
A Influência da Gestão de Pessoas no Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

The Influence of Human Resources on the Potential Growth of Micro and Small Enterprises

DENILSON APARECIDA LEITE FREIRE

RESUMO

O artigo analisa se há influência da gestão de pessoas no potencial de crescimento das micro e pequenas empresas brasileiras. Foi realizada uma *Survey* com 109 micro e pequenas empresas da região sudeste. As estratégias de pessoas foram mensuradas pela escala adaptada de Ciavarella (2003), que avalia os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) e o potencial de crescimento por meio da escala de Rutherford et al. (2004). A Análise Fatorial resultou em KMO superior a 0,6, demonstrando a adequação das escalas. Concluiu-se, pelo teste de correlação de Pearson, que na amostra pesquisada a gestão de pessoas correlaciona-se positivamente com o potencial de crescimento das MPES. A análise Cluster resultou em quatro agrupamentos: Nenhum, baixo, médio e alto potencial de crescimento, revelando que há diferenciação em relação ao gênero, faixa etária, escolaridade e cargos ocupados, sendo influenciado por diferentes níveis de sistemas de trabalho de alto envolvimento.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento; Potencial de Crescimento; Micro e Pequenas Empresas.

* Professor da Universidade Federal de Uberlândia (MG). Doutor em Administração

ABSTRACT

The article examines whether there is influence of human resource management on the potential growth of micro and small enterprises (MSEs). One Survey was conducted with 109 micro and small businesses in Southeast. The human resource strategies was measured by the modified scale of Ciavarella (2003), which evaluates High Involvement Work Systems (HIWS) and the growth potential by the scale of Rutherford et al. (2004). The factor analysis resulted in kmo greater than 0.6, demonstrating the suitability of the stopovers. It was concluded by the Pearson correlation in the sample studied, the management of human resources is positively correlated with the growth potential of MSEs test. The Cluster analysis resulted in four groups: none, low, medium and high growth potential, revealing that there is differentiation with respect to gender, age, education and positions held, being influenced by different levels of High Involvement Work Systems.

Key-Words: Human Resources; High Involvement Work Systems; Growth Potential; Micro and Small Enterprises.

INTRODUÇÃO

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). Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi analisar se as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelas micro e pequenas empresas influenciam, efetiva e positivamente, o seu potencial de crescimento. Para isso, analisou-se o envolvimento dos colaboradores na estratégia de gestão de pessoas adotadas pelas MPE's, na percepção dos proprietários e se verificou se estes influenciam o crescimento delas.

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 apuração do STAE, foi utilizada a escala estruturada por Ciavarella (2003). A escala foi estruturada a partir da mensuração de quatro fatores: poder, informação, recompensas e conhecimento.

E 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 os 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 consistem 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).

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

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 estratégia de gestão de pessoas pode contribuir para o crescimento da organização.

Para a definição da micro e pequena empresa, empregou-se os critérios utilizados pelo SEBRAE (2010) e/ou pelo IBGE (2010). Este artigo usou as 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.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE)

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 em 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, conseqüentemente, a um maior desempenho.

Assim, a partir da década de 80, com a emergência dos tópicos de gestão estratégica 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 modos de gerir 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 1 estão sistematizados os fatores que possibilitam a implementação desses sistemas.

Quadro 1 – Comparação entre os Sistemas de Trabalho Tradicional e os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho

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

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

Nadler et al. (1994) realizaram uma pesquisa no Reino Unido, em meados da década de 1940, 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 destes dois sistemas: técnico e social, relacionados às relações de trabalho e envolvimento com os colaboradores. Essa nova configuração de-

monstra que os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho exigem uma gestão mais estratégica e flexível da área de Gestão de Pessoas.

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).

Dessa forma, parte da explicação do alto desempenho pode vir 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, conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Tais relações foram estudadas em um novo construto denominado de Sistema de Trabalho de Alto Envolvimento (BUTLER et al., 2004).

Não há uma definição clara do que seja Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento na literatura, nem mesmo um acordo sobre as práticas que devam ser incorporadas a esses sistemas (LLOYD; PAYNE, 2004). Eles podem ser considerados uma abordagem diferenciada de práticas de gestão de pessoas que permitem um alto desempenho por meio dos indivíduos (DOODY, 2007).

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 tende a focalizar três aspectos (BUTLER et al., 2004): a gestão da produção, a organização e/ou a relação entre os colaboradores.

Apesar dos muitos termos e conceitos, todos levam a uma mesma ideia: que a participação dos trabalhadores para decidir como realizar o trabalho é benéfica e deve ser estimulada 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 modo 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).

Entre 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, no sentido de fornecer ao colaborar mais participação nos processos de decisão.

Informação buscando o seu compartilhamento com todos os funcionários em relação ao 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.

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 concentrou-se no desenvolvimento de habilidades dos funcionários para que eles pudessem realizar, com eficácia, suas tarefas em busca de alta qualidade.

Os estudos encontrados sobre os impactos dos STAE's 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).

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

POTENCIAL DE CRESCIMENTO

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 o 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 estratégias nacionais e internacionais.

Na academia brasileira, prevalecem trabalhos da corrente do posicionamento pragmático (prático), demonstrando que 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, 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).

Miller e Friesen (1984) estabeleceram atributos para classificar os cinco estágios do ciclo de vida organizacional, baseando-se nas seguintes variáveis: situação organizacional, estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, que identificam os referidos estágios, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de Determinação das Fases de CVO

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

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984)

Para discussão dos dados desta 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 tópico seguinte irá discorrer sobre outros métodos e processos de determinação e mensuração do potencial de 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, a sua definição e a 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).

Mas, 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 o 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 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, além dos dados financeiros, a 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% 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.

Faz-se necessário estruturar um modelo que demonstre tanto a situação atual como também a capacidade da organização em elabo-

rar 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 1.

Figura 1 – 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

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).

METODOLOGIA

A investigação teve o caráter quantitativo (COUTINHO, 2004). Para o levantamento de dados, propôs-se uma *Survey* como principal estratégia de pesquisa voltada à comprovação de hipóteses já explicitadas. Entre 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, nesta pesquisa, o tipo de amostra não probabilística por conveniência (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Foi definida a amostragem por meio da razão entre tamanho da amostra/número de parâmetros estimados no modelo. Para alguns autores, essa 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. Baseando-se nessas ponderações e no número de questões propostas para esta pesquisa a amostra foi de, no mínimo, 100 casos, sendo, alcançadas, 109 respostas válidas.

Para a elaboração desta pesquisa, foram utilizados instrumentos (escalas) já validados, sendo assim, o ideal era seguir a aplicação usando o 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 foi aplicada em grandes organizações) quanto às questões culturais da região sudeste do Brasil. A adaptação seguiu-se de 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, realizada a aplicação do questionário a onze 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.

Para a pesquisa, a escala de Ciavarella (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 a 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), e 2 para parte dos funcionários (o que revelaria adoção parcial), e 3 para todos os funcionários. A adaptação da escala está descrita no Quadro 3.

Quadro 3 – 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</p> <p>Existem sistemas de sugestões implementados</p> <p>Há enriquecimento contínuo dos sistemas de trabalho</p> <p>Há autogestão das equipes de trabalho</p> <p>Há participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão</p> <p>Existem o compartilhamento de informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • os resultados operacionais da empresa como um todo • os resultados da sua Unidade e/ou do Departamento <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Existem programas de participação nos lucros</p> <p>Existem programas de participação nos resultados</p> <p>Existem programas de participação nos excedentes gerados pela organização</p> <p>Existem programas de participação acionária</p> <p>Existem programas de reconhecimento do trabalho</p> <p>Há o desenvolvimento de habilidades grupais para a tomada de decisão</p> <p>Há desenvolvimento da capacidade de liderança</p> <p>Há a busca e o desenvolvimento de habilidades para a compreensão do negócio</p> <p>Qualidade/análise estatística habilidades</p> <p>Há programas para a construção de habilidades em equipes</p> <p>Há treinamento de habilidades específicas para o trabalho</p> <p>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> <p>Tem seus salários, treinamentos e métodos de seleção decididos pelos sócios ou diretores da empresa diretamente?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi realizada, também, a adaptação da Escala de Rutherford et al. (2004) que mensura o Potencial de Crescimento. 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 diz respeito ao nível de crescimento de vendas alcançado nos anos anteriores (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 a 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 à 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 4.

Quadro 4 – 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 usada 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, foram consideradas 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.

Por fim, para a validação das escalas utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE); em seguida, analisou-se a correlação entre as variáveis pelo teste de correlação de Pearson e, finalmente, estatísticas descritivas e análise de cluster.

RESULTADOS E ANÁLISES

A escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE) foi composta por seis afirmativas, 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. A análise de KMO (0,872) e o Alpha de *Crombach* (0,789) foram superiores a 0,6, confirmando que as variáveis possuem consistência interna, revelando que são adequadas na explicação dos construtos a que se propõem.

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% têm de 21 a 40 anos, indicando que o número de jovens e adultos com maior nível educacional prevalece na amostra em estudo. Apenas 45,8% consideram-se 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 infor-

mação é complementada com o fato de que 51,4% das empresas têm 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. Das empresas, 82,6% encontram-se nos setores de comércio e serviços, indo a favor dos dados recentes da economia do Brasil, que indicam o crescimento nesses setores (SEBRAE, 2011).

Para o 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, estava envolvido na gestão do empreendimento. Para 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 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-se a um valor intervarlar de classe igual a 0,66. Desta forma, obteve-se a Tabela 1 para a classificação do nível de STAE.

Tabela 1 – 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 2 traz os percentuais da frequência dos níveis de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE).

Tabela 2 – 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 têm 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 de 91,7% das MPE's investigadas tenham 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 os 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).

O crescimento foi mensurado analisando o cruzamento da percepção e a estimativa real de faturamento fornecido pelos proprietários (RUTHERFORD, 2004) e o crescimento do número de colaboradores nos últimos três anos. Assim chegou-se a uma classificação de crescimento em três 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 3.

Tabela 3 – Classificação do Potencial de Crescimento (Faturamento)

Varição 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% têm baixo crescimento e 48,6% estão em crescimento, como visto na Tabela 4.

Tabela 4 – Percentual de Empresas por Classificação de Crescimento

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

Entre as empresas categorizadas como Em Crescimento, foi aplicado critério de número de funcionários, para a 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 três anos, com pelo menos, 10 pessoas assalariadas no ano inicial de observação (IBGE, 2003).

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 oito 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 5. Essas empresas representam 22,8% das empresas com mais de 10 funcionários e 7,33% da amostragem geral das MPE's analisadas.

Tabela 5 – 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 Cresci- mento	Em Crescimento	Não Cresci- mento	
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

Para a 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 6.

Tabela 6 – Correlações entre as Variáveis STAE e PC

Variáveis	STAE	PC
STAE	<i>Pearson Correlation</i>	1
	Sig. (2-tailed)	,263**
	N	109
PC	<i>Pearson Correlation</i>	,263**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	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

Verificou-se que há correlação positiva entre o nível de STAE e o potencial de crescimento, ainda que avaliada como fraca, mas significativa do ponto de vista das ciências sociais, cujas correlações por volta de 0,30 têm sido consideradas satisfatórias, correlações entre 0,30 e 0,50 de magnitude moderada, e aquelas que excedem 0,50, de forte magnitude (AJZEN; FISHBEIN, 1980). Esse resultado corrobora para a comprovação de que o nível de adoção de Siste-

mas de Trabalho de Alto Envolvimento, mensurado pela escala de Ciavarella (2003), pode influenciar o potencial de crescimento das empresas, mensurado pela escala de Rutherford et al. (2004).

Esse dado é confirmado quando distribui-se o total de MPES, cruzando-se o Potencial de Crescimento com o 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 7.

Tabela 7 – 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

A análise cluster das escalas de STAE e de PC com os seus respectivos dados descritivos revelou quatro aglomerados com características distintas, como expressos no Quadro 5.

Quadro 5 – Análise Cluster entre STAE e Potencial de Crescimento

	Não Crescimento	Baixo Crescimento	Em Crescimento	Alto Crescimento
Gênero	Sem distinção	Feminino	Masculino	Masculino
Faixa Etária	41 a 50	21 a 30	Mais de 50 anos	41 a 50
Escolaridade	Fundamental	Ensino Médio	Graduação	Graduação
Cargos predominantes	Proprietário único	Gerentes	Presidente Sócios	Presidente
	Sem distinção	Indústria	Comércio e Serviços	Serviços
STAE	-	Baixo	Alto	Médio

Conclui-se que, na amostra pesquisada, o potencial de crescimento diferenciou-se em relação ao gênero, faixa etária, escolaridade e cargos ocupados, sendo influenciado por diferentes níveis de sistemas de trabalho de alto envolvimento.

Foram encontradas oito empresas com Alto Potencial de Crescimento. Devido ao número pequeno de empresas nessa categoria, foram levantadas as estatísticas descritivas mais relevantes. Obteve-se que essas empresas foram em maior número para os respondentes do gênero masculino, da faixa etária superior a 40 anos e que ocupam cargos estratégicos nas MPE's, como presidência e gerência e que possuem graduação. Essas empresas concentraram-se no setor de serviço. 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar se as MPES adotam Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento e se estes influenciam o potencial de crescimento organizacional.

Inicialmente, foram testadas as escalas de STAE e PC. Todas tiveram aderência à distribuição normal. Os *outliers* foram descar-

tados da amostragem. Em relação ao nível de consistência interna e grau de confiabilidade, as escalas apresentaram KMO adequados.

Concluiu-se que, na amostra pesquisada, o potencial de crescimento diferenciou-se em relação ao gênero, faixa etária, escolaridade e cargos ocupados, sendo influenciado por diferentes níveis de sistemas de trabalho de alto envolvimento. Sugerindo que empresas que adotam Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento possuem influência positiva no potencial de crescimento. Esse resultado pode contribuir para as pesquisas na área de gestão de pessoas e sua importância e impacto nas organizações de micro e pequeno porte, contrariando a tendência de se pensar que tais estratégias somente surtem efeito nas grandes empresas.

O estudo tem, entretanto, 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 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 vieses tanto do pesquisador quanto dos respondentes. O fato de o questionário ser on-line dificultava o controle das respostas. Aliado ao fator tempo, onde o respondente levava um tempo médio de resposta em torno de 20 minutos, isto pode ter alterado algumas questões. 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.

O público escolhido também é um fator limitante da pesquisa. Devido à extensa área territorial, o número de micro e pequenas empresas participantes representa um percentual muito pequeno quando comparado ao universo dessas empresas. Outro fator limi-

tante é a classificação do porte da empresa, que possui 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.

Na academia, abre um novo leque de oportunidades de estudos no intuito de aprofundar as teorias sobre STAE e PC no Brasil, assim como compreender como elas se instauram e desenvolvem diferentes contextos econômicos. Sugere-se pesquisar tais relações em setores econômicos específicos e por porte da empresa, por exemplo, empresas de médio porte no setor de empresas de alta tecnologia, empresas do terceiro setor, empresas agrícolas, entre outras tantas possibilidades. Posteriormente, seria possível comparar se os resultados da relação entre STAE e PC se mantêm ou se alteram em relação a esses setores.

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 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 o 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

- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall, 1980.
- ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: M. T. L. Fleury (org.); **As Pessoas na Organização**, 2002. Rio de Janeiro: Gente.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- BENTLER, P.; CHOU, C. Practical issues in structural equation modeling. **Sociological Methods and Research**, v. 16, p. 78-117, 1987.
- BUTLER, P.; FELSTEAD, A.; ASHTON, D.; et al. High Performance Management : A Literature Review. **Learning as Work Research**, v. 44, 2004.
- CARDON, M. Contingent Labour as an Enabler of Entrepreneurial growth. **Human Resource Management**, v. 42, n. 4, 2003.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprises**. Cambridge MA: MIT Press, 1962.
- CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. Business Growth The Five Stages of Small Business Growth. **Harvard Business Review**, n. May-June, 1983.
- 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 (orgs.); **Research methodology in strategy and management**. p. 259-286, 2005. San Diego: Elsevier.
- 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.
- 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.
- GILMAN, M.; RABY, S. High Performance Work Systems in SMEs : Do they really exist? **Time for New Perspectives on HRM and Performance**, p. 0-30, 2008.
- HAIRE, M. **Modern Organization Theory: A Symposium**. Wiley, 1959.
- IBGE. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**. IBGE, 2003.
- KOK, J. M. DE. The Impact of firm-provided training on production. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 3, 2002.
- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **ReGE**, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.
- LLOYD, C.; PAYNE, J. The Only Show in Town (If a Pretty Pathetic one at that): Re-Evaluatin the High-Performance Workplace as a Vehicle for the Uk high skills Project. **International Labour Process**. **Anais...**, 2004. Amsterdam.

- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 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.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.
- RAUCH, A.; FRESE, M.; UTSCHE, A. Effects of Human Capital and long-term human resources development and utiization on employment growth of small-scale business: a causal analysis. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 5, 2005.
- 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.
- SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2009**. 2010.
- 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.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: B. STAW; L. CUMMINGS (orgs.); **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.
- 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.
- WONG, A. Performance Management and Growth Metrics. **Virtual Strategiste**, n. 3, p. 1-6, 2002.

Recebido em: 16.10.2014

Aprovado em: 6.5.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>