

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O objetivo deste estudo foi analisar qual a relação que se estabelece entre a percepção do proprietário das MPEs e as práticas de gestão de pessoas adotadas nas micro e pequenas empresas (MPEs). Para análise da percepção foi utilizada o construto de Identidade Organizacional (IO), nas suas dimensões normativa (estratégia Soft) e utilitária (estratégia Hard). Para análise das estratégias de gestão de pessoas foi utilizado o construto Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento (STAE). Foi realizada uma Survey, obtendo-se 109 respostas válidas. Os resultados demonstraram que há correlação positiva entre a percepção de identidade normativa e o nível de envolvimento dos colaboradores (STAE); e correlação negativa entre o caráter utilitarista de IO com o nível de envolvimento dos colaboradores. Esses resultados demonstram que práticas de gestão que buscam a participação dos colaboradores podem levar a maior nível de envolvimento destes com a organização. Revelou, ainda, que o alto nível de STAE ocorreu predominantemente no gênero masculino, entre os 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.

Palavras-Chave: Identidade Organizacional. Gestão de Pessoas. Micro e Pequenas empresas.

ORGANIZATIONAL IDENTITY AND INFLUENCES IN PEOPLE MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

The objective of this study was to analyze what the relationship established between the perception of the owner of MSEs and management practices adopted people in micro and small enterprises (MSEs). For analysis of the construct of perceived Organizational Identity was used, and the utilitarian (Hard strategy) their normative dimensions (Soft strategy). For analysis of strategies for managing people the construct of High Involvement Work Systems (HIWS) was used. Survey one was performed, yielding 109 valid responses. The results showed that there is positive correlation between the perception of normative identity and the level of employee engagement (HIWS); and negative correlation between the utilitarian character of Organization Identity with the level of employee engagement. These results demonstrate that management practices that seek employee participation can lead to greater level of involvement with the organization of these. Furthermore, it indicated that the high level of HIWS occurred predominantly in males, among which were over 40 years old, in with the undergraduate level and in the trade and service sectors, especially those who occupy the position of business partner.

Keywords: Organizational Identity. People management. Micro and Small companies.

¹ Doutor em Administração e professor da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) (denilson.freire@hotmail.com)

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.

Pode-se inferir, então, que 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).

O objetivo deste estudo é analisar qual a relação que se estabelece entre a percepção do proprietário das MPEs e as práticas de gestão de pessoas adotadas. O estudo contribui para uma melhor compreensão das estratégias de gestão de pessoas a serem adotadas por essas empresas em um ambiente competitivo, uma vez que 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).

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.

Para definição de micro e pequena empresa, utilizou-se das definições baseadas no número de pessoas ocupadas em relação ao setor econômico de atividade (mais amplamente utilizadas nas pesquisas dos órgãos públicos e privados no Brasil), 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.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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).

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).

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.

Sendo assim, 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 planos 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).

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.

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

2.2 Percepção do Proprietário e a Identidade Organizacional

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; WOOD 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).

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

A perspectiva investigada nesse artigo 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).

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).

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, objetivando uma maior participação dos colaboradores nos processos organizacionais (GIOIA; THOMAS, 1996).

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. Esse modelo 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.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A investigação teve o caráter quantitativo. 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). 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). A amostra, então, foi definida utilizando-se 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. 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.

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 (GEPR), que disponibilizou sua estrutura para armazenamento e envio dos questionários, bem como estagiários para apoio às atividades de coleta e processamento de dados.

Para elaboração dessa pesquisa foram utilizados instrumentos (escalas) já validadas. 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.

Adotou-se os procedimentos de adaptação propostos por Pasquali (1999); 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 (PASQUALI, 1999). 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 etapas as escalas ainda foram testadas estatisticamente finalizando a etapa de validação que consiste na Análise Fatorial e análise da consistência interna.

Os Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento foram mensurados pela escala de Ciavarella (2003). Para a pesquisa, a escala 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 1.

Quadro 1 - Adaptação da Escala de Sistemas de Trabalho de Alto Envolvimento

Questões da Escala de Ciavarella (2003)	Questões da Escala Modificada
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: <ul style="list-style-type: none"> • 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 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	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?

Fonte: Elaborado pelo autor

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. Na adaptação foram suprimidas as

variáveis: “valor de produtos e serviços” da dimensão utilitária e a “educação e treinamento para a agricultura” da normativa. As alterações estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – 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 Agregar 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

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 analisou-se a correlação entre IO e os STAE. Para a AFE, foram aplicados os seguintes testes estatísticos (HAIR JR et al., 2005):

a) Análise 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 3. 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 3 - 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 análise 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 o Quadro 2, que classifica os valores dos coeficientes (r) em faixas avaliativas (LEVIN; FOX, 2004).

Quadro 2 – 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)

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Analisando 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. Todas as demais obtiveram KMO e Communalities acima de 0,5.

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

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. As variáveis tiveram KMO superiores a 0,5, no teste da Matriz Anti-Imagem.

4.1 Perfil da Amostra

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).

4.2 Análise dos Resultados da Escala de Identidade Organizacional

Para definição do caráter normativo ou utilitarista, 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%.

Os resultados demonstram que em 48,6%, ou seja, 53 empresas, foram classificadas como normativas e 51,6%, ou 56 empresas como utilitaristas. Utilizando-se do método Cross Tabulation do SPSS Estatistic 17.0 foi possível cruzar os caracteres 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. Em comparação à faixa etária, 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. 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 de 5 pontos percentuais, a favor do caráter utilitarista para aqueles com pós-graduação. 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. Observou-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, conseqüentemente de controle, já que passou do caráter normativo para utilitarista com o passar dos anos.

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.

4.3 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. 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 1 para 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

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%). 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.

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 2) 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 2 - 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. 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. 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 .

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 3.

Tabela 3 - N° 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

Para verificação do grau de associação entre as variáveis estudadas, foram levantados os coeficientes de correlação entre elas, por meio do Teste de Correlação de Pearson e que estão expressos na Tabela 4..

Verificou-se que há correlação positiva do caráter normativo com o nível de STAE (0,475), contribuindo para a comprovação de 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. Isso é, estratégias de gestão mais participativas, semelhante às estratégias de gestão de pessoas do tipo Soft podem levar a maiores níveis de envolvimento (STAE).

Tabela 4 - Correlação de Pearson

Variáveis	IO		STAE
	Utilitarista	Normativa	
Utilitarista	<i>Pearson Correlation</i>	1	,097
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,317
	N	109	109
Normativa	<i>Pearson Correlation</i>	,097	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,317	,000
	N	109	109
STAE	<i>Pearson Correlation</i>	-,071	,475***
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,462	,000
	N	109	109

Por fim, verificou-se correlação negativa do caráter utilitarista de IO com o STAE (-0,71) 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 Ciavarella

(2003). Isso é, estratégias de gestão do tipo Hard, baseada apenas no controle, podem levar a menores níveis de envolvimento (STAE).

Concluiu-se que 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar qual a influência 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.

Inicialmente foram testadas as escalas de IO STAE e PC. 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).

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 caracteres 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.

Finalmente, as análises do coeficiente de correlação de Pearson comprovou 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 Ciavarella (2003).

Esse resultado contribui para os estudos sobre as estratégias de gestão de pessoas uma vez que a identidade do tipo normativa pode levar a maiores níveis de participação e envolvimento dos seus colaboradores.

O Estudo revelou que os 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 Ciavarella (2003). 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.

O estudo, entretanto, 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 vieses tanto do pesquisador quanto dos respondentes. 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 da identidade organizacional, foi considerada apenas a percepção dos proprietários. 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. 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. 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.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: L. . Climmings; B. . Staw (Eds.); *Research in Organizational Behavior*, 1985. Greenwich: Jay Press.

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.

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.

CALDAS, M. P.; WOORD JR, T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6–17, 1997.

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.

DAVIDSSON, P.; ACHTENHAGEN, L.; NALDI, L. *Research on Small Firm Growth : A Review*. *International Business*, 2009.

DOODY, S. P. *High-Involvement Work Systems : Their Effect on Employee Turnover and Organisational Performance in New Zealand Organisations*. Lincoln University - Thesis Doctoral, 2007.

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.

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.

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>>. .

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.

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.; et al. 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>>. .

HOGG, M. A.; TERRY, D. J. The Dinamci, Diverse and Variable Faces of Organizational Identity. *Academy of Management Review*, p. 150–153, 1996.

LAWLER, E. E. *Strategic pay: Aligning or- ganizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LEVIN, J.; FOX, J. A. *Estatística para Ciências Humanas*. 9 ed. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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.

MACHADO, H. V. *Revista de Administração Contemporânea - A identidade e o contexto organizacional perspectivas de análise*. *Revista de Administração Comteporânea*, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2 ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINGOTTI, S. A. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. *Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PASQUALI, L. *Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração*. Brasília, 1999.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assessement. *Journal of Management Information System*, 1993.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Identity Dialogues. *Academy of Management Review*, v.



PUC-SP



FEAUSP

25, n. 1, p. 141–152, 2000. Disponível em: <<http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=3208207&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>>. .

RUÃO, T. O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor. II Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 2001.

SEBRAE; DIEESE. Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2009. 2010.

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.

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.

WESTGREN, R. E.; FOREMAN, P. O.; WHETTEN, D. A. Identification and Member Commitment to Agricultural Cooperatives. 2004.

WHITFIELD, K. High-Performance workplace, training, and the distribution of skills. *Industrial Relations*, v. 39, 2000.