
 (Continua)

Tempo de Mercado	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
0	0	1	0	1
1	4	5	0	9
2	6	2	0	8
3	1	4	0	5
4	5	3	1	9
5	1	1	3	5
6	0	1	0	1
7	1	2	0	3
8	1	2	1	4
9	2	0	0	2
10	4	4	1	9
11	1	0	0	1
12	5	2	0	7
13	1	1	0	2
14	1	2	0	3
15	1	3	0	4
16	0	1	1	2
17	0	3	0	3
18	0	2	0	2
19	0	3	1	4
20	3	4	0	7
22	1	1	0	2
24	1	1	0	2
25	0	5	0	5
26	0	2	0	2
27	1	2	0	3
35	0	1	0	1
43	0	1	0	1
45	0	0	1	1
53	1	0	0	1
Total	41	59	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

#### 8.2.4 Comparação entre o Número de Empresas por Identidade Organizacional e Nível de STAE.

Parece existir uma relação positiva entre o nível de STAE e o caráter normativo de IO como pode ser visto nos resultados dos itens anteriores. Para comprovar essa possível relação, foi analisado o número de empresas de alto STAE pelo tipo de identidade: normativa ou utilitarista e expressa na Tabela 40.

**Tabela 40 - Nº de Empresas por Nível de STAE e Caráter de IO**

Caráter	Nível de STAE			Total
	Alto	Médio	Baixo	
Normativo	30	19	4	53
Utilitarista	11	40	5	56
Total	41	59	9	109

Fonte: Dados da Pesquisa

As empresas de maior nível de STAE concentram-se no caráter normativo de IO e as de médio STAE nas de caráter utilitarista, comprovando haver alguma relação entre esses construtos, quando analisado o nível médio e alto de STAE.

Não se obteve, contudo, grande variação em relação ao baixo nível de STAE quando relacionados a esses construtos, não podendo afirmar que baixos níveis de STAE podem estar relacionados ao caráter normativo ou utilitarista de STAE.

Em resumo, o alto nível de STAE ocorreu predominante no gênero masculino, entre o que tinham mais de 40 anos, nos com nível de graduação e nos setores de comércio e Serviço, principalmente naqueles que ocupam a posição de sócios. Em relação ao caráter de IO, revelou-se que maior STAE tem maior concentração de número de empresas normativas.

#### 8.2.5 Análise Descritiva dos Resultados da Escala de Potencial de Crescimento

Foram utilizados dois critérios para determinação do crescimento: faturamento e número de funcionários.

O primeiro deles referiu-se à percepção de faturamento pelos proprietários (RUTHERFORD, 2004) que classificou as empresas em 3 categorias: Não Crescimento, com variações percentuais de crescimento abaixo de 0 no período investigado; Baixo Crescimento, para as empresas com percentuais variando de 0 a 15% e, Em Crescimento, de 15% a 20%, com base nos argumentos de Miller e Friesen (1984). Esses afirmam que uma empresa é considerada “em crescimento”, no Ciclo de Vida da Organização, caso tenha um crescimento nas vendas superior a 15% ao ano, como demonstrado na Tabela 41.

**Tabela 41 – Classificação do Potencial de Crescimento (Faturamento)**

Variação Percentual do Faturamento de 2011 a 2012	Classificação
Abaixo de 0	Não Crescimento
De 1 a 15%	Baixo Crescimento
Acima de 15%	Em Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com esse critério, tem-se que 14,7% das empresas, não possuem crescimento; 36,7% possuem baixo crescimento e 48,6% estão em crescimento, como visto na Tabela 42.

**Tabela 42 - Percentual de Empresas por Classificação de Crescimento no Critério Financeiro**

Categorias	Frequência	%	% Acumulado
Não Crescimento	16	14,7	14,7
Baixo Crescimento	40	36,7	51,4
Em Crescimento	53	48,6	48,6
Total	109	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as empresas categorizadas como Em Crescimento, foi aplicado critério de número de funcionários, para apuração daquelas com alto crescimento.

As empresas de alto crescimento foram definidas como aquelas que possuem um crescimento médio do pessoal ocupado assalariado ou do seu faturamento maior que 20%, nos últimos 3 anos, com pelo menos, 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação (IBGE, 20003).

Das 53 empresas em crescimento, foram encontradas 35 empresas (66,04%) com mais de 10 funcionários no ano inicial de investigação. No cruzamento com a variação percentual de número de funcionário, apurou-se que existem 8 empresas, com variação superior a 20% do número de funcionários no período analisado, sendo, portanto, consideradas de alto potencial de crescimento como mostra a Tabela 43. Essas empresas representam 22,8% das empresas com mais de 10 funcionários e 7,33% da amostragem geral das MPE's analisadas.

**Tabela 43 - Cruzamento entre Classificação de Crescimento por Faturamento Versus Variação Percentual de Número de Funcionários em empresas com mais de 10 Funcionários.**

Variação do Nº Funcionários	Classificação Crescimento (Faturamento)			Total
	Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Abaixo de 0	2	1	5	8
0 a 15	6	4	0	10
15 a 20	2	2	0	4
Acima de 20	4	8	1	13
Total	14	15	6	35

Fonte: SPSS Statistic 17.0

A seguir serão analisadas as estatísticas descritivas da empresa, segundo a classificação por Potencial de Crescimento.

#### 8.2.5.1 Análise do Potencial de Crescimento pelo Critério Financeiro

Na análise do crescimento por gênero não revelou diferenças significativas (Tabela 44). Percebeu-se uma leve diferença entre as empresas de baixo crescimento, com predominância do gênero feminino e masculina para as de não crescimento. Entre as consideradas em crescimento quase nenhuma diferença percentual foi obtida.

**Tabela 44 - Número de Empresas em Relação ao Gênero e Tipo de Crescimento (Também em %)**

Gênero	Classe Financeiro						Total	Total %
	Baixo Crescimento	%	Em Crescimento	%	Não Crescimento	%		
Feminino	14	37,8	18	48,7	5	13,5	37	100
Masculino	26	36,1	35	48,6	11	15,3	72	100
Total	40		53		16		109	

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Na análise do crescimento por faixa etária (Tabela 45), contudo, revelaram-se algumas diferenças: as empresas Em Crescimento concentram-se (percentualmente) entre os mais de 50 anos (57,1%) e as de não crescimento entre os que têm de 41 a 50 anos (23,1%). As de baixo crescimento se concentram entre os que têm de 21 a 30 anos. Talvez o fator maturidade esteja relacionado ao potencial de crescimento, como sugerem os dados apontados nesse item pesquisado.

**Tabela 45 - Frequências Absolutas e Percentuais na Relação Faixa Etária e Tipo de Crescimento**

Faixa Etária	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Acima de 50 anos	Absoluta	6	12	3	21
	Percentual	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
Até 20 anos	Absoluta	1	0	0	1
	Percentual	100,0%	0%	0%	100,0%
De 21 a 30 anos	Absoluta	11	12	3	26
	Percentual	42,3%	46,2%	11,5%	100,0%
De 31 a 40 anos	Absoluta	14	17	4	35
	Percentual	40,0%	48,6%	11,4%	100,0%
De 41 a 50 anos	Absoluta	8	12	6	26
	Percentual	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

A Tabela 46 traz o tipo de crescimento em relação à escolaridade dos respondentes. As empresas classificadas como de baixo crescimento são preponderantes entre os que têm Ensino Médio. Já as em crescimento são mais concentradas entre os que possuem graduação e pós-graduação, indicando que, quanto maior o nível de escolaridade, maior a possibilidade de proporcionar crescimento às organizações de micro e pequeno porte.

**Tabela 46 - Frequência do Tipo de Crescimento em Relação à Escolaridade**

Escolaridade	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Ensino Fundamental	Absoluta	0	0	1	1
	Percentual	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Ensino Médio	Absoluta	9	9	2	20
	Percentual	45,0%	45,0%	10,0%	100,0%
Graduação	Absoluta	21	32	10	63
	Percentual	33,3%	50,8%	15,9%	100,0%
Pós-graduação	Absoluta	10	12	3	25
	Percentual	40,0%	48,0%	12,0%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Excetuando-se os dados que obtiveram apenas um caso, observa-se que as empresas são mais representativas nos cargos de Sócio (61,1%), Presidente (50%) e Diretor (48%), indicando que a cúpula estratégica da organização tem impacto no potencial de crescimento (Tabela 47).

**Tabela 47 - Tipo de Crescimento em Relação ao Cargo**

Cargo	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Consultor	Absoluta	1	0	0	1
	Percentual	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Contadora	Absoluta	0	1	0	1
	Percentual	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Coordenador de Vendas	Absoluta	1	0	0	1
	Percentual	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Diretor	Absoluta	10	12	3	25
	Percentual	40,0%	48,0%	12,0%	100,0%
Gerente	Absoluta	10	7	2	19
	Percentual	52,6%	36,8%	10,5%	100,0%
Presidente	Absoluta	3	6	3	12
	Percentual	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Proprietário	Absoluta	5	5	3	13
	Percentual	38,5%	38,5%	23,1%	100,0%
Representante da Direção	Absoluta	1	0	0	1
	Percentual	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Sócio	Absoluta	9	22	5	36
	Percentual	25,0%	61,1%	13,9%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Já entre as de baixo crescimento, destacaram-se os cargos de gerente (52,6%), indicando que empresas onde esses cargos possuem maior relevância que a cúpula estratégica (Diretores e Presidentes), pode levar à empresa a um menor desempenho, isso talvez seja explicado pela fato de que os interesses da média gerência possam ser diferentes do da alta gestão. Esse conflito é denominado de teoria da agência e é um construto pesquisado dentro dos estudos sobre Governança Corporativa (LIMA et al., 2008).

Na Tabela 48, observa-se que há diferenças percentuais e absolutas quanto da relação entre setor da economia e tipo de crescimento.

As empresas de baixo crescimento concentraram-se no ramo industrial, enquanto que aquelas consideradas em crescimento no setor da Construção Civil e Serviços. As de não crescimento situaram-se também no setor de serviços, mas também no de comércio.

**Tabela 48 - Potencial de Crescimento por Setor**

Setor	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Comércio	Absoluta	12	16	5	33
	Percentual	36,4%	48,5%	15,2%	100,0%
Construção civil	Absoluta	4	5	0	9
	Percentual	44,4%	55,6%	,0%	100,0%
Indústria	Absoluta	6	3	1	10
	Percentual	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Serviços	Absoluta	18	29	10	57
	Percentual	31,6%	50,9%	17,5%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

A questão do potencial de crescimento está concentrada no ramo da construção civil possui embasamento comercial na pesquisa do Sebrae (2013) que indica que, esse segmento, hoje, no Brasil está em franco desenvolvimento face à melhoria econômica vigente no país. Na comparação do Potencial de Crescimento com Nível de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE), os dados revelaram que baixos níveis de STAE concentraram as empresas com menor nível de crescimento. Já as empresas em crescimento foram mais presentes nas empresas com alto STAE, como pode ser comprovado na Tabela 49.

**Tabela 49 - Potencial de Crescimento e Nível de STAE por Número de Empresas**

STAE	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Alto	Absoluta	7	31	3	41
	Percentual	17,1%	75,6%	7,3%	100,0%
Baixo	Absoluta	6	3	0	9
	Percentual	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
Médio	Absoluta	27	19	13	59
	Percentual	45,8%	32,2%	22,0%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Analizando a comparação entre potencial de crescimento e caráter de Identidade Organizacional (Tabela 50), os dados revelaram que parece existir relação entre Identidade Organizacional e crescimento. As empresas classificadas como utilitarista foram as que obtiveram baixo crescimento (46,4%) ou não tiveram crescimento (21,4%), já as empresas em crescimento concentraram 66% das empresas tidas como normativas.

**Tabela 50 - Comparação entre Caráter de IO e Potencial de Crescimento**

Caráter	Frequência	Tipo de Crescimento			Total
		Baixo Crescimento	Em Crescimento	Não Crescimento	
Normativo	Absoluta	14	35	4	53
	Percentual	26,4%	66,0%	7,5%	100,0%
Utilitarista	Absoluta	26	18	12	56
	Percentual	46,4%	32,1%	21,4%	100,0%

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Em resumo, o potencial de crescimento parece não se diferenciar em relação ao gênero, foi maior para as empresas geridas por indivíduos com mais de 50 anos, com graduação ou pós-graduação e que ocupam a posição de sócios. Teve resultados positivos nos setores da construção civil e serviços. Finalmente, altos níveis de STAE foram observados em empresas em crescimento e com o caráter normativo.

#### 8.2.5.2 Empresas de Alto Crescimento

Foram encontradas oito (8) empresas com Alto Potencial de Crescimento. Devido ao número pequeno de empresas nessa categoria, foram levantadas as estatísticas descritivas mais relevantes, como mostra a Tabela 51.

**Tabela 51 - Estatísticas Descritivas das Empresas de Alto Potencial de Crescimento (Continua)**

Item	Descrição do Item	Quantidade
Gênero	Masculino	6
	Feminino	2
Faixa Etária	21 a 30	1
	31 a 40	1
	41 a 50	4
	Acima 50	2
Cargos	Gerente	3
	Diretor	1
	Presidente	3
	Sócio	1
Escolaridade	Ensino Médio	1
	Graduação	5
	Pós-Graduação	2
Setor	Construção Civil	1
	Comércio	3
	Serviços	4

**Tabela 51 - Estatísticas Descritivas das Empresas de Alto Potencial de Crescimento (Conclusão)**

STAE	Baixo	1
	Médio	5
	Alto	2
Identidade	Normativa	4
	Utilitarista	4

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Resumidamente obteve-se que as empresas de alto potencial de crescimento foram em maior número para os respondentes do gênero masculino, da faixa etária superior a 40 anos e que ocupam cargos estratégicos nas MPEs, tais como presidência e gerência e que possuem graduação ou pós-graduação. Essas empresas concentraram-se nos setores de comércio e serviço.

Em relação ao número de empresas classificadas quanto ao nível de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento, os dados revelaram que predominaram as empresas com médio STAE, indicando que o foco da empresa é tanto no mercado, quanto no envolvimento e participação dos seus funcionários. Já na comparação com o tipo de Identidade Organizacional, os dados foram inconclusivos, ou seja, o número de empresas com o caráter normativo e utilitário foi igual.

Esses dados, entretanto, devem ser vistos com reservas face ao número pequeno amostral, necessitando de uma pesquisa quantitativa com maior número de casos com empresas de alto potencial de crescimento.

Para consolidar os dados e análises obtidas até então, foi desenvolvida uma modelagem de equações estruturais, objetivando verificar realizar uma análise fatorial confirmatória e avaliar o impacto entre as variáveis latentes envolvidas: IO, STAE e PC.

### 8.3 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com Estimação PLS-PM

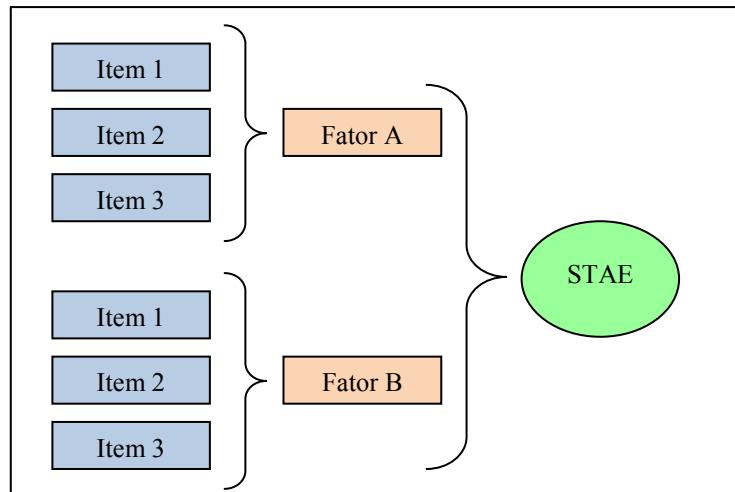
Apesar da consistência e confiabilidade das escalas demonstradas na Análise Fatorial Exploratória, faz-se necessário, uma Análise Fatorial confirmatória (AFC) e uma análise da influência de uma variável sobre as outras. A AFC foi realizada utilizando-se da Modelagem de Equações Estruturais. Nesse tópico será demonstrado como foi elaborado o modelo de

mensuração para o processamento da modelagem de equações estruturais (MEE) com estimativa PLS-PM, assim como, demonstrados e analisados os principais resultados do teste. Apesar do Modelo Conceitual proposto, para rodar o teste de modelagem é preciso a elaboração de um modelo estrutural.

O modelo estrutural é o conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os construtos hipotetizados do modelo (HAIR Jr. et al., 2005).

Na elaboração do modelo estrutural, as escalas de IO, STAE e Potencial de Crescimento constituíram-se nas variáveis latentes estudadas. Variável latente é aquela que não pode ser medida diretamente, mas por meio de variáveis e fatores (HAIR JR et al., 2005). Cada uma das afirmativas das escalas foi denominada de variáveis ou itens de variáveis. O conjunto de variáveis com características semelhantes podem formar fatores que, somados, mensuram a variável (ou construto) latente, como exemplo demonstrado na Figura 20 para medida do Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE).

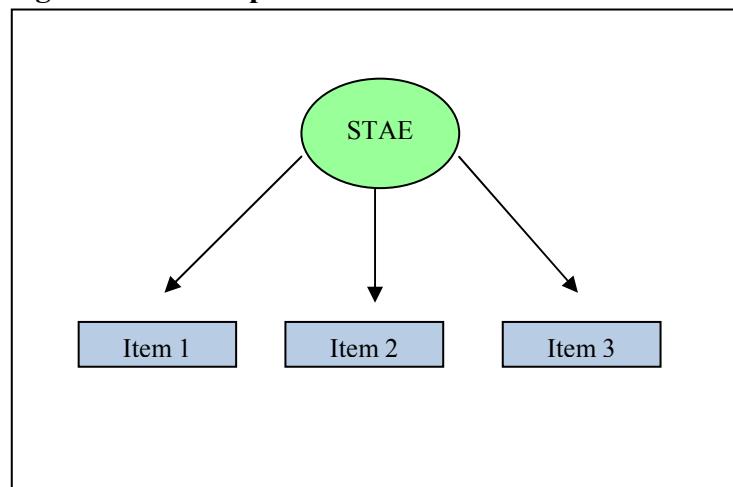
**Figura 20 – Exemplo de Relação entre Item, Fator e Construto**



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo pode ser reflexivo ou formativo. Será reflexivo quando o construto ou variável latente são constituídos por indicadores que podem ser observados. Nesse caso, se o construto varia, todos os indicadores variam (BIDO et al., 2009). A Figura 21 mostra sua configuração.

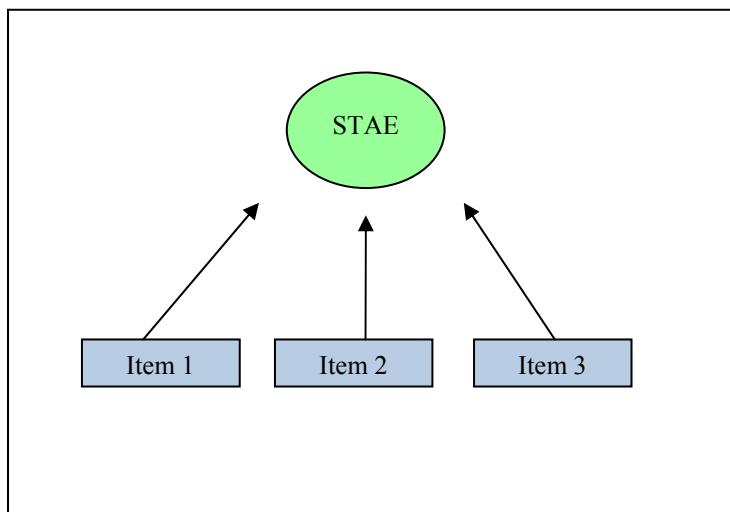
**Figura 21 – Exemplo do Modelo Reflexivo.**



Fonte: Elaborado pelo autor

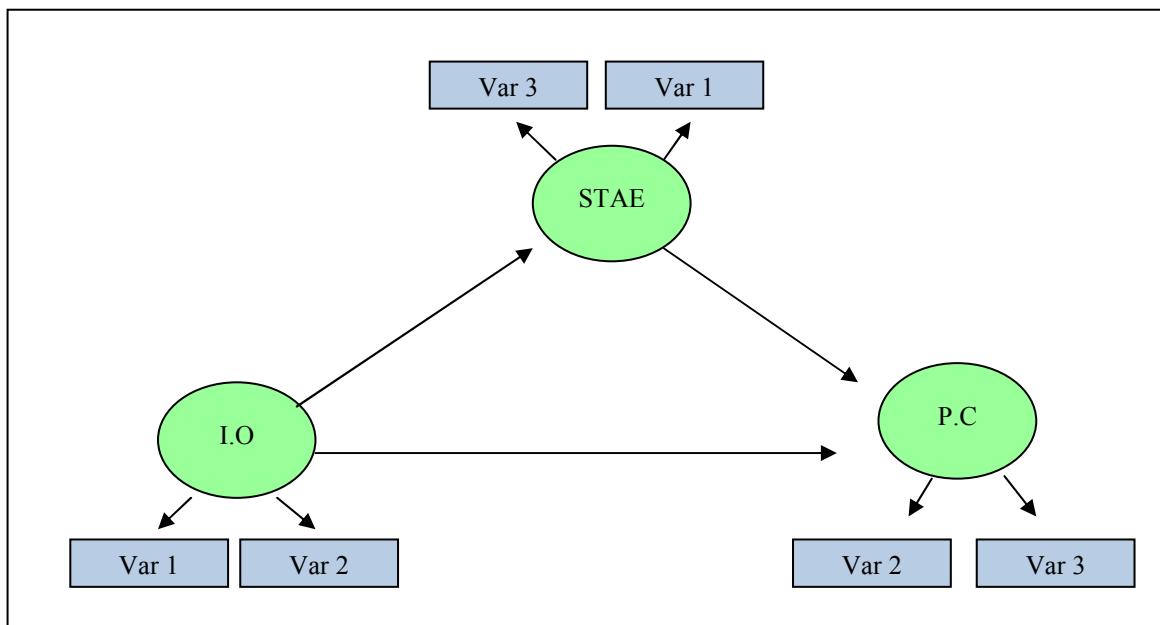
No modelo formativo a variável latente ou construto não pode ser observado diretamente e pode ser encarado como uma combinação linear de fatores (BIDO et al., 2009). A Figura 22 retrata a configuração.

**Figura 22 – Exemplo de Modelo Formativo**



Fonte: Elaborado pelo autor

As varáveis latentes dessa tese constituíram-se do modelo reflexivo, como pode ser vislumbrado no modelo estrutural da Figura 23.

**Figura 23 - Modelo Estrutural**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, as variáveis latentes IO, STAE e PC são formadas por indicadores observáveis (modelo reflexivo) e avaliando a relação entre IO sobre STAE; de STAE sobre PC e de IO sobre PC, contribuirão para as respostas às questões e hipóteses desta pesquisa.

### 8.3.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Na AFC, a consistência das escalas é mensurada por critérios de convergência, discriminância e nomológico. Esses critérios estão descritos no Quadro 31, baseando-se nas orientações de Ringle e Will (2005) e de Hair Jr. et al. (2005):

**Quadro 31 – Critérios de Convergência e Divergência na Estimação PLS-PM**

Critérios	Testes	Referência
Convergente	Variância Extraída (AVE)	Superior a 0,5
	Alfa de <i>Crombach</i>	Superior a 0,6
	Cargas Fatoriais	Superior a 0,5
	Confiabilidade Composta	Superior a 0,7
Divergente	Raiz Quadrada da AVE	Cargas fatoriais mais altas nas variáveis latentes em relação às outras.
Nomológico	<i>p</i> -valor do Bootstrapping	Superior a 1,96

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Hair Jr. et al. (2005)

Na validade discriminante, os indicadores devem possuir cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes (raiz quadrada da AVE) do que em relação às outras variáveis latentes (BIDO et al., 2009).

Como critério de validade nomológica, utilizou-se da técnica de *bootstrapping*, considerando a hipótese nula ( $H_0$ ) de que os coeficientes padronizados sejam iguais a zero. O resultado do  $t$  de *Student* deve ser superior a 1,96, indicando que há menos de 5% de rejeitar a  $H_0$ . Se essa hipótese for rejeitada indica que a correlação é significante (BIDO et al., 2009).

Inicialmente, as variáveis latentes (ou construtos) IO e STAE foram vinculadas às suas respectivas variáveis. A fim de facilitar a leitura das figuras, optou-se de atribuir uma sigla a cada uma das variáveis que compõe cada construto, como pode ser observado no Quadro 32.

Como o potencial de crescimento (PC) foi mensurado por uma única variável, optou-se por criar uma variável latente (PC), que corresponde à própria variável. Isso foi necessário para se conseguir rodar os testes estatísticos no software SmartPLS 2.0.

**Quadro 32 – Construtos e Variáveis Recodificadas para Análise PLS**

(Continua)

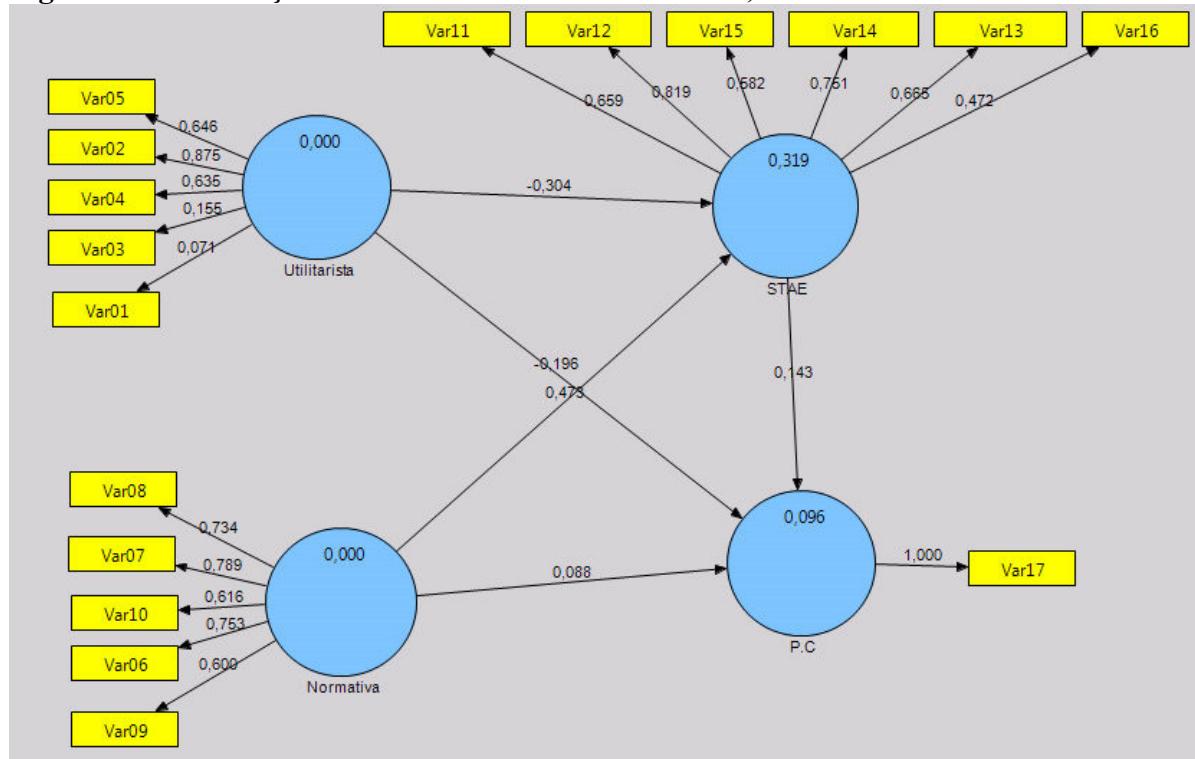
Variável Latente (Construto)		Variáveis	Sigla
Identidade Organizacional (IO)	Utilitarista	Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços	Var01
		Aprimorar ainda mais o serviço ao cliente	Var02
		Investir intensamente na qualificação dos profissionais da empresa	Var03
		Dispôr da melhor qualidade disponível no mercado para os seus produtos/serviços	Var04
		Agregar mais inovação aos produtos/serviços	Var05
	Normativo	Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	Var06
		Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	Var07
		Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	Var08
		Responsabilizar pelo nível de educação dos colaboradores	Var09
		Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	Var10

**Quadro 32 – Construtos e Variáveis Recodificadas para Análise PLS** (Conclusão)

Variável Latente (Construto)	Variáveis	Sigla
Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)	... participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?	Var11
	... participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?	Var12
	... recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?	Var13
	... recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?	Var14
	... podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?	Var15
	... tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?	Var16
Potencial de Crescimento (PC)	Variação do % de Crescimento	Var17

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após executar o algoritmo PLS com a configuração *Factor Weighting Scheme*, as cargas fatoriais apuradas estão representadas na Figura 24.

**Figura 24 – Estimação PLS das Variáveis Latentes IO, STAE e PC**

Fonte: *Smart PLS 2.0*

Analizando-se as cargas fatoriais das variáveis que compõe os construtos de IO e STAE, observa-se, na Tabela 52, que três variáveis não obtiveram uma carga fatorial acima de 0,50, sendo elas:

- 2 (duas) delas no construto utilitarista de IO: Var01 – “Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços” obteve carga fatorial igual a 0,071 e Var 03 – “Investir intensamente na qualificação dos profissionais da empresa” com carga fatorial igual a 0,155. Esses dados revelam que essas variáveis não são adequadas para compor o construto utilitarista.
- Uma (1) no construto STAE: Var16 – “Tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?” com carga fatorial igual a 0,472.

**Tabela 52 – Cargas Fatoriais das Variáveis que Compõem o Modelo Estrutural**

Variável	Descrição da Variável	Carga Fatorial
Var01	Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços	0,071
Var02	Aprimorar ainda mais o serviço ao cliente	0,875
Var03	Investir intensamente na qualificação dos profissionais da empresa	0,155
Var04	Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os seus produtos/serviços	0,635
Var05	Agregar mais inovação aos produtos/serviços	0,648
Var06	Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	0,753
Var07	Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	0,789
Var08	Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	0,734
Var09	Responsabilizar pelo nível de educação dos colaboradores	0,609
Var10	Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	0,616
Var11	... participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?	0,659
Var12	... participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?	0,812
Var13	... recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?	0,665
Var14	... recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?	0,751
Var15	... podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?	0,582
Var16	... tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?	0,472
Var17	Variação do % de Crescimento	1,000

Fonte: *Smart PLS 2.0*

Todas as demais variáveis obtiveram cargas fatoriais acima de 0,50 demonstrando estarem adequadas aos construtos do modelo estrutural. O potencial de crescimento mensurado pela variável 17 por possuir carga fatorial igual a 1, correlação considerada perfeita. Isso se deve por que essa variável foi mensurada por apenas um fator.

A análise da validade convergente obedeceu aos seguintes critérios: alfa de *Crombach* maior que 0,6; AVE (*Average Variance Extracted*) superior a 0,5 e Confiabilidade Composta maior que 0,70. Os resultados estão expressos na Tabela 53.

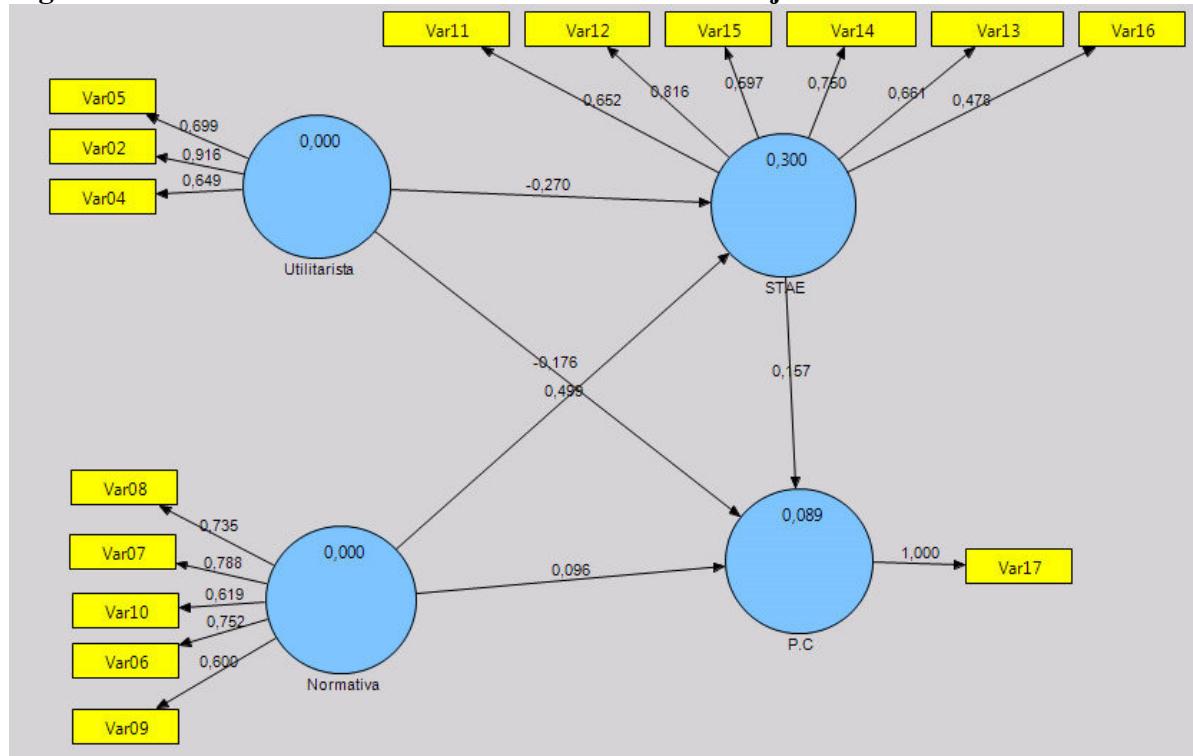
**Tabela 53 – Indicadores de Validade Convergente**

	Confiabilidade Composta	Alfa de <i>Crombach</i>	AVE
Utilitarista	0,627	0,614	0,324
Normativo	0,829	0,733	0,496
STAE	0,827	0,742	0,450

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos resultados do SmartPLS 2.0

O Construto normativo atende a todas as exigências de critério, demonstrando possuir validade convergente. No construto STAE aceita-se o valor de AVE de 0,450 em função do atendimento aos outros dois critérios: alfa de *Crombach* (0,742) e confiabilidade composta (0,827). O construto utilitarista atende apenas ao critério do alfa de *Crombach* (0,614), entretanto não corresponde aos exigidos pela confiabilidade composta e para a AVE. No intuito de melhorar a validade para o construto utilitarista, optou-se por retirar as duas variáveis (Var01 e Var03) do construto utilitarista do modelo estrutural. As cargas fatoriais foram novamente recalculadas e os resultados encontram-se expressos na Figura 25.

**Figura 25 - Análise PLS do Modelo Estruturado com Ajuste do Construto Utilitarista**



Fonte: *Smart PLS 2.0*

Analizando-se, agora, as variáveis que compõem os construtos de IO e STAE, observa-se na Figura 25 que todas as variáveis possuem, agora, valores próximos ou superiores a 0,5. A validade convergente confirma que o construto utilitarista passa a ter uma maior consistência, já que os valores para os critérios exigidos são ultrapassados, isto é, obteve-se uma confiabilidade composta de 0,804 (maior que 0,7); alfa de *Crombach* de 0,710 (maior que 0,6) e AVE de 0,583 (maior que 0,5). Vide destaque em negrito na Tabela 54.

**Tabela 54 – Indicadores de Validade Convergente no Ajuste do Construto Utilitarista**

	Confiabilidade Composta	Alfa de <i>Crombach</i>	AVE
Utilitarista	<b>0,804</b>	<b>0,712</b>	<b>0,583</b>
Normativo	0,829	0,733	0,496
STAE	0,827	0,742	0,450

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos resultados do SmartPLS 2.0

Na análise discriminante, se a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes for maior que as correlações entre as demais variáveis, quer dizer que há validade discriminante. A Tabela 55 apresenta as cargas fatoriais cruzadas entre as variáveis e, na interseção, a raiz quadrada da AVE.

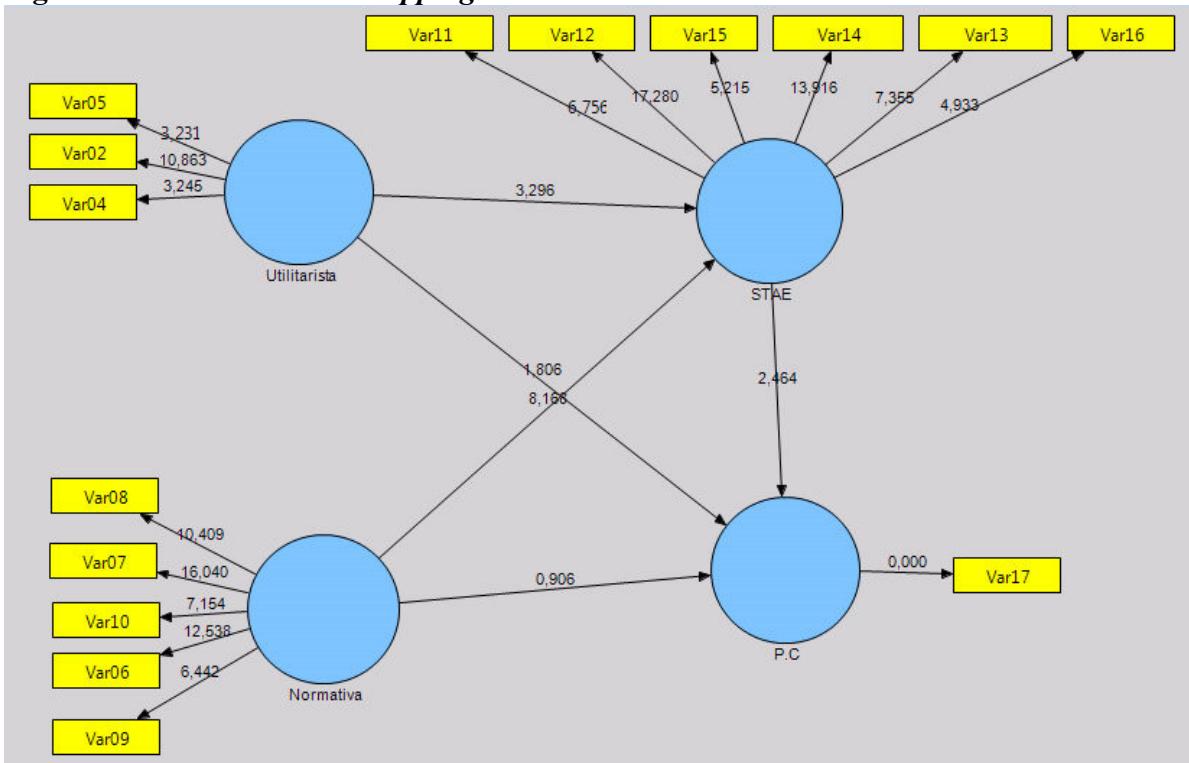
**Tabela 55 – Análise Discriminante**

	Utilitarista	Normativo	STAE
Utilitarista	<b>0,7635</b>		
Normativo	0,0793	<b>0,7040</b>	
STAE	-0,2321	0,4774	<b>0,6707</b>

Fonte: Elaborado pelo autor baseando nos dados do Smart-PLS

Observam-se, na Tabela 56, que os valores da raiz quadrada de AVE (em negrito) são maiores que as correlações entre as demais variáveis, indicando que há validade discriminante para o modelo estrutural.

Para finalizar AFC, foi utilizou-se da técnica *Bootstrapping*, cujos dados estão representados na Figura 26.

**Figura 26 – Análise Booststrapping**

Fonte: Smart PLS 2.0

Observando os resultados os valores t (ou *p-value*) calculados por *Bootstrapping*, apurou-se que todos índices foram maiores que 1,96, revelando que as variáveis são significantes na composição dos construtos.

**Tabela 56 – Teste Bootstrapping das Variáveis que Compõem os Construtos**

Variável	Descrição da Variável	<i>p-Valor</i>
Var02	Aprimorar ainda mais o serviço ao cliente	10,863
Var04	Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os seus produtos/serviços	3,245
Var05	Agregar mais inovação aos produtos/serviços	3,231
Var06	Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões	12,538
Var07	Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa	16,040
Var08	Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa	10,409
Var09	Responsabilizar pelo nível de educação dos colaboradores	6,442
Var10	Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais	7,154
Var11	... participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?	6,756
Var12	... participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?	17,280
Var13	... recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?	7,355
Var14	... recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?	13,916
Var15	... podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?	5,215
Var16	... tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?	4,933

Fonte: Smart PLS 2.0

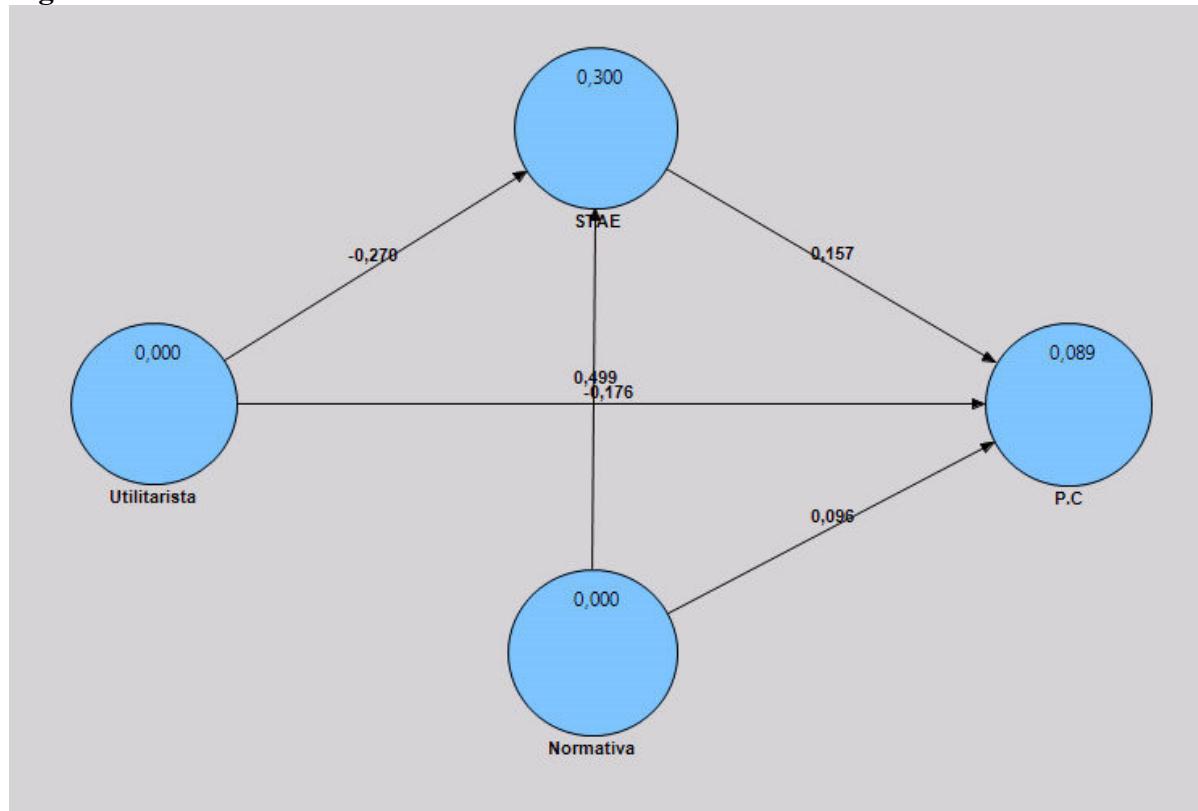
### 8.3.2 Análise das Influências entre as Variáveis Latentes

Analisadas as variáveis que compõem cada construto, fez-se, a seguir, uma análise das influências e correlações entre as variáveis latentes ou construtos. Os fatores que têm mais relevância no modelo são aqueles que apresentam maiores coeficientes padronizados e, portanto, maior explicação ( $R^2$ ) da variância (e que está no centro dos círculos de cada variável latente no PLS) como demonstrada na Figura 27.

O tamanho do efeito foi mensurado com as seguintes métricas (COHEN, 1977):

- Pequeno:  $r = 0,10$
- Médio:  $r = 0,30$
- Grande  $r = 0,50$

**Figura 27 – Influências entre as Variáveis Latentes**



Fonte: SmartPLS 2.0

Observou-se que a Identidade Organizacional (construto utilitarista e normativo) explica 30% (coeficiente igual a 0,300) dos Sistemas de Alto Envolvimento, sendo considerado um efeito de tamanho médio.

Há de se levar em conta, entretanto, que o construto utilitarista possui correlação negativa (-0,270) com os STAES, isto é, os valores crescentes de utilitarismo levam a menores índices de STAE.

Uma das possíveis explicações para essa correlação negativa pode ser os fatores constituintes do caráter utilitarista, ou seja, as empresas assim classificadas tendem a possuir o foco apenas no mercado e para isso, empregam políticas de gestão voltadas especificamente para (FOREMAN; WHETTEN, 2002):

- Preço dos produtos e serviços
- Atendimento aos clientes
- Profissionalismo e experiência dos colaboradores no atendimento
- Qualidade dos produtos e serviços
- Valor dos produtos e serviços para os clientes.

Para atender ao mercado, os micro e pequenos empresários podem basear suas práticas de gestão de pessoas apenas nos aspectos operacionais e de controle, visando maior desempenho e eficiência desses em detrimento do maior envolvimento e participação desses colaboradores.

Essas práticas focadas apenas no controle e meritocracia são pertencentes às práticas do modelo *Hard* de gestão de pessoas. O modelo *Hard* é denominado de utilitarista – instrumental face ao seu caráter econômico (LEGGE, 1995), pois ele enfatiza os aspectos estratégicos quantitativos e de negócio, na gestão de pessoas, levando a uma gestão mais “racional”, como se os colaboradores fossem fatores econômicos quaisquer, exatamente como é definido pela dimensão utilitarista de identidade (STOREY, 1987).

Na estratégia *Hard*, de acordo com de Ishak et al. (2011), os gestores concentram seus esforços em uma gestão departamentalizada de pessoas, especificamente para:

- Planejamento de Recursos Humanos
- Administração de Pessoal
- Treinamento e Desenvolvimento
- Estruturas de compensação

Contudo, tais práticas são tidas pelos empresários, apenas como forma de controle dos colaboradores, que são vistos como números, como custos, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser controlados.

Assim, a identidade Utilitarista está relacionada aos modelos *Hard* e de controle na gestão de pessoas. Esse tipo de identidade pode levar a organização a uma divisão do trabalho em pequenas unidades fixas nas quais os indivíduos são os responsáveis, mas sobre o controle direto dos seus supervisores. Podem, ainda, prevalecer nesse tipo de identidade (WALTON, 1985):

- Uma política de emprego focada no cargo;
- Uma política de contratação para um cargo ou um conjunto especializados de cargos;
- Uma política de treinamento visando o aumento do desempenho na função atual;
- Uma política de carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos
- Uma política salarial baseada na meritocracia

Assim, o único objetivo das empresas tidas como utilitaristas seria reduzir os custos diretos do trabalho ou melhorar a eficiência, pela imposição de padrões de conformidade (WALTON, 1985). O foco apenas em uma gestão de pessoas baseada no controle e meritocracia leva a empresa a ter baixos índices de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, uma vez que esses sistemas preveem o envolvimento e participação dos colaboradores na gestão da empresa, como demonstrado pela correlação negativa entre o caráter utilitarista de identidade e as estratégias de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento.

Já o construto normativo possui uma correlação positiva (0,499) demonstrando que, na medida em que se eleva o caráter normativo, elevam-se os índices de STAE nas organizações.

A identidade normativa é baseada no nível de envolvimento e participação dos colaboradores e é estruturada a partir dos seguintes fatores (FOREMAN; WHETTEN, 2002):

- Participação dos colaboradores;
- Relações sociais entre os colaboradores;
- Envolvimento na organização;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Compromisso com os ideais tradicionais da organização.

Esse caráter normativo assemelha-se à estratégia *Soft* de gestão de pessoas. O modelo *Soft* é mais focado no comprometimento do colaborador, pois busca o desenvolvimento humano (LEGGE, 1995).

Na identidade do tipo normativa, os trabalhadores são proativos, em vez de serem meros recursos passivos dos processos produtivos. Eles são capazes de se desenvolverem e sua colaboração é conseguida por meio da participação (BEER et al., 1985).

Essa mesma perspectiva (da colaboração e participação) é buscada pela estratégia *Soft* de gestão de pessoas, na qual predominam os seguintes fatores, de acordo com Gill (1999):

- Empregados valorizados como "humanos" ativos e uma fonte de vantagem competitiva;
- O envolvimento dos empregados por meio da participação e da comunicação;
- Treinamento e desenvolvimento do compromisso para atender às necessidades do indivíduo e da organização;
- Percebe o empregado como um valor "humano".

Nesse sentido, o modelo *Soft* foca na construção, em longo prazo, da vantagem competitiva das organizações por meio de uma força de trabalho flexível de alta qualidade e comprometida (STOREY, 1987).

Walton (1985) afirma que as estratégias de compromisso visam estabelecer ligações entre os objetivos organizacionais e pessoais, por meio do envolvimento dos colaboradores. Nesse sistema não há necessidade de controle direto dos supervisores (WALTON, 1985). Na estratégia de comprometimento o foco passa a ser (SILVA et al., 2009):

- Na carreira flexível e no emprego de longo prazo;
- Na preparação do colaborar para funções futuras;
- Na permeabilidade entre diferentes carreiras;
- Na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis;
- Incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Pode-se, então, afirmar pelas correlações positivas entre as variáveis da pesquisa, que a identidade utilitarista baseia-se em uma gestão *Soft* de pessoas focada em estratégias de comprometimento e que essas podem levar a maiores índices de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, uma vez que a premissa básica desses sistemas encontra-se no nível de participação e comprometimento dos colaboradores.

Em relação ao Potencial de Crescimento, observa-se que a Identidade Organizacional, juntamente com os STAE explicam 8,9% do potencial de crescimento das MPE's. Deve-se, entretanto, perceber que:

- O caráter utilitarista impacta negativamente o Potencial de Crescimento (-0,176);
- O caráter normativo impacta positivamente o Potencial de Crescimento (0,096);
- Os STAES possuem maior influência sobre o Potencial de Crescimento que as outras variáveis latentes, tendo uma correlação de 0,157, sendo considerado um tamanho de efeito pequeno, mas significante dentro dos estudos das ciências sociais.

Esses resultados apenas confirmam os estudos que demonstraram haver relações positivas entre as práticas dos líderes que estimulam um clima organizacional positivo (prática de

gestão de pessoas) e o desempenho da empresa, o crescimento das receitas e o crescimento dos resultados organizacionais (OZCELIK et al., 2008).

A fim de verificar, ainda mais, a consistência dessas informações, foi realizada uma análise da correlação entre as variáveis, utilizando-se do teste de *Pearson*.

#### **8.4 Análise da Correlação de *Pearson* entre as Variáveis IO, STAE e PC**

Para verificação do grau de associação entre as variáveis estudadas, foram levantados os coeficientes de correlação entre elas, por meio do Teste de *Pearson* e que estão expressos na Tabela 57.

Os resultados confirmam os dados gerados na análise das influências entre as variáveis latentes do modelo estrutural na Modelagem de Equações Estruturais (MEE), isto é, verifica-se que há correlação positiva do caráter normativo com o nível de STAE (0,475) e com o Potencial de Crescimento (0,222), contribuindo para a comprovação da hipótese H1a que afirma que o nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido por meio da escala de Foreman e Whetten (2002) será maior nas organizações com identidade normativa na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarela (2003).

**Tabela 57 - Correlações entre as Variáveis IO, STAE e PC**

		I.O		
		Variáveis	Utilitarista	Normativa
				STAE
Utilitarista	<i>Pearson Correlation</i>		1	,097
	Sig. (2-tailed)			,317
	N		109	109
Normativa	<i>Pearson Correlation</i>		,097	1
	Sig. (2-tailed)		,317	,000
	N		109	109
STAE	<i>Pearson Correlation</i>		-,071	,475**
	Sig. (2-tailed)		,462	,000
	N		109	109
P.C	<i>Pearson Correlation</i>		-,030	,222*
	Sig. (2-tailed)		,753	,006
	N		109	109

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: SPSS Statistic 17.0

Correlações positivas, também, entre o nível de STAE e o potencial de crescimento (0,263) corroborando para comprovação da hipótese H 2, isto é, quanto maior o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, mensurado pela escala de Foreman e Whetten (2002), maior será o potencial de crescimento das empresas, mensurado pela escala de Rutherford et al. (2004).

Por fim, verificou-se correlações negativas do caráter utilitarista de IO com o STAE (-0,71) e o Potencial de Crescimento (-0,31), auxiliando como indicador comprobatório das seguintes hipóteses:

- H1b, revelando que o nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido pela escala de Foreman e Whetten (2002) será menor nas organizações com identidade utilitarista na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003).
- H3, onde se afirma que o tipo de identidade organizacional (normativa ou utilitarista) está relacionado ao maior ou menor potencial de crescimento das empresas, tendo o nível de adoção dos sistemas de trabalho de alto envolvimento como mediador.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar qual o impacto da percepção dos proprietários das MPE's, investigadas por meio do construto da Identidade Organizacional, sobre o grau em que a empresa adota os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e sua influência no potencial de crescimento organizacional.

Para consecução desse objetivo foram executados cinco objetivos secundários: a) mapeamento do perfil dos micro e pequenos empresários da Região Sudeste por meio de uma *survey* disponibilizada online; b) levantamento da percepção do proprietário, utilizando-se do construto de Identidade Organizacional (IO), buscando categorizar as empresas nas tipologias normativa e utilitarista; c) apuração do grau de envolvimento dos colaboradores na estratégia de gestão de pessoas adotadas pelas MPE's, na percepção dos proprietários, por meio da análise do nível de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE); d) mensuração do crescimento das MPE's, analisando o potencial de crescimento dessas empresas por meio de métricas específicas; e, e) efetuando análises fatoriais e de modelagem de equações estruturais analisando o impacto da I.O sobre os STAE's e estes sobre o potencial de crescimento das MPE's.

Inicialmente foram testadas as escalas de IO, STAE e PC. Todas tiveram aderência à distribuição normal. Os *outliers* foram descartados da amostragem. Em relação ao nível de consistência interna e grau de confiabilidade, as escalas apresentaram KMO adequados: caráter normativo (0,717); caráter utilitarista (0,742) e nível de STAE (0,761). Apresentaram, também, consistência interna adequada: caráter utilitarista (0,612); caráter normativo (0,733) e nível de STAE (0,742).

O perfil dos micro e pequenos empresários investigados revelou que 66,11% são do sexo masculino, demonstrando, ainda, a predominância do gênero masculino na abertura de novas empresas no Brasil, conforme dados do Sebrae (2012).

Dos pesquisados, 57,8% possuem nível superior, 56% possuem de 21 a 40 anos, indicando que o número de jovens e adultos com maior nível educacional prevalece na amostra em estudo.

45,8% se consideram apenas sócios, proprietários ou representantes da alta direção, os demais alegam ocupar, também, algum cargo de gestão dentro das MPE's, corroborando com a hipótese de que, na etapa do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) onde essas empresas se enquadram, exige-se a presença do proprietário como dono e como gestor (MOUNT, 1993). Essa informação é complementada com o fato de que 51,4% das empresas tem até 10 anos de operação que, na visão de Miller e Friesen (1984), elas são enquadradas na fase de crescimento do CVO, cuja presença do sócio-proprietário se faz necessária.

82,6% das empresas encontram-se nos setores de comércio e serviços, indo a favor dos dados recentes da economia do Brasil que indica o crescimento nesses setores (SEBRAE, 2011).

A investigação da Identidade Organizacional, categorizada em dois carácteres, na percepção dos proprietários, indicou que 51,2% da amostra possuem o caráter utilitarista, muito próximo do caráter normativo.

As empresas utilitaristas concentraram-se, em relação à quantidade, nos setores da construção civil e de serviços, entre os que ocupam cargos de gestão e em empresas com mais de 10 anos de operação. Já as empresas classificadas como normativas predominaram nos setores de comércio e serviços, entre os que tinham mais de 50 anos, em empresas com até 10 anos de operação e entre os que ocupavam a função de sócios.

Não se observaram diferenças entre os carácteres quando analisados as relações com a questão de gênero, escolaridade e no setor comercial, sugerindo que novas pesquisas devam ser realizadas, principalmente no viés qualitativo para buscar o entendimento desses resultados.

Observou-se um nível maior de STAE para os indivíduos do sexo masculino, com mais de 40 anos, com graduação, que atuavam como sócios, principalmente nos setores de comércio e serviços. Os dados revelaram, ainda, que um número maior de empresas do tipo normativas possuíam maiores níveis de STAE, corroborando para confirmação da hipótese H1a, de que empresas com esse caráter, possuem maior nível de STAE.

A análise do Potencial de Crescimento revelou que não foi possível haver distinção entre gênero. As empresas classificadas como “em crescimento” possuíram maiores concentrações entre aqueles que possuíam mais de 50 anos, graduados e pós-graduados e que atuavam como sócios em empresas dos setores da construção civil e de serviços. Isso sugere que o potencial de crescimento pode estar relacionado com o nível de amadurecimento dos indivíduos e com o grau de escolaridade dos mesmos. Observou-se, ainda, que as empresas normativas possuem maiores concentrações de empresas em crescimento, corroborando com a hipótese H3 de que a Identidade tem impacto sobre o potencial de crescimento das MPE’s.

Foi analisado, ainda, as empresas consideradas de alto crescimento, isso é, aquelas com mais de 10 funcionários no ano inicial de investigação e que tiveram um crescimento de 20% da mão de obra nos últimos três anos analisados. Foram encontrados apenas 8 empresas nessa categoria. A análise, portanto, revelou que os resultados são inconclusivos em relação ao caráter de IO, uma vez que o número de empresas foram exatamente iguais nos dois caracteres. Revelou que elas possuem um médio nível de STAE. Contudo, esses dados amostrais não são relevantes para generalização à população, carecendo de maiores pesquisas para confirmação dos resultados em empresas dessa categoria.

Finalmente, as análises do coeficiente de correlação de *Pearson* e da técnica de *Bootstraping* por meio da modelagem de equações estruturais, foi possível analisar as relações entre as variáveis latentes (ou construtos), originadas das respostas às questões dessa tese.

A primeira questão de pesquisa analisou o impacto da Identidade Organizacional sobre o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento. Para responder a essa questão, foram formuladas duas hipóteses: H1a e H1b.

A hipótese H1a foi comprovada, isso é, o nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido por meio da escala de Foreman e Whetten (2002), será maior nas organizações com identidade normativa na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarela (2003). Ela foi validada pelas correlações positivas, tanto pelo teste de correlação de Pearson, quanto na Modelagem de Equações Estruturais, entre o caráter normativo de IO e STAE.

Esse resultado contribui para os estudos sobre as estratégias de gestão de pessoas uma vez que a identidade do tipo normativa pode ser comparada aos modelos *Soft* e de comprometimento de gestão, sugerindo que esse tipo de identidade leva a maiores níveis de participação e envolvimento dos seus colaboradores.

A hipótese H1b, que avaliou se o nível de adoção dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento nas empresas, medido pela escala de Foreman e Whetten (2002), será menor nas organizações com identidade utilitarista na percepção de seus proprietários, medida conforme Ciavarelha (2003), também foi comprovada. Ou seja, pelo teste de Pearson apurou-se uma correlação negativa entre o caráter utilitarista e STAE (-0,71) comprovando essa hipótese. Na modelagem de equações estruturais, também, os resultados indicaram que há impacto negativo, ainda que pequeno, desse caráter sobre o STAE.

Esse tipo de identidade, conforme visto nos capítulos anteriores, está relacionada aos modelos *Hard* e de controle de gestão estratégica de pessoas, levando a crer que práticas focadas apenas na padronização e na meritocracia, sem considerar os aspectos humanos, são mais presentes em empresas com identidade do tipo utilitarista, uma vez que essas empresas estão mais preocupadas com o mercado e com o lucro do que com as pessoas.

A segunda questão de pesquisa pretendeu avaliar qual o efeito do grau de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, medido pela escala de Ciavarelha (2003), sobre o potencial de crescimento da organização, medido por Rutheford et al. (2004).

Na tentativa de responder à essa questão foi proposta a hipótese H2 que defendia que quanto maior o nível de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento, maior será o potencial de crescimento das empresas. Essa hipótese foi comprovada uma vez que foi obtida uma correlação positiva (0,222) e verificado um impacto positivo do STAE sobre o PC, embora que uma influência seja do tipo efeito pequeno.

Esse resultado vem reforçar as pesquisas que afirmam que práticas de gestão baseadas no comprometimento podem levar a organização a resultados organizacionais mais positivos (OZCELIK et al., 2008).

A terceira questão procurou mensurar o efeito da Identidade Organizacional sobre o potencial de crescimento da organização, tendo como mediador o grau de adoção de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento.

Para responder a essa questão foi proposta a hipótese H3 que propunha que o tipo de identidade organizacional (normativa ou utilitarista) estava relacionado ao maior ou menor potencial de crescimento das empresas, tendo o nível de adoção dos sistemas de trabalho de alto envolvimento como mediador. Como analisado, anteriormente, foi comprovado que há impacto positivo do caráter normativo sobre STAE e este sobre o PC. Em relação ao caráter utilitarista, os testes revelaram haver impacto negativo, ainda que pequeno sobre o STAE e sobre o potencial de crescimento.

Na tentativa de apurar ainda mais a relação entre Identidade e Crescimento foram mensuradas as correlações e impactos diretos da IO sobre o PC. Pode-se apurar que há correlações negativas entre o caráter utilitarista e o potencial de crescimento (-0,31). O caráter normativo, em contrapartida, apresentou correlação positiva baixa (0,222). Nesse sentido, os dados revelam que a Identidade Organizacional impacta positivamente e negativamente o crescimento das MPE's, ainda que seja em uma pequena escala.

Nesse sentido, todas as hipóteses foram confirmadas, em um maior ou menor grau de influência entre IO, STAE e PC. Ressalta-se que seria necessário replicar o modelo em um número maior de empresas para reconfirmar os dados e adequar, ainda mais, o modelo estrutural proposto.

### **9.1 Limitações da Pesquisa**

O estudo tem limitações de teoria, método, público e pela impossibilidade de generalização. Os dados não podem ser generalizados a todas as Micro e Pequenas Empresas uma vez que a amostragem foi do tipo não probabilística.

A teoria de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento ainda está se iniciando no Brasil, necessitando de maiores pesquisas para analisar os construtos envolvidos na estruturação e mensuração desses sistemas.

O método tem suas limitações em função de viesses tanto do pesquisador quanto dos respondentes. O fato de o questionário ser online dificultava o controle das respostas. Aliado ao fator tempo, onde o respondente levava um tempo médio de resposta em torno de 20 minutos, podem ter alterado algumas questões. Como exemplo muitas questões não foram respondidas ou foram parcialmente. Outra limitação do método foi a utilização da análise quantitativa que dificulta o entendimento e aprofundamento de algumas dúvidas surgidas durante a análise de dados, revelando a necessidade de investigações qualitativas.

Outro cuidado é que, na análise do potencial de crescimento, foi considerada a percepção dos proprietários. Tentou-se minimizar o impacto dessa análise, solicitando, aos respondentes, que informassem o faturamento real. Entretanto, apenas 59 empresas responderam a essa questão. Ela foi considerada, apenas, para balizar o percentual de crescimento informado pelos proprietários de MPE's.

O mesmo cuidado de análise deve ser feita em relação à apuração da identidade organizacional que se baseou apenas na visão dos proprietários. A abordagem utilizada foi da dimensão holográfica que permite esse tipo de análise, uma vez que foca em uma única percepção para a pesquisa. Seria importante, também, considerar a dimensão ideográfica que parte da multiplicidade de conceitos e visões para se explicar o fenômeno da identidade (ALBERT; WHETTEN, 1985) como, por exemplo, considerando a visão dos *stakeholders* envolvidos: funcionários, clientes, sociedade, dentre outros.

O público escolhido também é um fator limitante da pesquisa. Devido à extensa área territorial, o número de micro e pequenas empresas participantes representam um percentual muito pequeno quando comparado ao universo dessas empresas. Outro fator limitante é a classificação do porte da empresa, que possuem diferentes denominações e o fato de que não se buscou equalizar, na coleta de dados, um número igual de empresas por porte.

Essas limitações abrem possibilidades para estudos futuros e maior compreensão dos temas de Identidade Organizacional, Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e Potencial de Crescimento das organizações.

## 9.2 Sugestões de Pesquisas Futuras

Esse estudo pode contribuir para uma melhor gestão nas MPE's, através da sugestão de um modelo baseado em uma identidade normativa e em práticas de trabalho que envolva os funcionários com o objetivo de buscar o crescimento dessas empresas no Brasil.

Na academia abre um novo leque de oportunidades de estudos no intuito de aprofundar as teorias sobre IO, STAE e PC no Brasil, assim como compreender como elas se instauram e se desenvolvem diferentes contextos econômicos. Sugere-se pesquisar tais relações em setores econômicos específicos e por porte da empresa, como por exemplo, empresas de médio porte no setor de empresas de alta tecnologia, empresas do terceiro setor, empresas agrícolas, dentre outras tantas possibilidades. Posteriormente seria possível comparar se os resultados da relação entre IO STAE e PC se mantêm ou se alteram em relação a esses setores.

Na análise do Potencial de Crescimento sugere-se utilizar de outras variáveis de mensuração como o faturamento bruto, a lucratividade e outros indicadores financeiros evitando, assim, a utilização apenas da percepção de crescimento pelos empresários pesquisados.

Sugere-se, também, considerar outras perspectivas (a ideográfica) na análise da identidade organizacional, uma vez que esse estudo partiu apenas da visão dos proprietários, abrindo oportunidades de estudos desse fenômeno a partir da percepção de outros atores envolvidos como funcionários, fornecedores e clientes.

Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas qualitativas como meio de aprofundar e fundamentar os achados de pesquisa. Pode-se, também realizar estudos longitudinais quali-quantitativos visando analisar as variações de crescimento dessas empresas em relação aos construtos de Identidade Organizacional e dos Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento.

E, por fim, sugere-se correlacionar outras variáveis ao modelo conceitual, como analisando, por exemplo, o nível de comprometimento organizacional e seu impacto nos STAE e no potencial de crescimento. Outras variáveis possíveis são: Entrincheiramento, Valores e Clima Organizacionais, tudo isso visando alinhar os estudos de comportamento organizacional às estratégias de Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, L. The Identity Effect. **Practitioner**, v. 42, n. 3, p. 36–43, 2010.
- ADIZES, I. **Managing corporate lifecycles**. New Jersey: Prentice Hall International, 1999.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2004.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: L. . Climmings; B. . Staw (Eds.); **Research in Organizational Behavior**, 1985. Greenwich: Jay Press.
- ALBINO, J. C. A.; CAMARGOS, S. P.; OLIVEIRA, L. M. Compreendendo o Processo de Constituição e Projeção da identidade Corporativa de Marca Seguidora do Campo da Moda: Um Estudo de Caso da Grife Mineira Patogêi. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2010. Rio de Janeiro: ANPAD.
- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: M. T. L. Fleury (Ed.); **As Pessoas na Organização**, 2002. Rio de Janeiro: Gente.
- ALMEIDA, A. L. ; MUNIZ, R. M. . A contrução da reputação organizacional como recursos estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. Encontrdo da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2005. Rio de Janeiro: ANPAD.
- ALMEIDA, A. L. C.; BERTUCCI, J. L. O. O Impacto da identidade projetada na identificação dos empregados com a organização: o caso da fundação Don Cabral. Encontrdo da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2007. Rio de Janeiro: ANPAD.
- ALMEIDA, A. L. C.; BERTUCCI, J. L. O. O Impacto da Identidade Projetada na Identificação dos Empregados com a Organização: O Caso da Fundação Dom Cabral. Encontro da Administração Pública e Governança (EnAPG). **Anais...**, 2007. Florianópolis: ANPAD.
- ALTINAY, L.; ALTINAY, E.; GANNON, J. Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. **The Service Industries Journal**, v. 28, n. 7, p. 919–937, 2008. Disponível em: <<http://tandfprod.literatumonline.com/doi/abs/10.1080/02642060701846804>>. Acesso em: 26/11/2011.
- ATAMER, T.; CALORI, R. **Diagnostic et Decisions Stratégiques**. Paris: Dunod, 1993.
- BARBOSA, S.; CESAR, C. Estratégia e Identidade Organizacional: Uma Aproximação mais que Conceitual. Encontro de Estudos de Estratégias (3es). **Anais...**, 2003. Curitiba: ANPAD.
- BARRETO, R. ; DINIZ, A. P. . Da Indústria à Cooperativa: A Influência do Passado na Configuração Identitária Presente. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2008. Belo Horizonte: ANPAD.

BARRINGER, B. R.; JONES, F. ; NEUBAUM, D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 5, p. 663–687, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902604000503>>. Acesso em: 4/8/2011.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Construindo a Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUER, M. A. L. Redes e Identidades: Perspectivas Estratégicas e Institucionais. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2003. Atibaia, São Paulo.: ANPAD.

BAUER, M. A. L.; ZILÁ, M. As Concepções de Identidade e as Relações entre Indivíduos e Organizações: um Olhar sobre a Realidade da Agricultura Ecológica. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2004a. Curitiba: ANPAD.

BAUER, M. A. L.; ZILÁ, M. Agroecologia: Identidade e Realidade. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2004b. Atibaia, São Paulo.: ANPAD.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; QUINN MILLS, D.; WALTON, R. **Human resource management: A general manager's perspective**. Glencoe, Ill: Free Press, 1985.

BELTRAN-MARTIN, I.; ROCA-PUIG, V.; ESCRIG-TENA, A.; BOU-LLUSAR, J. C. Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. **Journal of Management**, v. 34, n. 5, p. 1009–1044, 2008. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206308318616>>. Acesso em: 16/7/2011.

BENTLER, P.; CHOU, C. Practical issues in structural equation modeling. **Sociological Methods and Research**, v. 16, p. 78–117, 1987.

BERNSTEIN, D. **Company Image and reality: a critique of corporate communications**. London: Cassell Ltd, 1986.

BERTELLI, M. DE Q.; NASCIMENTO, S. S. DO. A dimensão educativa de um museu de ciência sob enfoque dos conceitos de identidade e papel organizacional. XII Bienal da Redpor. **Anais...**, 2011. Campinas, SP: Fapesp.

BEYDA, T. T.; MACEDO\_SOARES, T. D. L. V. A. DE. Identidade Organizacional: Análise Crítica da Produção Acadêmica Brasileira de 2004 a 2009. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 400–414, 2010a.

BEYDA, T. T.; MACEDO\_SOARES, T. D. L. V. A. DE. Identidade Organizacional: Análise Crítica da Produção Acadêmica Brasileira de 2004 a 2009. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 45, n. 4, p. 400–414, 2010b.

BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Indicadores Formativos na Modelagem de Equações Estruturais com Estimação via PLS-PM: Como Lidar com a Multicolinearidade entre eles? II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. *Anais...* p.1–16, 2009. Curitiba: EnEPQ.

BIDO, D. S.; SOUZA, C. A.; SILVA, D.; GODOY, A. S.; TORRES, R. R. Avaliação da qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em artigos que utilizaram a Modelagem em Equações Estruturais: um levantamento em periódicos nacionais na área de Administração de Empresas. XXX EnANPAD. *Anais...*, 2009a. São Paulo: ANPAD.

BIDO, D. S.; SOUZA, C. A.; SILVA, D.; GODOY, A. S.; TORRES, R. V. Avaliação da qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em artigos que utilizaram a Modelagem em Equações Estruturais: um levantamento em periódicos nacionais na área de Administração de Empresas. XXXIII Encontro da ANPAD. *Anais...* p.1–16, 2009b. São Paulo: ANPAD.

BNDES. Porte de Empresa. Disponível em:  
[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/). Acesso em: 26/1/2012.

BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. DE O. “Aprecie com Moderação”: A Identidade da Organização como Drama e Atos de Performance. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 51, n. 2, p. 132–142, 2011.

BOULARD, I. B.; LANZA, M. B. DE F. Identidade das Pessoas e das Organizações. *Revista de Administração e Diálogo*, v. 9, n. 1, p. 1–18, 2007.

BRANDÃO, A.; PARENTE, C. Configuração da Função Pessoal: Especificidades do Caso Português. *Organizações e Trabalho*, v. 20, p. 23–40, 1998.

BRASIL. Lei no 9.317 de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e d. *Diário Oficial da União*, 1996. Brasilia.

BRASIL. Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Diário Oficial da União*, 1999. Brasilia.

BRASIL. Decreto no 3.474 de 19 de maio de 2000. Regulamenta a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, p. 1, 2000. Brasilia.

BUNCHAFT, A. F.; GONDIM, S. M. G. A Cooperativa Popular de Trabalho: Uma Contribuição à Compreensão do Significado de Cooperativas para as Costureiras do Parque São Bartolomeu em Salvador, Bahia. *Organização e Sociedade (O&S)*, v. 11, n. 30, p. 117–127, 2004a.

BUNCHAFT, A. F.; GONDIM, S. M. G. Grupos Focais na Investigação Qualitativa da Identidade Organizacional: Exemplo de Aplicação. *Revista de Estudos de Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 63–77, 2004b.

BUTLER, P.; FELSTEAD, A.; ASHTON, D.; WALTERS, S. High Performance Management : A Literature Review. **Learning as Work Research**, v. 44, 2004.

CALDAS, M. P.; WOORD JR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6–17, 1997.

CAMATTI, T. B. Comunicação Organizacional como Construção de Identidade: O Caso Espaço Médico. Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul. **Anais...** p.1–15, 2011. Londrina - PR: Intercom.

CANÇADO, V. L.; CAMPOS, M.; BAÊTA, A. M. C. Identidade Organizacional em Empresas de Rede: Um Estudo de Caso na EBE - Escola Brasileira de Executivos. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (ENGEPR). **Anais...** , 2007. Natal - RN: ANPAD.

CAPPELLE, M. ;, FONSECA, F. P.; MIRANDA, A. R. A. O Papel da Organização e do Sujeito na Dinâmica de (Re) Construção da Identidade: uma Proposta Teórica. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2008. Rio de Janeiro: ANPAD.

CARASSAI, G. L.; FONSECA, V. S. DA. Identidade Organizacional e Mudança Estratégica: O Caso de Uma Instituição de Ensino Superior Curitibana. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2009. São Paulo: ANPAD.

CARDON, M. . Contingent Labour as an Enabler of Entrepreneurial growth. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, 2003.

CARREIRA, V. L. R.; BASSO, L. F. C.; MARTIN, D. M. L. Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos de Alto Desempenho e Influência na Criação de Valor Econômico. In: ANPAD (Ed.); XXX EnANPAD. **Anais...** , 2006. Salvador.

CARRIERI, A. . As Metáforas de Identidade de Uma Empresa de Telecomunicações Antes e Depois de Sua Privatização. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2001. Campinas, SP: ANPAD.

CARRIERI, A. DE P.; PAULA, A. P. P. DE; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma? **Organização e Sociedade (O&S)**, v. 15, n. 45, p. 127–144, 2008.

CAVEDON, N. R.; STEFANOWSKI, F. D. L. O Riso que Integra, o Riso que Separa: Identidade Organizacional em um Sebo de Porto Alegre. **Organização e Sociedade (O&S)**, v. 15, n. 46, p. 137–152, 2008.

CESAR, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade Organizacional: O Caso Telepar Brasil Telecom. Encontrdo da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2002. Salvador: ANPAD.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises**. Cambridge MA: MIT Press, 1962.

CHELL, E.; HAWORTH, J. . Profiling entrepreneurs: multiplique perspectives and consequent methodological considerations. **University of Newcastle upon Tyne**, 1992.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Business Growth The Five Stages of Small Business Growth. **Harvard Business Review**, , n. May-June, 1983.

CIAVARELLA, M. A. The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: A descriptive and prescriptive approach. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, p. 337–356, 2003. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.10094>>. Acesso em: 23/7/2011.

CIRCLE, T. I. The Identity Effect: Cracking the Code on Value Creation. **The Identity Circle**, 2009.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences**. New York: Academic Press, 1977.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: D. J. KETCHEN; D. D. BERGH (Eds.); **Research methodology in strategy and management**. p.259–286, 2005. San Diego: Elsevier.

CORNELISSEN, J. P.; HASLAM, S. A.; BALMER, J. M. T. Social Identity , Organizational Identity and Corporate Identity : Towards an Integrated Understanding of Processes , Patternings and Products. **British Journal of Management**, v. 18, 2007.

CORRÊA, P. S. A.; VIEIRA, F. G. D. A Influência do Marketing Socialna Identidade Corporativa das Indústrias de Alimentos do Paraná. Encontro de Marketing da ANPAD (EMA). **Anais...** , 2008. Curitiba: ANPAD.

COUTINHO, C. P. Quantitativo versus qualitativo: Questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6469>>. Acesso em: 16/4/2013.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. Research on Small Firm Growth : A Review. **International Business**, 2009.

DELOITTE; EXAME PME. **As PMEs que mais crescem no Brasil Um estudo sobre as empresas que cultivam as bases da sua expansão**. São Paulo, 2010.

DOODY, S. P. High-Involvement Work Systems : Their Effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations. **Lincoln University - Thesis Doctoral**, 2007.

DRUMMOND, I.; STONE, I. Exploring the Potential of High Performance Work Systems in SMEs. **Employee Relations**, v. 29, n. 2, p. 192–207, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01425450710720011>>. Acesso em: 30/6/2011.

DUARTE, L. J.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. O Impacto da Identidade Projetada na Identificação dos Alunos com a Instituição: O Caso do CEFET-MG. Seminários de Estudos em Administração (SEMEAD). **Anais...** p.1–13, 2011. São Paulo: USP.

EDWARDS, P.; WRIGHT, M. High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 4, 2001.

FABI, B.; RAYMOND, L.; LACOURSIÈRE, R. Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 7–25, 2009.

FAEDPYME. **Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica: Brasil**. 2009.

FARIAS, L. A. B. DE. Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** p.25, 2002. São Paulo: Intercom.

FELSTEAD, A.; GALLIE, D. For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 7, 2004.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, 2006.

FERRAZ, M. A. V.; FISCHER, T. Liderança e Mediação da Identidade: A palavra dos Líderes e a Voz da Mídia. **Organização e Sociedade (O&S)**, v. 8, n. 22, p. 1–15, 2001.

FERREIRA, A.; PEREIRA, P. MO.; TEODORO, P.; THIELMANN, R. O Desafio da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte. **SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 1–15, 2004.

FILION, L. J. The definition of small business as a basic element for policy making. In: C. for S. The Institute of Sociology, USSR Academy of Science, Academy of Science of Georgia (Ed.); Small Business, Marketing and Society. **Anais...** , 1991. Tbilisy (Georgia - Rússia).

FOMBRUM, C. J.; TICHY, M. M.; A., D. M. **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley, 1984.

FONSECA, V. S.; AUGUSTO, P. O. M. Identidade e Campo Organizacional: Uma Possibilidade Analítica. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...** , 2008. Belo Horizonte: ANPAD.

FONTENELLE, I. A. CONSTRUÇÃO E DESCONSTRUÇÃO DE FRONTEIRAS E IDENTIDADES ORGANIZACIONAIS : HISTÓRIA E DESAFIOS DO MCDONALD ' S. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 47, n. 1, p. 60–70, 2006.

FONTINHA, A. S.; SILVA, J. F.; SCHMIDT, F. DE H. Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e os Contratos Psicológicos de Trabalho: Estudo de uma Operação de Consultoria. **XXXII EnANPAD**, p. 1–16, 2008.

FOREMAN, P.; WHETTEN, D. A. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 618–635, 2002. Disponível em: <<http://orgsci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/orsc.13.6.618.493>>..

GHADIRI, D. P.; DAVEL, E. Identity and Organizations in Becoming. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2002. Salvador: ANPAD.

GHADIRI, D. P.; DAVEL, E. Do Sólido ao Fluido: Contradição Organizacional e Paradoxo na Reconstrução de Identidade. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica)**, v. 5, n. 1, 2006.

GILL, C. Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management. **Business Strategy Review**, v. 10, n. 3, p. 69–78, 1999.

GILMAN, M.; RABY, S. High Performance Work Systems : Do they really exist ? **Time for New Perspectives on HRM and Performance**, p. 0–30, 2008.

GIOIA, D. A; THOMAS, J. B. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 370–403, 1996.

GREINER, L. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. **FAMILY BUSINESS REVIEW**, v. 10, n. 4, p. 397–410, 1997.

GUTHRIE, J. P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence From New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180–190, 2001. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/an/4131794>>..

GUTHRIE, J.; SPELL, C.; NYAMORI, R. O. Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 183–197, 2001. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/openurl?genre=article&doi=10.1080/09585190110085071&magic=crossref||D404A21C5BB053405B1A640AFFD44AE3>>. Acesso em: 16/7/2011.

GUTIERREZ, L. H. . **Les Transformations de La Fonction Personnel: La Contribution de L'approche Contextualiste.**, 1993. Belgica.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIRE, M. **Modern Organization Theory: A Symposium**. Wiley, 1959.

- HARGIS, M. B.; BRADLEY III, D. B. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND GROWING FIRMS :ALIGNING VALUABLE RESOURCES. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 105–126, 2011.
- HARMON, J.; SCOTTI, D. J.; BEHSON, S.; FARIAS, G.; PETZEL, R.; NEUMAN, J.H; KEASHLY, L. Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. **Journal of healthcare management**, v. 48, n. 6, p. 393–406, 2003. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14671948>>..
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The Dynamics of Organizational Identity. **Human Relations**, v. 55, n. 8, p. 989–1018, 2002. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0018726702055008181>>..
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The practice of strategic human resource management. **Personnel Review**, v. 15, n. 5, p. 3–8, 1986.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A. Human resource management: an agenda for the 1990. **International Journal of Human Resource Management**, v. 1, n. 1, p. 17–43, 1990.
- HOGG, M. A.; TERRY, D. J. The Dinamci, Diverse and Variable Faces of Organizational Identity. **Academy of Management Review**, p. 150–153, 1996.
- HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 635–672, 1995.
- IASBECK, L. C. A. Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional. **Organicom**, v. 7, n. 4, 2007.
- IBGE. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**. IBGE, 2003.
- IBGE. Demografia das Empresas 2008. **IBGE**, 2010.
- ISHAK, N. K.; ABDULLAH, F. Z.; RAMLI, Z. A. THE ASSOCIATION BETWEEN HARD AND SOFT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ORIENTATIONS IN THE MALAYSIAN HOTEL ORGANIZATIONS. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 22, p. 213–220, 2011.
- KAUFMANN, J. N. Mundialização e globalização: desafios ético-políticos. **Ser Social**, v. 1, n. 4, p. 09–42, 1999.
- KLING, J. High Performance Work Systems and Firm Performance. **Monthly Labor Review**, v. 118, n. 5, 1995.
- KOK, J. DE; HARTOG, D. DEN. High Performance Work Systems , Performance and Innovativeness in Small Firms. **Business & Policy Research**, , n. February, 2006.
- KOK, J. M. . DE. The Impact of firm-provided training on production. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 3, 2002.

LABAN, Y. Y. F. S.; YAMAMOTO, C. S. Identity Mismatching in Corporate Communities as Possible Reason for Knowledge Management Failures: An Exploratory Study. Encontro de Administração da Informação (Enadi). **Anais...**, 2007. Florianópolis: ANPAD.

LAWLER, E. E. **Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD, G. E. J. **Creating high performance organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

LEGGE, K. **HRM: Rhetorics and Realities.** Basingstoke: Macmillan Business., 1995.

LEVIN, J. **Estatística Aplicaça à Ciências Humanas.** 2. ed. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas.** 9 ed. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEZANA, A. G. R. **Ciclo de Vida das Pequenas Empresas.** Florianópolis, 1993.

LIMA, E. As Definições de Micro, Pequena e Media Empresas Brasileiras como Base para Formulação de Políticas Públicas. **II EGEPE**, v. 2001, p. 421–436, 2001.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **ReGE**, v. 17, n. 2, p. 169–187, 2010.

LIMA, R. E. DE; ARAÚJO, M. B. V. DE; AMARAL, H. F. Conflitos de Agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148 – 157, 2008.

LLOYD, C.; PAYNE, J. The Only Show in Town (If a Pretty Pathetic one at that): Re-Evaluating the High-Performance Workplace as a Vehicle for the UK high skills Project. International Labour Process. **Anais...**, 2004. Amsterdam.

MACCALLUM, R.; AUSTIN, J. Applications of structural equation modeling. **Psychological Research**, v. 51, n. 1, p. 201–226, 2000.

MACDUFFIE, J. P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the world auto industry. **Industrial Labor Relations Review**, v. 48, p. 197–221, 1995.

MACHADO, E. C.; GONÇALVES FILHO, C.; MONTEIRO, P. R. R.; MACHADO, M. A. Marketing de Relacionamento, Trocas Sociais e Identidade Saliente: Construção de um Modelo no Terceiro Setor. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2005. Brasília: ANPAD.

MACHADO, H. . A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. Especial, p. 51–73, 2003.

MACHADO, H. V. Revista de Administração Contemporânea - A identidade e o contexto organizacional perspectivas de análise. **Revista de Administração Comteporânea**, 2003.

MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica)**, v. 4, n. 1, 2005.

MACHADO, H. V.; KOPITTKE, B. A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2002. Recife: ANPAD.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; EROS, E. S. N. Identidade Organizacional : um Caso de Manutenção , outro de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. Edição Esp, p. 35–58, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SILVA-NOGUEIRA, E. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2000. Curitiba.

MACY, B. A.; IZUMI, H. Organizational Change, Design and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North Americam Field Studies - 1961 - 1991. **Research in Organizational Change and Development Greenwich**. 7th ed., 1993. JAI Press.

MANKELOW, G. Social responsibility paradox of small business human resource management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2171–2181, 2008. Disponível em:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802479405>. Acesso em: 28/8/2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MASCARENHAS, L. Identidade Organizacional, no limiar entre Indivíduo que Produz e Sujeito Trabalhador. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2010. Florianópolis: ANPAD.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.**, 1981. Universidade de São Paulo.

MCMAHON, R. G. P. Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. **International Small Business Journal**, v. 19, n. 3, p. 10–28, 2001.

MEDEIROS, C. R. DE O.; AQUINO, A. L. R. DE; PEREIRA, M. C.; NASCIMENTO, A. N.; BASILIO, T. S.; CARVALHO, V. F. Quandro a Praça não é uma Praça: O Espaço e a Cultura Material na Construção da Identidade Organizacional. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (ENEPAQ). **Anais...**, 2011. João Pessoa: ANPAD.

MERCOSUL. **Resolução no 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum**. 1998.

**MINGOTTI, S. A. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MIRANDA, A. R. A.; PESSANHA, G. R. G.; MOREIRA, L. B. Compreendendo a Identidade Organizacional a Partir do Estudo de sua Cultura e Imagem. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2009. São Paulo: ANPAD.

MOHR, R. D.; ZOGHI, C. High-Involvement Work Design and Job Satisfaction. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 61, n. 3, 2008.

MOUNT, J.; ZINGER, J. T.; FORSYTH, G. R. Organizing for development in the small business. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 111–120, 1993.

**MOURA, E. Gestão de Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho.** Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASCIMENTO, I. M. DO. Identidade organizacional e comunicação interna : explorando um pouco os temas. **Mediação**, v. 9, n. 9, 2009a.

NASCIMENTO, I. M. DO. Identidade Organizacional e Comunicação Interna: Um Breve Olhar sobre os Temas. Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sudeste. **Anais...** p.1–13, 2009b. Rio de Janeiro: Intercom.

NEVES, J. A. D. A Identidade e a Focagem dos Empregados de Restaurantes de Fortaleza. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 42, n. 4, p. 443–453, 2007.

NEVES, J. A. D.; COSTA, A. C. R. DA; GOMES, J. A.; ARAUJO PESSOA, R. W. Análise da Identidade dos Restaurantes de Fortaleza. **Gestão e Regionalidade**, v. 23, 2007.

NIELSEN. Perspectivas das PMEs na América Latina Estudo apresentado por Visa e The Nielsen Company. **Nielsen- Visa**, p. 1–10, 2010.

NOCERA, C.; AUGUSTO, P. O. M. Práticas Gerenciais e Identidade Organizacional: O caso de uma Organização Militar. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD.

NOGUEIRA, E. E. S. Símbolo e Identidade Organizacional – Função da Figura ou Imagem Conceitual. **RAC - Eletrônica**, v. 1, n. 6, p. 81–96, 2007a.

NOGUEIRA, E. E. S. Símbolo e Identidade Organizacional – Função da Figura ou Imagem Conceitual. **Revista de Administração CONTEMPORÂNEA Eletrônica (RAC - Eletrônica)**, v. 1, n. 2, p. 81–96, 2007b.

NOGUEIRA, E. E. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Identidade Organizacional - A Importância dos Valores e Crenças: Estudo de Caso em uma Organização Extinta por

Incorporação. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2007. Atibaia, São Paulo.: ANPAD.

OLAVERRI, M. C. G.; KINTANA, M. L.; ALONSO, A. U. Intensidade Tecnológica e Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, 2004.

OLIVEIRA, D. F. Identidade e Reputação no Setor Automotivo: Relacionando as formas de Imagem. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2007. Rio de Janeiro: ANPAD.

OLIVEIRA, S. R. M.; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e Percepção no Processo Decisório de Microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 3, p. 52–66, 2010.

OLIVERIA, M. T. DA M.; CARVALHO, F. A. DE P.; LIMA, J. B. DE; BORGES, A. F. Gestão do sistema de trabalho no pequeno empreendimento : o caso de uma farmácia de manipulação no Estado de Minas Gerais. **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Anais...)**, 2005.

OZCELIK, H.; LANGTON, N.; ALDRICH, H. Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 2, p. 186–203, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683940810850817>>. Acesso em: 23/8/2011.

PANAGIOTAKOPOULOS, A. Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). **Development and Learning in Organizations**, v. 25, n. 3, p. 15–18, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/1477728111125354>>. Acesso em: 15/10/2011.

PASANEN, M. SME Growth Strategies: A Comparison of Young and Long-Lived Firms. **International conference on Business and Information**, p. 12 – 14, 2006.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. Brasília, 1999.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205–213, 2007.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L.; LOPES, M. R. Identidade Organizacional e Processos de Aquisição e Fusão: Dimensões e Complexidade das Transformações Organizacionais. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2010. Florianópolis: ANPAD.

PIMENTEL, T. D. A Espacialidade na Construção da Identidade. **Cardenos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 1 – 21, 2009.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. ; LEITE-DA-SILVA, A. R.; ABATE JÚNIOR, C. B. De “Woodstock Mineira” a “Camelódromo”: percurso semântico da transformação da identidade em uma feira. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2005. Brasília: ANPAD.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Identity Dialogues. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 141–152, 2000. Disponível em: <<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3208207&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>..

RAUCH, A. Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 681–698, 2005.

RAUCH, A.; FRESE, M.; UTSCH, A. Effects of Human Capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale business: a causal analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 5, 2005.

REYNOLDS, P. D.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison. In: M. A. Wellesley (Ed.); **FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH**. p.550–564, 1994. MA: Babson College.

RIEL, C. B. M. VAN; BALMER, J. M. T. Corporate identity : the concept , its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5, p. 340–355, 1997.

RINGLE, C. ; WILL, S. SmartPLS 2.0 (M3) Beta. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 6/7/2012.

ROCHA, R. S. Changing the (im)balance of power: high-performance work systems in Brazil. **Employee Relations**, v. 32, n. 1, p. 74–88, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01425451011002770>>. Acesso em: 20/6/2011.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. The Dynamics of Organizational Identity Construction and Deconstruction. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2002. Salvador: ANPAD.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Corporate Identity and the Breach of the Psychological Contract: Reflective Imaging Through Metaphors. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** , 2005. Brasília: ANPAD.

ROTTER, E. A. C. Sistemas de Trabalho de Alta Performance: Um Estudo Comparativo entre Dois Esquadrões da Força Aérea Brasileira. **Tese de Mestrado (USP)**, 2010.

ROWDEN, R. W. High Performance and Human Resource Characteristics of Successful Small Manufacturing and Processing Companies. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 2, p. 79–83, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437730210419206>>..

RUÃO, T. O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. **II Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação**, 2001.

RUAS, R. L. **Novos princípios gerenciais e a organização e gestão do trabalho**. CNI/SESI, 1995.

RUTHERFORD, M. W.; BULLER, P. F.; McMULLEN, P. R. Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, p. 321–335, 2004. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.10093>>. Acesso em: 14/8/2011.

SANTANA, C. M. DE. Reforma e Interiorização do Ensino Superior no Brasil: ICADS-BAHIA: Arquitetura e Identidade Organizacional em Des(re)construção. Colóquio Internacional de Educação e Contemporaneidade. **Anais...**, 2006.

SANTOS, C. G. Cultura e Identidade nas Organizações: uma Visão Crítica. Encontro da Administração Pública e Governança (EnAPG). **Anais...**, 2004. Rio de Janeiro: ANPAD.

SANTOS, E. M.; ICHIKAWA, E. Y. Severino, Sua Saga e o Terceiro Setor: Construindo, Mantendo e Desconstruindo Identidades. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2004. Brasília: ANPAD.

SANTOS, L. C. A Importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...** p.1–10, 2007. Santos: Intercom.

SARAIVA, L. A. S.; DUARTE, A. C. O.; MAGALHÃES, Y. T.; OLIVEIRA, D. A. Identidade Organizacional no Terceiro Setor: Um Estudo Organizações Não-Governamentais de uma Cidade Mineira. Seminários de Estudos em Administração (SEMEAD). **Anais...** p.1–16, 2009. São Paulo: USP.

SCHMIEMANN, M. SMEs and Entrepreneurship in the EU. **Statistics in Focus**, p. 1–8, 2006.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five Stages of Growth in Small Business. **Long Range Planning**, v. 20, n. 3, p. 45–52, 1987.

SEBRAE; DIEESE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2009. **SEBRAE;DIEESE**, 2010.

SEBRAE/SP. Doze anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. **SEBRAE/SP**, p. 1–51, 2010.

SHIH, H.-A.; CHIANG, Y.-H.; HSU, C.-C. Can high performance work systems really lead to better performance? **International Journal of Manpower**, v. 27, n. 8, p. 741–763, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437720610713530>>. Acesso em: 14/8/2011.

SIBBET, D. Archetypes os Sustainability: Toward a Hopeful Paradigm of Organization Development. **OD Practitioner**, v. 35, n. 3, p. 10–15, 2003.

- SILVA, J. R. ; VERGARA, S. C. Mudança Organizacional e as Múltiplas Relações que Afetam a Reconstrução das Identidades dos Indivíduos. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2004. Salvador: ANPAD.
- SILVA, J. V. A.; SCHMIDT, M. DO C. Identidade e cultura organizacional em uma empresa pública paranaense. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, p. 1–7, 2001.
- SILVA, L. M.; ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHMANN, A. A. As Implicações das Estratégias Genéricas para as Estratégias da Gestão de Pessoas. XII SEMEAD. **Anais...**, 2009. São Paulo.
- SILVA, M. .; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. A Identidade Organizacional da Prefeitura Municipal de Joinville: o Ponto de Vista da Cúpula Estratégica. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2004. Atibaia, SP: ANPAD.
- SOUZA, F. DAS C. A Formação Acadêmica de Bibliotecários e Cientistas da Informação e sua Visibilidade, Identidade e Reconhecimento Social no Brasil. **Informação e Sociedade: Estudos**, v. 16, n. 1, p. 23–34, 2006.
- SOUZA, M. M. .; CARRIERI, A. .; FARIA, A. A. . The Construction of Organizational Identity : Discourses on a Brazilian Private Railroad. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, n. 3, p. 177–192, 2008.
- SOUZA, M. M. P.; SANTOS, A. Repensando a Identidade nas Organizações: Por uma visão integrativa de Práticas, Discursos e Racionalidades. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2010. Florianópolis: ANPAD.
- STEVENS, R.; MORAY, N. Social and Economic Proclivity of Social Entrepreneurs: Dimensions, Measurement and Validation. **Academy of Management**, 2010.
- STOREY, D. **Understanding the small business sector**. London: Routledge, 1994.
- STOREY, J. Developments in the management of human resources: An interim report. **Warwick Papers in Industrial Relation**, v. 17, 1987.
- SUN, L.; ARYEE, S.; LAW, K. S. HIGH-PERFORMANCE HUMAN RESOURCE PRACTICES , CITIZENSHIP BEHAVIOR , AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : A RELATIONAL PERSPECTIVE. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 558–577, 2007.
- TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. DE F. DE C. Identificação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas: Construindo uma Escala de Mensuração. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 11 – 27, 2009.
- TELLES, R. A efetividade da “ Matriz de Amarração ” de Mazzon nas Pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.
- THAKUR, S. P. Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: some typologies. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 3, p. 283–309, 1998. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902698000020>>..

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Z. Identidade Corporativa: Avaliação dos Empregados e dos Clientes. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2004. Atibaia, SP: ANPAD.

THOMAZ, J. C.; SILVA, A. A.; CASELANI, D. M. C. Reputação Corporativa de Organizações Hospitalares: Influências da Identidade, da Imagem e da Comunicação Corporativas. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, 2008. Rio de Janeiro: ANPAD.

TOCHER, N.; RUTHERFORD, M. W. Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 3, n. 334, p. 455–480, 2009.

TORRINGTON, D.; HALL, L. **Personnel Management – A New Approach**. 2nd ed. Cambridge: Prentice Hall International, 1991.

TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P.; STILES, P. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 53–73, 1997. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/1467-6486.00042>>..

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: B. STAW; L. CUMMINGS (Eds.); **Research in organization behavior**, 1985. Greenwich: JAI Press.

UNIVEM. Com baixo desemprego, pequenas e médias empresas investem para reter talentos. Disponível em: <<http://www.univem.edu.br/noticias/?id=898>>. Acesso em: 20/4/2013.

VASCONCELOS, E.; ALPERSTEDT, G. D.; MORAES, M. C. B. Gestão Estratégica da Imagem e da Identidade Organizacional em Instituições de Ensino Superior. Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** v. 2003, p.1–16, 2006. Blumenau, SC.

VASCONCELOS, I. F. G. DE; VASCONCELOS, F. C. DE. Identidade e Mudança: O Passado como Ativo Estratégico. **Organização e Sociedade (O&S)**, v. 8, n. 21, p. 45–57, 2001.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801–814, 1986.

VIEIRA, F. G. D.; MACHADO, H. P. V.; OLIVEIRA, R. S. Sequestro Emocional: Apropriando Trabalho, Formando Identidade e Definindo Poder nas Organizações. Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO). **Anais...**, 2006. Porto Alegre: ANPAD.

WALTON, R. E. From Control to Commitment in The Workplace. **Harvard Business Review**, 1985.

WESTGREN, R. E.; FOREMAN, P. O.; WHETTEN, D. A. Identification and Member Commitment to Agricultural Cooperatives. **Identity**, 2004.

WHITFIELD, K. High-Performance workplace, training, and the distribution of skills. **Industrial Relations**, v. 39, 2000.

WITT, P.; RODE, V. Corporate brand building in start-ups. **Journal of enterprising culture**, v. 13, n. 3, p. 273–294, 2005.

WONG, A. Performance Management and Growth Metrics. **Virtual Strategist**, , n. 3, p. 1–6, 2002.

## APÊNDICES

APÊNDICE A - Campo 3: Identidade Organizacional -----	193
APÊNDICE B - Campo 4: Identidade vs. Autoconceito -----	194
APÊNDICE C - Campo 5: Imagem Corporativa -----	195
APÊNDICE D - Campo 6: Caráter Nacional -----	196
APÊNDICE E - Campo: Identidade vs. Comporamento -----	197
APÊNDICE F - Caracterização da Micro e Pequena Empresa-----	198
APÊNDICE G - Questionário de Pesquisa -----	200
APÊNDICE H - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -----	204

## APÊNDICE A - Campo 3: Identidade Organizacional

**Quadro dos Artigos Enquadrados no Campo 3 – Identidade Organizacional**

Citação	Teoria, tema ou questão de pesquisa	Principal conclusão ou achado
(MEDEIROS et al., 2011)	Discutir como o espaço e os artefatos materiais refletem na I.O.	A análise da cultura material e do espaço é relevante para a I.O
(BEYDA; MACEDO SOARES, 2010)	Analizar a Produção Brasileira de I.O de 2004 a 2009	Apontam para as similaridades na crítica das produções brasileira e internacional.
(SOUZA; SANTOS, 2010)	Expor uma visão diferenciada da identidade nos estudos	Propõe-se a integração das concepções da identidade como prática cotidiana.
(MIRANDA et al., 2009)	Compreender a identidade de uma organização a partir de sua cultura.	Verifica-se que a cultura está fundamentada no universo simbólico.
(CARRIERI et al., 2008)	Expor a multiplicidade de caminhos possíveis para estudos de Identidade.	Estuda-se I.O no prisma da multiplicidade, da fluidez e da autonomia.
(FONSECA; AUGUSTO, 2008)	Discutir a possibilidade de visualizar a noção de identidade de organizações enquanto elemento essencial na construção e na delimitação do campo organizacional.	
(NOGUEIRA, 2007)	Analisa imagens como recursos simbólicos para construção identitária.	Realça a correlação dessas imagens simbólicas com a I.O
(NOGUEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2007)	Verificar os fatores que delineiam a identidade da Aduana brasileira.	Conclui a importância dos valores e crenças nos processos pós- incorporação.
(FONTENELLE, 2006)	Refletir a construção e desconstrução identidades na modernidade líquida.	Conclui que as identidades e fronteiras organizacionais são “bônus ambíguos”.
(GHADIRI; DAVEL, 2006)	Examinar como a identidade é formada e alterada nos contextos empresariais	Deve-se priorizar o plano individual e interpessoal de análise da I.O
(PIMENTEL et al., 2005))	Analisa a transformação da identidade da Feira de Arte e Artesanato de B.H.	Indicaram a transformação identitária para uma lógica de “mercado”
(PIMENTEL, 2009)	Propor a introdução da dimensão espacial nos estudos sobre identidade.	Propõe-se a incorporação da espacialidade nos estudos de I.O.
(SANTOS, 2004)	Lançar luz sobre temas de cultura e identidade nas organizações.	Pressupõe que na criação de uma cultura de empresa há a negação de seus membros.
(SANTOS; ICHIKAWA, 2004)	Tratar o conceito de identidade e dos seus conflitos no Terceiro Setor.	Mostra o desafio em construir uma identidade coerente com os propósitos.
(MACHADO, 2003)	Explorar a identidade, no âmbito teórico, ressaltando a sua aplicabilidade.	Verifica que são múltiplos os estudos e há espaços a serem explorados.
(GHADIRI; DAVEL, 2002)	Examinar como a identidade é formada e alterada nos contextos organizacionais.	Deve-se priorizar o plano individual e interpessoal de análise da I.O.
(MACHADO; KOPITTKE, 2002)	Explorar a identidade, ressaltando sua aplicabilidade à teoria organizacional.	Verificam-se as múltiplas perspectivas de estudos e campos a serem explorados.
(RODRIGUES; CHILD, 2002)	Abordar os ciclos de construção e desconstrução da identidade.	Argumenta que a identidade perdura se for coletivamente reiterada às rotinas.
(MACHADO-DA-SILVA; EROS, 2001)	Verificar os fatores que delineiam a identidade de 2 organizações brasileiras.	Verifica-se a existência de valores centrais, distintivos e duradouros na I.O
(MACHADO-DA-SILVA; SILVA-NOGUEIRA, 2000)	Verificar os fatores que delineiam a I.O de organizações brasileiras.	Conclui que os preceitos culturais trazem conteúdos simbólicos que afetam a I.O.

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE B – Campo 4: Identidade vs. Autoconceito

**Quadro dos Artigos enquadrados no Campo 4 – Identidade vs. Autoconceito**

Citação	Teoria, tema ou questão de pesquisa	Principal conclusão ou achado dos autores
(DUARTE et al., 2011)	Analisar a identidade projetada na identificação de seu corpo discente.	Revelam que é significativo o grau de concordância com a identidade projetada.
(FERNANDES et al., 2009)	Analisar como se configurara o processo de identificação em uma organização.	Concluiu-se que tais processos resultam numa relação mais racional de troca de interesses.
(NASCIMENTO, 2009a)	Apresentar a construção da identidade nas percepções dos públicos internos.	A comunicação interna pode ser fundamental na construção da Identidade Organizacional.
(NASCIMENTO, 2009b)	Apresentar a construção da identidade nas percepções dos públicos internos.	A comunicação interna pode ser fundamental na construção da Identidade Organizacional.
(SARAIVA et al., 2009)	Analisar como se constrói e se percebe a noção identitária em ONGs.	Conclui que a identidade é construída ao longo do tempo e que os indivíduos se identificam por meio de objetivos, crenças e valores.
(BARRETO; DINIZ, 2008)	Buscou-se analisar a construção identitária de uma Cooperativa de Artigos Têxteis.	Conclui a mudança de parâmetros poderá desenvolver uma identidade própria.
(CAPPELLE et al., 2008)	Presume que as mudanças nas sociedades reordenam os valores dos indivíduos que deslocam para as empresas a responsabilidade de lhes dar uma referência identificatória.	
(CORRÊA; VIEIRA, 2008)	Estudar, sob a perspectiva dos gestores, a influência do MSC na identidade.	Apontam que a comunicação das indústrias é direcionada a determinados stakeholders.
(SOUZA et al., 2008)	Analisar a identidade projetada de uma ferrovia privatizada no Brasil.	Conclui que a projeção de identidade ocorre de maneira diversa e contraditória.
(CANÇADO et al., 2007)	Discutir como o contrato de trabalho interfere na identidade dos colaboradores.	Indica que a I.O está condicionada pelas relações contratuais, em estrutura em rede.
(LABAN; YAMAMOTO, 2007)	Compreender por que as iniciativas de gestão do conhecimento tende a falhar nas organizações.	Argumenta-se que a falta de identificação entre o empregado e a organização está no cerne de muitas dessas questões.
(NEVES, 2007)	Analisa-se a identidade de restaurantes na óptica dos empregados.	Indicam que os empregados incorporaram uma identidade focada principalmente na atividade.
(SANTANA, 2006)	Analizar a reforma e interiorização do Ensino Superior no Brasil.	Identifica-se o contraste, disputas e práticas acadêmicas difusas na construção identitária.
(SOUZA, 2006)	Analizar a identidade projetada de uma ferrovia recentemente privatizada.	Conclui que a projeção de identidade ocorre de maneira diversa e contraditória.
(BUNCHAFT; GONDIM, 2004a)	Analizar o significado de cooperativa para um grupo de costureiras.	Expõe que o significado abrange 5 dimensões: social, organizacional, racional, político-econômica e legal.
(BUNCHAFT; GONDIM, 2004b)	Relatar a experiência de aplicação dos grupos focais na investigação da Identidade Organizacional.	Conclui-se que a identidade se dá a partir da relações entre organizações, grupos, pares e das cooperadas consigo mesmas.
(THOMAZ; BRITO, 2004)	Discute a identidade baseada na filosofia, histórias, ritos, valores e comportamentos dos membros de uma organização.	Os resultados evidenciam que não se pode afirmar que há correlação entre a identidade e a percepção pelos membros.
(FERRAZ; FISCHER, 2001)	Examinar o discurso de dois líderes na construção de identidades organizacionais.	Apesar do destino ímpar desses 2 líderes, eles construíram espaços para novas identidades.
(SILVA; SCHMIDT, 2001)	Analizar, à luz de Schein, a construção da cultura organizacional em uma empresa de administração pública.	Conclui que os indivíduos se identificam com a organização e que a identidade tem relação com a cultura organizacional da empresa.
(VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2001)	Discutir os mecanismos de construção (e perda) da identidade no trabalho.	Ressalta a importância do passado da organização como essencial para a construção de seu futuro.

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE C – Campo 5: Imagem Corporativa

**Quadro com os Artigos Enquadrados no Campo 5 – Imagem Corporativa**

Citação	Teoria, tema ou questão de pesquisa	Principal conclusão ou achado
(BERTELLI; NASCIMENTO, 2011)	Investigar se a relação museu e escola apresenta-se institucionalizada pelas políticas educacionais.	Demonstram a busca da organização por uma aproximação com seu público, principalmente o escolar.
(ALBINO et al., 2010)	Compreender os processos de constituição e projeção da identidade de marca.	Conclui-se que a grife apresenta uma identidade multifacetada.
(PIMENTA et al., 2010)	Analizar a complexidade que marca a I.O nos processos de fusões e aquisições	Conclui que há múltiplas contradições na relação entre imagem corporativa e I.O
(THOMAZ et al., 2008)	Estudar a influência da I.O, da imagem e da comunicação sobre a reputação corporativa.	Constatou-se que os construtos identidade e imagem estão fortemente correlacionados.
(ALMEIRA; BERTUCCI, 2007)	Avaliar os impactos da identidade e da percepção de prestígio externo sobre a identificação do público interno.	Indica que, quanto melhor a percepção dos funcionários sobre o prestígio externo da organização, maior a sua identificação.
(IASBECK, 2007)	Estudar os conceitos de imagem e reputação à vista dos discursos de Identidade Organizacional.	
(OLIVEIRA, 2007)	Relação entre identidade e reputação no setor automotivo.	Verifica que a identidade projetada é a de fato percebida por seus consumidores.
(VASCONCELOS et al., 2006)	Verificar a existência de congruência entre a I.O e a imagem projetada.	Expõe a projeção da imagem têm efeito negativo por não ter congruência com a I.O.
(MACHADO, 2005)	Analisa como as trocas sociais entre uma organização sem fins lucrativos e seus doadores são construídas.	Os resultados apontaram para a importância da identidade entre cliente e empresa para sua satisfação e comprometimento.
(RODRIGUES; CHILD, 2005)	Ilustrar como os membros da organização e seus sindicatos percebem a identidade.	A relação entre a identidade e a imagem tem dimensões emocionais e políticas.
(FARIAS, 2002)	Discutir como a comunicação organizacional pode promover efeitos no contexto dos resultados do produto, em um determinado mercado, envolvido por sua marca.	
(CARRIERI, 2001)	Estudar as metáforas como formas de pensar e ver as identidades da organização.	Para a alta administração I.O é identificada como referência; para o sindicato, como a pecadora; para os gerentes, como a família e para os técnicos, como a mãe e a madrasta

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE D – Campo 6: Caráter Nacional

**Quadro com os Artigos Enquadrados no Campo 6 – Caráter Nacional**

Citação	Teoria, Tema ou questão de pesquisa	Principal conclusão ou achado
(MACHADO et al., 2005)	Compreender a identidade de uma organização a partir de traços da cultura brasileira.	Verifica-se que os fatores que contribuíram para a construção da identidade foram os relacionamentos.
(SILVA et al., 2004)	Compreender a cultura organizacional sob o ponto de vista da cúpula estratégica da organização	Verifica-se que a identidade desta organização reflete traços culturais específicos da sociedade na qual ela está inserida.

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE E – Campo: Identidade vs. Comportamento

**Quadro com os Artigos Enquadradados no Campo: Identidade vs. Comportamento**

Citação	Teoria, tema ou questão de pesquisa	Principal conclusão ou achado
(BORGES; MEDEIROS, 2011)	Relacionar identidade com os conceitos “drama social” e “atos de performance”.	Evidencia performances dramáticas visando comunicar, convencer, educar, seduzir e transformar diferentes plateias na empresa Ambev.
(CAMATTI, 2011)	Compreender a função do processo de comunicação na identidade.	Verifica-se que a cultura individual fomenta, pela interação, o coletivo.
(MASCARENHAS, 2010)	Examinar o que leva um indivíduo tornar-se “sujeito trabalhador”	Defende que a identidade fornecida pela gestão é modificada pelos sujeitos enquanto “trabalhador”
(CARASSAI; FONSECA, 2009)	Verificar a influência de uma mudança estratégica na identidade de uma instituição de ensino particular.	Revelou que a implantação da mudança estratégica investigada provocou modificações nos atributos da Identidade Organizacional especificados.
(CAVEDON; STEFANOWSKI, 2008)	Verificar como o humor e o riso podem evidenciar a I.O	O riso acaba revelando quem são essas pessoas, quais os seus valores e suas identidades.
(NOCERA; AUGUSTO, 2008)	Verificar o impacto das práticas de gestão na I.O da organização militar.	Não foi possível evidenciar impacto na Identidade Organizacional até o momento do estudo.
(SANTOS, 2007)	Aprofundar o conhecimento sobre o conceito de identidade e sua importância para a comunicação.	Salienta a importância da atuação das Relações Públicas, por meio dos mecanismos de comunicação organizacional, na consolidação da identidade.
(VIEIRA et al., 2006)	Tem como intuito introduzir o conceito de sequestro emocional na literatura de estudos organizacionais.	Expõe que o sequestro emocional se caracteriza como um processo de apropriação do trabalho, formação de identidade e definição de poder
(BAUER; ZILÁ, 2004a)	Analizar o papel da identidade na relação dos indivíduos com as organizações.	Conclui que a IO só pode ser compreendida pelos indivíduos como uma construção social e relacional.
(BAUER; ZILÁ, 2004b)	Explorar a interação entre os diversos níveis de identidade, bem como o seu processo de construção.	Verifica-se que a agroecologia representa tanto uma identidade de um movimento social emergente, quanto uma realidade social partilhada.
(SILVA; VERGARA, 2004)	Levantar a influência do processo de mudança organizacional no processo de reconstrução das identidades.	Procurou-se construir um quadro referencial no modo como as suas identidades pessoais, coletivas e institucionais são reconstruídas.
(BARBOSA; CESAR, 2003)	Tentar aproximação dos conceitos de identidade e estratégia organizacional.	Há aproximação entre Identidade e Estratégia Organizacional
(BAUER, 2003)	Por meio de uma discussão teórica elaboraram-se algumas proposições sobre redes e identidades.	Acredita-se que a adoção de uma identidade busca legitimação e conformidade a uma realidade social construída pelos atores que compõem o ambiente.
(CESAR; MACHADO-DA-SILVA, 2002)	Verificar o efeito da privatização na identidade da Telepar Brasil Telecom no período de 1996 a 2000	Os resultados da análise permitiram concluir que ocorreu alteração significativa da Identidade Organizacional da Telepar Brasil Telecom.

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE F - Caracterização da Micro e Pequena Empresa

**Tabela 1F – Caracterização da Micro e Pequena Empresa**

Legislação	Setor	Baseado na Receita Operacional Bruta Anual	
		Micro até	Pequena até
Estatuto da Micro e Pequena Empresa, Lei 9.841/1999 - atualizada pelo Decreto nº 5.028/2004	-	433,76 mil	433,76 mil a 2,13 milhões
Lei do SIMPLES, 9.732 de 1998	-	240 mil	240 mil a 2,24 milhões
Exportação – Decreto 3.474 de 19/05/2000	Indústria Comércio Serviço	720,44 mil 360,22 mil 360,22 mil	720,44 mil a 6,30384 milhões 360,22 mil a 2,70165 milhões 360,22 mil a 2,70165 milhões

Fonte: SEBRAE (2011)

**Tabela 2F - Definição de Porte de Empresas pelo BNDES**

Setor	Receita Operacional Bruta Anual				
	Micro até	Pequena até	Média	Média-Grande	Grande
Qualquer	2,4 milhões	2,4 a 16 milhões	16 a 90 milhões	90 a 300 milhões	Acima de 300 milhões

Fonte: (BNDES, 2012)

**Tabela 3F – Definição de MPE's pelo Critério de Receita Operacional**

Legislação	Setor	Baseado na Receita Operacional Bruta Anual		
		Micro até	Pequena até	Média até
MERCOSUL	Indústria	400 mil	400 mil a 3,5 milhões	2,5 milhões a 20 milhões
Resolução 59/1998	Comércio	200 mil	200 mil a 1,5 milhões	1,5 milhões a 7 milhões
	Serviço	200 mil	200 mil a 1,5 milhões	1,5 milhões a 7 milhões

Fonte: (MERCOSUL, 1998)

**Tabela 4F – Definição de MPE's pelo Critério de Número de Empregados**

Legislação	Setor	Baseado no Número de Empregados		
		Micro até	Pequena até	Média até
MERCOSUL	Indústria	1 a 10	11 a 40	41 a 200
Resolução 59/1998	Comércio	1 a 5	6 a 30	31 a 80
	Serviço	1 a 4	6 a 30	31 a 80

Fonte: (MERCOSUL, 1998)

**Tabela 5F – Definição de Porte de Empresas pelo SEBRAE**

Instituição	Setor	Número de Empregados			
		Micro	Pequena até	Média	Grande
IBGE/SEBRAE	Indústria	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
	Comércio	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100
	Serviço	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

Fonte: Sebrae (2010)

## APÊNDICE G – Questionário de Pesquisa

### Questionário De Pesquisa

#### **Instrumento de Avaliação da Estratégia de Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas**

Este instrumento irá apoiá-lo na análise da competitividade de sua empresa; ao respondê-lo, você receberá um relatório com parecer exclusivo, dado por pesquisadores especializados nos assuntos aqui tratados, e professores convidados nacionais e internacionais.

Sua resposta contribuirá para a ciência e proverá muitas informações úteis para você

#### **Quem pode responder:**

O questionário foi especialmente desenvolvido para ser respondido por um dos sócios/proprietários da empresa ou pelo gerente geral ou responsável pela empresa.

#### **Confidencialidade:**

Este é um trabalho cujo principal objetivo é científico e foco em publicações em grandes revistas em administração. Nossa código de ética garante total confidencialidade de sua empresa. Somente serão utilizadas publicamente as análises estatísticas de grupos de empresas, sem identificá-las, e com foco em periódicos científicos de alto nível. De maneira alguma sua empresa será identificada.

#### **Pesquisador responsável:**

Denilson Aparecida Leite Freire: Doutorando em Administração. Mestre em Administração e professor da área de Gestão de Pessoas do Centro Universitário Metodista de Minas, MG.

**Dúvidas e contato:** [denilson.freire@hotmail.com](mailto:denilson.freire@hotmail.com)

## Instrumento de Avaliação da Estratégia de Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas

Caro(a) Senhor(a), por favor, responda da forma mais sincera possível. Não existem respostas certas ou erradas, responda com convicção, pois assim será maior a qualidade do relatório comparativo exclusivo que sua empresa receberá.

**1. Qual a sua visão, como sócio/proprietário, do principal objetivo estratégico de sua empresa hoje?**

Assinale com um X sua percepção (de 1 a 4) do quanto você dá prioridade aos aspectos a seguir para a estratégia da sua empresa (lembrando-se de que é impossível dar prioridade total para tudo).

Na sua percepção...	Não faz parte de suas prioridades no momento	É importante, porém, se for necessário, a prioridade é dada a outros fatores	É de grande importância e prioridade intermediária	É a maior prioridade na empresa, acima das demais
		1	2	3
Oferecer o menor preço possível dos produtos/serviços				
Aprimorar ainda mais o serviço ao cliente				
Investir intensamente na qualificação dos profissionais da empresa				
Dispor da melhor qualidade disponível no mercado para os seus produtos/serviços				
Agregar mais inovação aos produtos/serviços				
Maximizar a participação dos funcionários/colaboradores nas decisões				
Garantir os melhores níveis de bons relacionamentos entre os colaboradores da empresa				
Envolver intensamente a comunidade na estratégia da empresa				
Manter a empresa fiel aos seus objetivos, visão e valores organizacionais				

**2. Qual sua visão de sócio/proprietário sobre a gestão dos funcionários em sua empresa?**

Em geral, os sócios e proprietários tem grande influência sobre a gestão dos funcionários da empresa. Por isso, pedimos que você assinale com um X para qual parcela dos funcionários da sua empresa (todos, parte ou nenhum dos funcionários) as perguntas a seguir se aplicam. Considere apenas os funcionários abaixo da diretoria e dos sócios da empresa.

Que parcela dos funcionários (fora a diretoria) da sua empresa ....	Nenhum funcionário	Parte dos funcionários	Todos os funcionários
... participa de alguma reunião ou programa para discutir melhorias organizacionais?			
... participa de reuniões periódicas com os sócios ou diretores, para informá-los dos desenvolvimentos na empresa?			
... recebe salário variável conforme seu desempenho (metas)?			
... recebe bônus coletivos por trabalharem em equipe ou lucro da empresa?			
... podem exercer tarefas que vão além do seu cargo oficial, com flexibilidade?			
... tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?			

### 3. Perfil da sua empresa

- a) Principal produto/serviço: \_\_\_\_\_
- b) Setor de Atividade
- (   ) Indústria  
 (   ) Comércio  
 (   ) Serviço  
 (   ) Construção Civil
- c) Número de funcionários – atual: \_\_\_\_\_ 2012: \_\_\_\_\_ 2011: \_\_\_\_\_ 2010: \_\_\_\_\_
- d) Há quantos anos sua empresa está no mercado? \_\_\_\_\_
- g) Faturamento da empresa (em mil reais): 2012: \_\_\_\_\_ 2011: \_\_\_\_\_ 2010: \_\_\_\_\_
- h) É muito importante termos o faturamento e, como falamos, garantimos a confidencialidade. Se por qualquer motivo você fique constrangido em mostra-lo, pedimos que você indique o percentual em que ele cresceu/diminuiu de um ano para o outro. Números negativos (exemplo: -5%) representam diminuição.

% de 2012 para 2011	
% de 2011 para 2010	
% de 2009 para 2010	
% de 2012 para 2011	

### 4. Dados sobre o respondente:

- a) Cargo: \_\_\_\_\_
- b) Sexo:
- (   ) Masculino  
 (   ) Feminino

c) Faixa Etária:

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

d) Grau de Escolaridade:

- Educação Básica
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-graduação

d) Website:

e) E-mail para contato:

e) Telefone para contato:

Fique à vontade para dar sugestões / contribuições.

Agradecemos sua participação. Pedimos enviar o questionário preenchido para denilson.freire@hotmail.com

**APÊNDICE H – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

A empresa \_\_\_\_\_,  
CNPJ \_\_\_\_\_, com endereço na (Rua/Av.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, Município de  
\_\_\_\_\_, por meio de seu representante infra-assinado, declara estar CIENTE  
de que está participando de uma pesquisa sobre a Estratégia de gestão de pessoas nas Micro  
e Pequenas Empresas, organizada pelo programa de Doutorado em Administração pela  
Universidade Nove de Julho em São Paulo, sob a responsabilidade do Sr. Denilson  
Aparecida Leite Freire.

Autoriza ainda o uso dados da empresa em questão na pesquisa científica desde que seja  
mantido, no anonimato, o nome da referida empresa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
(Local) (Data)

Nome do responsável da empresa: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

O questionário foi preenchido eletronicamente no dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/2013.