

INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Ivano Ribeiro¹
Karina de Déa Roglio²
José Eduardo Pécora Junior³

RESUMO: Diversas pesquisas apontam que o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas adequadas e alinhadas às estratégias da organização é um grande direcionador para que as empresas alcancem maior vantagem competitiva, por gerar maior agilidade dos processos, melhoria da qualidade de produtos ou serviços, geração de novas competências e redução dos custos. Contudo, a maioria destas pesquisas exploram o tema em grandes organizações, deixando uma lacuna de conhecimento sobre este alinhamento em pequenas e médias empresas (PMEs), sobretudo no contexto brasileiro. Este artigo tem como objetivo apresentar um instrumento de pesquisa para identificar relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas utilizadas em PMEs, permitindo que estratégias de inovação, melhoria da qualidade ou redução de custos, sejam relacionadas à quatro práticas de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. O instrumento foi testado em um estudo que analisou estas relações em 34 PMEs do setor industrial, apresentando-se como um recurso que pode trazer contribuições significativas para o processo decisório estratégico de gestores destas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de gestão de pessoas; Estratégias competitivas; Pequenas e médias empresas.

RESEARCH INSTRUMENT FOR IDENTIFYING RELATIONS BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND PRACTICES FOR MANAGING PEOPLE

ABSTRACT: There is some consensus on academic research that the fit between human resources management practices and organizational strategy is responsible for creating competitive advantage, whether by improving the flow of processes' speed, the products or services quality, generating new competences and reducing costs. However, most of research explores this subject in large organizations instead of small and medium enterprises (SMEs). This paper has the purpose to develop a research instrument to identify relations between competitive strategies and human resources management practices used by SMEs, enabling strategies: innovation, quality improvement and cost cutting, are related to four human resources management practices: staffing, training and development, compensation and performance appraisal. The research instrument was tested in a field work that examined these relationships in 34 industrial SMEs. In this sample, the research instrument was

¹Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, professor do curso de Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: ivano.adm@gmail.com

²Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. E-mail: karinaroglio@gmail.com

³Ph.D. pela Faculté des Sciences de l'administration da Université Laval – Canadá, professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná. E-mail: pecorajr@gmail.com

considered valid and a resource that can bring significant contributions to strategic decision makers of these organizations.

KEYWORDS: Human resources management practices; Competitive strategies; Small and medium enterprises.

1 INTRODUÇÃO

O número de pesquisas na área de gestão estratégica de pessoas cresceu nos últimos anos e, conforme se observa nos estudos de Jackson e Hong (2008); Ulrich *et al.* (2008); Boudreau e Jesuthasan (2011), não existe apenas a necessidade de investimento no desenvolvimento dos empregados, mas é fundamental que as organizações possuam práticas que permitam que as pessoas utilizem ao máximo seu potencial, propiciando que conhecimentos já existentes possam ser utilizados com maior eficiência, possibilitando a execução das estratégias organizacionais.

As estratégias de uma organização são guiadas por questões como: para onde a organização quer ir, por que ela quer seguir este caminho, e como alcançará seu objetivo. Respostas a estas questões são fundamentais para que a área de gestão de pessoas possa desenvolver e adotar práticas de gestão que facilitem a identificação, inclusão e articulação da estratégia às suas atividades (SCHULER e JACKSON, 2001). Nos estudos de Huselid e Becker (1996); Gelade e Ivery (2003) são apresentados os resultados positivos que práticas de gestão de pessoas adequadas podem trazer para a organização. Nas PMEs, as práticas de gestão de pessoas assumem características particulares. Os estudos de Coetzer *et al.* (2007); Edwards e Ram (2010) indicam que em PMEs as práticas de gestão de pessoas mais elaboradas raramente são desenvolvidas e implementadas. Nestas organizações, estas práticas geralmente não possuem o mesmo nível de formalização das grandes empresas.

Apesar da relevância das PMEs na economia, poucas pesquisas as têm como foco de investigação. Por isso, no presente trabalho investigou-se um conjunto de práticas de gestão de pessoas – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho – e suas relações com as estratégias competitivas em PMEs, de forma a contribuir para a superação desta lacuna.

Este estudo apresenta um instrumento de pesquisa que tem como objetivo identificar relações entre as estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas (PMEs). Como referenciais para a construção deste instrumento, foram

utilizados: o instrumento de Sans-Valle *et al.* (1999); o modelo apresentado por Schuler e Jackson (1987), que aponta a existência de três estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos; e práticas de gestão de pessoas mais comuns nas pequenas e médias organizações: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho (GERHART e MILKOVICH, 1990).

As seguintes seções compõem o presente artigo: estratégia competitiva, gestão estratégica de pessoas, pequenas e médias empresas, metodologia, instrumento de pesquisa desenvolvido e testado, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias competitivas

Diversos autores apresentam modelos estratégicos que contribuem para que uma organização analise riscos e oportunidades envolvidos em suas atividades. Contudo, relações entre modelos estratégicos e práticas de gestão de pessoas não são comuns na literatura pesquisada. Dentre os trabalhos que buscaram compreender esta relação, destacam-se os estudos de Miles e Snow (1984) e Schuler e Jackson (1987). Nestas pesquisas, os autores analisaram as práticas de gestão de pessoas a partir de diferentes abordagens estratégicas.

Na abordagem de estratégias competitivas de Miles e Snow (1978, 1984), os autores classificam as estratégias competitivas em: defensores, prospectores, analistas e reativos. Estas estratégias são determinantes na definição e adoção das práticas de gestão de pessoas. Segundo Gimenez *et al.* (1999), um ponto fundamental nesta taxonomia é o fato de que ela especifica relações entre estratégia, estrutura e processos, permitindo assim a observação das organizações de uma forma integrada com o ambiente que é percebido pelos administradores.

Nas categorias estratégicas de Miles e Snow (1978), a estratégia defensiva é observada como aquela onde uma organização busca identificar e manter uma linha de serviços ou produtos relativamente estável. Segundo Cochia e Machado-da-Silva (2004), estas organizações não procuram estar entre as líderes do setor, mas se restringem a fazer tão bem quanto outro concorrente.

A postura prospectora abrange as organizações que buscam continuamente novas oportunidades no mercado, com uma visão de constante adaptação e busca de soluções para as necessidades emergentes. Para Gimenez *et al.* (1999), a estratégia analítica pode ser observada como uma combinação das estratégias prospectora e defensiva.

Existem, ainda, organizações reativas que não apresentam uma relação lógica entre estratégia-estrutura e não possuem mecanismos de respostas adequados às necessidades do ambiente. Nestas organizações, os dirigentes frequentemente compreendem as mudanças que ocorrem no ambiente, assim como as incertezas envolvidas, contudo não conseguem responder de forma efetiva. Schuler e Jackson (1987, 1999) desenvolveram uma tipologia na qual relacionam três tipos de estratégias competitivas - inovação, melhoria da qualidade e redução de custos - às práticas de gestão de pessoas. Na proposta dos autores, as empresas precisam definir suas práticas observando comportamentos específicos dos empregados. Conforme demonstrado no Quadro 01, diferentes estratégias exigem diferentes tipos de trabalhadores.

Quadro 01 – Relação Entre Estratégias Competitivas e Práticas de Gestão de Pessoas

Estratégia de Inovação	
Exigências	Alto grau de comportamento criativo. Foco no longo prazo. Nível relativamente alto de comportamento interdependente e cooperativo. Grau moderado de preocupação com a qualidade e com a quantidade. Grau equilibrado de preocupação com processo e resultado. Alta tolerância ao risco e imprevisibilidade.
Práticas	Seleção de funcionários altamente qualificados. Forte interação e coordenação entre grupos de indivíduos. Avaliações de desempenho tendem a refletir as realizações do grupo e longo prazo. Desenvolvimento de habilidades para outras posições na empresa. Sistemas de recompensa que enfatizem a equidade interna mais que externa. Pagamentos que permitem que funcionários sejam acionistas. Maior liberdade para escolha do <i>mix</i> que compõe a remuneração. Incentivo ao desenvolvimento da carreira.
Estratégia de melhoria da qualidade	
Exigências	Comportamento relativamente repetitivo e previsível. Foco mais para o médio e longo prazo. Menor nível de comportamento interdependente e cooperativo. Alta preocupação com a qualidade. Preocupação moderada com a quantidade. Alta preocupação com o processo. Baixa aceitação de risco e comprometimento com as metas.
Práticas	Descrição de cargos relativamente fixa e explícita. Alto grau de participação dos funcionários em decisões sobre o trabalho. Critérios individuais e grupais para avaliação de desempenho. Avaliações focadas para o curto prazo. Orientação para resultados. Auto-avaliação. Relativo nível de segurança do emprego. Treinamento e desenvolvimento de funcionários contínuo e extensivo. Foco no recrutamento interno.
Estratégia de redução de custos	
Exigências	Comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis. Atividades primariamente individuais ou autônomas. Preocupação moderada com a qualidade. Alta preocupação com o volume de produção. Grande preocupação com resultados. Foco em atividades de baixo risco. Grau relativamente alto de estabilidade.
Práticas	Cargos relativamente estáveis e explícitos. Desenho de cargos e de carreiras restritos (encorajando especialização e eficiência). Avaliação de desempenho orientada para resultados e curto prazo. Monitoramento dos níveis de remuneração do mercado. Níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento de empregados.

Fonte: Elaborado a partir de Schuler e Jackson (1987, 1999).

Segundo Porter (1980); Schuler e Jackson (1987), a inovação é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos utilizados para o desenvolvimento de algo novo, incluindo mudanças organizacionais relativas às próprias formas de gerir uma organização, podendo contribuir para sua vantagem competitiva. Assim, a inovação é uma capacidade de promover mudanças e ser criativo ao ponto de melhorar métodos, processos, produtos e serviços diferentes dos seus concorrentes, sendo o foco principal nesta estratégia a oferta de algo novo e distinto (CORDEIRO, 2009). Neste caso, empresas garantem o sucesso econômico desenvolvendo sistematicamente produtos que reconstruam o mercado (FLEURY e FLEURY, 2003).

Desta forma, empresas que possuem uma estratégia de inovação possuem um alto grau de comportamento criativo, foco no longo prazo, alto nível de comportamento cooperativo e interdependente, preocupação moderada com qualidade e quantidade, equilíbrio entre processo e resultados, tolerância ao risco e imprevisibilidade, alto nível tecnológico, planejamento e controle dos processos produtivos (SCHULER e JACKSON, 1987; STEVENSON *et al.*, 2005).

A estratégia de inovação requer práticas de gestão de pessoas que observem: a seleção de funcionários capacitados; fortalecimento das relações entre os grupos de empregados; desenvolvimento de avaliações de desempenho focadas nos grupos de trabalho; foco no longo prazo; desenvolvimento da carreira; sistemas de recompensa específicos que busquem a equidade interna e com liberdade para os empregados comporem o mix da remuneração (SCHULER e JACKSON, 1987).

A estratégia de melhoria de qualidade, de uma forma ampla, está relacionada com a qualidade do produto e do processo, e envolve diversos fatores relacionados com a satisfação dos clientes (CORDEIRO, 2009). Estas organizações tendem a possuir alto foco em qualidade de produtos, serviços e processo produtivo; grande preocupação com a imagem da marca; comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis; baixa aceitação ao risco (SCHULER e JACKSON, 1987; KNAPP, 2002). Para Schuler e Jackson (1987) as práticas observadas nas organizações que seguem esta estratégia são: foco no recrutamento interno; participação dos empregados nas tomadas de decisão; avaliações de desempenho de grupos e indivíduos e com foco no curto prazo; relativo nível de segurança no emprego; cargos relativamente simples; existência de auto-avaliações.

A estratégia de redução de custos traz às empresas retornos vantajosos, pois visa produzir produtos ou serviços comparáveis a um custo menor que o concorrente, seja por meio de aumento da produtividade, utilização de novas tecnologias ou melhorias nos

processos (SCHULER e JACKSON, 1987; 1999; MENDONÇA *et al.*, 2008). Conforme o modelo proposto por Schuler e Jackson (1987), as empresas com estratégia de redução de custos apresentam: foco na busca por custos reduzidos; preocupação com produtividade e resultados; comportamentos repetitivos; foco nas instalações e capacidade de produção. As práticas de gestão de pessoas presentes nestas organizações são: desenho de cargos e carreira que encorajam a especialização; avaliações de desempenho focadas em resultado; foco no curto prazo; remuneração conforme os níveis de mercado; níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento.

Com base no modelo de Schuler e Jackson (1987), Sans-Valle *et al.* (1999) estudaram a relação entre estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas em 200 empresas de médio e pequeno porte da Espanha. Os autores observaram que as empresas pesquisadas apresentaram associações significativas entre as práticas de gestão de pessoas e as estratégias utilizadas, concluindo que o modelo de Schuler e Jackson (1987) é adequado para esta análise, principalmente em estudos que envolvam empresas de menor porte.

2.2 Gestão estratégica de pessoas

Para Wernerfelt (1984), o objetivo fundamental de uma organização é a obtenção ou coordenação dos recursos de forma a superar seus concorrentes. Na visão de Prahalad e Hamel (1990), toda empresa possui um portfólio de recursos, ou seja, um conjunto de fatores, incluindo os recursos humanos, que podem gerar vantagens competitivas. Para que isso ocorra, é necessário que a organização possua conhecimento de todas as possibilidades em relação às estratégias que poderão ser operacionalizadas e suportadas pelos recursos existentes. Barney (1991) afirma que estes recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Desta forma, os recursos podem alavancar a posição estratégica e, conseqüentemente, criar vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; MACIEL e CAMARGO, 2009).

Neste contexto, a capacidade de uma organização é o resultado do uso conjunto de seus recursos. Para grande parte das organizações, as capacidades mais importantes são aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais e individuais, resultando assim nas competências essenciais, ou aquelas que verdadeiramente permitem realizar inovações, podendo interferir de forma significativa no mercado (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Boxall

e Purcell (2011) afirmam que um dos recursos mais importantes que estão disponíveis para as empresas são as pessoas, e a estratégia de gestão de pessoas deve ser considerada como um ponto central em qualquer abordagem sobre a vantagem competitiva de uma organização. Ulrich *et al.* (2008, p. 829) afirmam que:

Como qualquer negócio, os departamentos de recursos humanos (e outros grupos de staff) devem ter uma visão ou estratégia que define uma direção, um conjunto de objetivos, resultados ou produtos que focam as prioridades para o trabalho, os investimentos essenciais e uma estrutura organizacional que permita à área de recursos humanos alcançar esses objetivos e concretizar essa visão.

Entretanto, apesar das evidências sobre a importância dos recursos humanos para a criação de vantagem competitiva, ainda “é difícil e frustrante para muitos líderes de negócios saber precisamente onde e como os investimentos nos talentos dos empregados realmente direcionam o sucesso estratégico” (BOUDREAU e RAMSTAD, 2007, p. 5). Barney *et al.* (2001) destacam que grande parte das organizações não possui estratégias baseadas nas habilidades, capacidades e comportamentos dos seus empregados. Isto decorre, principalmente, do fato da área de gestão de pessoas não participar das decisões estratégicas da organização (BARNEY *et al.*, 2001; VOSBURGH, 2007). Esses autores afirmam que, para o sucesso organizacional, é necessário o alinhamento da área de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias competitivas da organização.

Ao mesmo tempo, é essencial que as práticas de gestão de pessoas estejam integradas entre si. Boudreau e Jesuthasan (2011, p. 77) afirmam que “quando existe integração, os programas de RH fortalecem uns aos outros, de forma que o todo se torna maior do que a soma de suas partes”. Nesta perspectiva, as práticas de gestão são desenvolvidas visando o gerenciamento das pessoas e a busca pela melhoria do seu desempenho, de forma a garantir o cumprimento e a superação das metas e objetivos organizacionais (SCHULER e JACKSON, 1987; PFEFFER, 1994; SANS-VALLE *et al.*, 1999; BOUDREAU e JESUTHASAN, 2011).

Dentre as práticas de gestão de pessoas investigadas na literatura, aquelas mais recorrentes nos estudos analisados na presente pesquisa são: treinamento, recrutamento, pagamentos, comunicação, avaliação e promoção. Estas práticas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento organizacional, conforme destacam Ashamalla (1998); Rynes *et al.* (2004); Cardoso (2006); Abdullah (2010). Embora grande parte dos estudos sobre a concepção e desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas se concentre na análise de organizações tradicionais e estabelecidas, trabalhos como os de Cardon (2003); Gray (2004); Bryan (2006); Behrends (2007); Edwards e Ram (2010) analisam estes elementos em empresas familiares e PMEs. Edwards e Ram (2010, p. 537) afirmam que “RH

neste tipo de empresa precisa reconhecer as limitações existentes, mas também as possibilidades de estimular a flexibilidade no desenvolvimento organizacional”.

De acordo com Coetzer *et al.* (2007); Edwards e Ram (2010), em PMEs as práticas de gestão de pessoas mais elaboradas raramente são desenvolvidas e implementadas. Em organizações de pequeno porte, estas práticas podem também não possuir um nível de formalização como as existentes em grandes empresas. Isto ocorre, principalmente, devido ao montante de recursos financeiros disponível e a demora na obtenção de retorno dos investimentos, fazendo com que o desenvolvimento destas somente ocorra quando existe a percepção dos proprietários quanto à real necessidade e importância estratégica das práticas de gestão de pessoas (NGUYEN e BRYANT, 2004).

Em cada um destes estudos, os autores analisam uma prática específica de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento ou remuneração. Por isso, Cardon e Stevens (2004) apontam para a necessidade não apenas de analisar estas práticas isoladamente, e sim observar a sinergia envolvida no processo de desenvolvimento das diversas práticas de gestão de pessoas existentes nas organizações. Especificamente em PMEs, Daud (2006) e Fey *et al.* (2009) afirmam que as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho estão entre as mais comumente aplicadas.

Por isso, na presente pesquisa investigou-se um conjunto de práticas de gestão de pessoas – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho – e suas relações com as estratégias competitivas em PMEs, de forma a contribuir para a superação da lacuna deste tipo de pesquisa em PMEs, apontada nos estudos citados acima.

2.3 Pequenas e médias empresas

As PMEs estão competindo no mercado de forma muito diferente do que nas décadas passadas. A importância dada anteriormente a fatores como tecnologia, marketing, finanças e processo produtivo é estendida aos trabalhadores que, com o seu capital intelectual, ativos, habilidades, criatividade e conhecimentos, podem contribuir para o sucesso ou fracasso da organização (CERANIĆ e POPOVIĆ, 2009).

A participação relativa das PMEs a nível mundial é expressiva em relação ao total de estabelecimentos existentes. Nguyen e Bryant (2004) analisaram as PMEs vietnamitas e concluíram que 90% do total de empregos do setor privado do país são gerados por estas

organizações. Na China, o segmento também é observado como um dos mais importantes no processo de desenvolvimento regional, econômico e social, possuindo mais de 8 milhões de estabelecimentos e responsável por aproximadamente 99% do total de empresas.

O setor responde por 60% do produto industrial, 40% da arrecadação com impostos, e 75% da geração de empregos urbanos (CUNNINGHAM e ROWLEY, 2007). Em estudo desenvolvido na África do Sul, Kongolo (2010) demonstra que as PMEs representam 91% dos negócios formais do país, com uma contribuição para o PIB estimada entre 51% à 57%, proporcionando cerca de 60% do total de empregos. Da mesma forma, o papel das PMEs é reconhecido em países industrializados como o Japão e a Coreia, como uma fonte de criação de empregos, redução da pobreza e aumento significativo do bem estar social (HORN, 1995).

No Brasil, as PMEs possuem importância singular. Batalha e Demori (1990) afirmam que as PMEs constituem a essência das empresas nacionais, possuindo capacidade de desenvolvimento de novas tecnologias e facilidade de adaptação às necessidades e condições específicas de suas operações.

Estas empresas representam também um importante componente na formação do parque empresarial dos países. Conforme estes avançam no processo de desenvolvimento, as PMEs não são simplesmente substituídas por empresas de grande porte, pois possuem características próprias que asseguram o seu lugar nos diversos níveis de industrialização (COLOSSI e DUARTE, 2000). Em um dos primeiros trabalhos sobre empresas de pequeno porte, Staley (1958) observa que em algumas circunstâncias as PMEs podem competir com grandes empresas para preencher lacunas entre a produção em massa e a produção por encomenda; produzir componentes; fabricar novos produtos e prestar serviços e consertos para os produtos fabricados por grandes empresas.

Mesmo com a significativa participação das PMEs no desenvolvimento econômico e social dos países, cabe destacar as altas taxas relativas de nascimento e morte entre essas organizações, que têm sido descritas como “gestão de moscas”, porque nascem e morrem rapidamente (KATZ *et al.*, 2000). Esta afirmação é compartilhada por Jack *et al.* (2006) que observam que, apesar da retórica em torno de uma economia baseada no conhecimento e em organizações de aprendizagem, grande parte destes empreendimentos continuam com baixo nível de desenvolvimento, sendo negligenciados em pesquisas científicas que contribuam de forma efetiva para a competitividade do segmento.

Apesar da evidente necessidade de um maior aprofundamento teórico e empírico do setor, De Kok *et al.* (2003) observam que isto é uma difícil tarefa devido a grande problemática teórica que envolve estes estudos. Para os autores, a generalização dos

resultados de pesquisas é dificultada pelas diferentes definições que constituem o universo das PMEs, como os exemplos da Holanda, onde estas organizações são frequentemente definidas como as empresas com até 100 empregados. Parte dos estudos da União Europeia utilizou para esta definição empresas com média de 250 trabalhadores, enquanto nos Estados Unidos da América este número se eleva para o limite de 500 trabalhadores.

Dentre as diversas classificações de porte de empresas, uma das mais utilizadas no Brasil, sobretudo em estudos científicos, é aquela definida pelo SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, baseada no número de empregados da empresa, conforme observado no Quadro 02.

Quadro 02 - Classificação de Porte de Empresas Adotada pelo SEBRAE

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequenas empresas	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias empresas	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes empresas	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE, 2011

Os critérios definidos pelo SEBRAE permitem uma classificação precisa e simples das empresas, facilitando também os estudo comparativos sobre o tema. Além disso, o número de empregados é ainda uma das únicas maneiras de identificação das PMEs por meio das bases de dados das associações comerciais e industriais, federações, sindicatos e demais entidades ligadas às pequenas e médias organizações, tanto no comércio, na prestação de serviços e na indústria, sendo este o critério utilizado para a elaboração do instrumento proposto no presente artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de um estudo científico, é fundamental que o instrumento de coleta de dados seja elaborado de maneira que proporcione um nível adequado de validade e confiabilidade nas informações obtidas; assim, busca-se eliminar eventuais erros ou questões que possam ser incompreendidas pelos respondentes (GODOI *et al.*, 2006; MARTINS e THEÓPHILO, 2009). Alguns estudos como os de Bertolini e Possamai (2005); Gimenez e Inácio-Júnior (2006) concentram-se em apresentar ou testar instrumentos para as especificidades de suas pesquisas.

Neste sentido, este artigo apresenta um instrumento para identificar as relações entre

estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas em PMEs, visto que explicações para as questões que envolvem estas relações ainda não estão claras na literatura pesquisada. Como referenciais para a construção deste instrumento, foram utilizados: (1) o instrumento utilizado no estudo de Sans-Valle *et al.* (1999) em que analisaram 200 empresas espanholas; (2) o modelo apresentado por Schuler e Jackson (1987), que aponta a existência de três estratégias competitivas: inovação, melhoria da qualidade e redução de custos; (3) as práticas de gestão de pessoas mais comuns nas organizações de pequeno porte: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho (GERHART e MILKOVICH, 1990; FEY *et al.*, 2009).

O desenvolvimento do instrumento baseou-se nos critérios preconizados por Martins (2009); Creswell (2010), que sugerem uma investigação metódica e organizada no seu desenvolvimento. Por isso, foi realizado um pré-teste visando identificar o nível de compreensão das questões pelos respondentes.

Inicialmente, optou-se pela realização de um *focus group* ou grupo focal, técnica que consiste em reunir um pequeno grupo de pessoas sob a coordenação do pesquisador, visando discutir e instruir-se sobre um determinado tema (GREENBAUM, 1993). Esta forma de pesquisa é apontada como um importante instrumento de auxílio à pesquisa exploratória (MORGAN, 1988; MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Nesta fase do estudo, um grupo de quatro gestores de pequenas e médias empresas do setor industrial do município de Cascavel, foi convidado a responder e posteriormente opinar sobre o instrumento, esta quantidade se encontra dentro dos limites propostos por Godoi *et al.* (2006) para se realizar o *focus group*, o autor destaca que o número deve ser adequado para que todos possam opinar e compartilhar suas percepções.

Posteriormente, o instrumento foi testado em uma pesquisa que envolveu 34 pequenas e médias empresas do setor industrial do Município de Cascavel – PR., associadas à ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel e listadas no cadastro geral da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, e que responderam ao questionário enviado para um total de 56 empresas, ambas as fases ocorreram entre julho e setembro de 2011.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fase de pré-teste do instrumento por meio da sessão de *focus group* com gestores das PMEs do setor industrial do município de Cascavel-Pr., teve como resultado sugestões que envolveram: a definição de nomenclaturas que facilitassem a compreensão dos

respondentes; retirada de campos avaliados como desnecessários; recomendação de padronização da escala de *Likert*, que ficou assim definida: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) não concordo nem discordo; (4) concordo; (5) concordo totalmente.

Sendo, todas as recomendações da fase do *focus group* aceitas, o questionário foi elaborado por meio do Sistema *Qualtrics*, serviço de coleta de dados que permite a aplicação de questionários via internet, para Martins e Theóphilo (2009), este modelo possui grandes vantagens, proporcionando maior abrangência e agilidade em sua aplicação.

O instrumento desenvolvido possui 84 questões, divididas em 3 seções. A primeira seção é composta por 11 perguntas que objetivam caracterizar as empresas que compõem a amostra, observando o número de empregados, tempo de atividade, atuação internacional, participantes do planejamento estratégico, formalização da área de gestão de pessoas e o nível de terceirização das práticas de gestão de pessoas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Primeira Seção do Instrumento Proposto (continua)

Seção 01	
1) Nome da Empresa: _____	
2) Autorizo o uso do nome da empresa na divulgação dos resultados () Sim () Não	
3) Quantos empregados sua empresa possui?	
() De 01 a 19 empregados	() De 100 a 199 empregados
() De 20 a 39 empregados	() De 200 a 299 empregados
() De 40 a 59 empregados	() De 300 a 399 empregados
() De 60 a 79 empregados	() De 400 a 499 empregados
() De 80 a 99 empregados	() Mais de 500 empregados
4) Sua empresa é uma empresa familiar? () Sim () Não	

Quadro 3 – Primeira Seção do Instrumento Proposto (continuação)

- 5) Há quanto tempo a empresa está no mercado?**
 Menos de 1 ano Entre 1 a 3 anos Entre 3 a 5 anos Mais de 5 anos
- 6) Sua empresa atua no mercado internacional?**
 Sim Não
- 7) Sua Empresa faz planejamento estratégico?**
(Em caso de resposta NÃO vá para questão 9)
 Sim Não
- 8) Quem participa da elaboração do planejamento estratégico?**
 todos os empregados somente o presidente
 somente os gestores outros (havendo favor descrever abaixo)
 somente os diretores _____
- 9) Sua Empresa possui uma área de Recursos Humanos formalizada?**
 Sim Não
- 10) Quantos empregados trabalham na área Recursos Humanos? (mesmo não sendo uma área ou departamento formal)**
 1 empregado De 2 a 3 empregados 4 ou mais empregados
- 11) As práticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; e avaliação de desempenho, são realizadas:**
 Totalmente de forma interna
 Totalmente por Empresas terceirizadas
 Misto entre atividades internas e terceirizadas

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Conforme observa-se, esta primeira seção é apresentada por meio de uma escala multi-itens, que é um método que proporciona grande possibilidade de estudos comparativos (ARTHUR, 1992; MOREIRA *et al.*, 2009).

A segunda seção está relacionada com a definição da estratégia competitiva, visando identificar as organizações que seguem uma estratégia de inovação, melhoria da qualidade ou redução de custos.

O modelo proposto relaciona os três tipos de estratégia com treze variáveis independentes apresentadas na Figura 01. De acordo com a literatura pesquisada, estas variáveis estão presentes em maior ou menor grau em cada uma das estratégias competitivas.

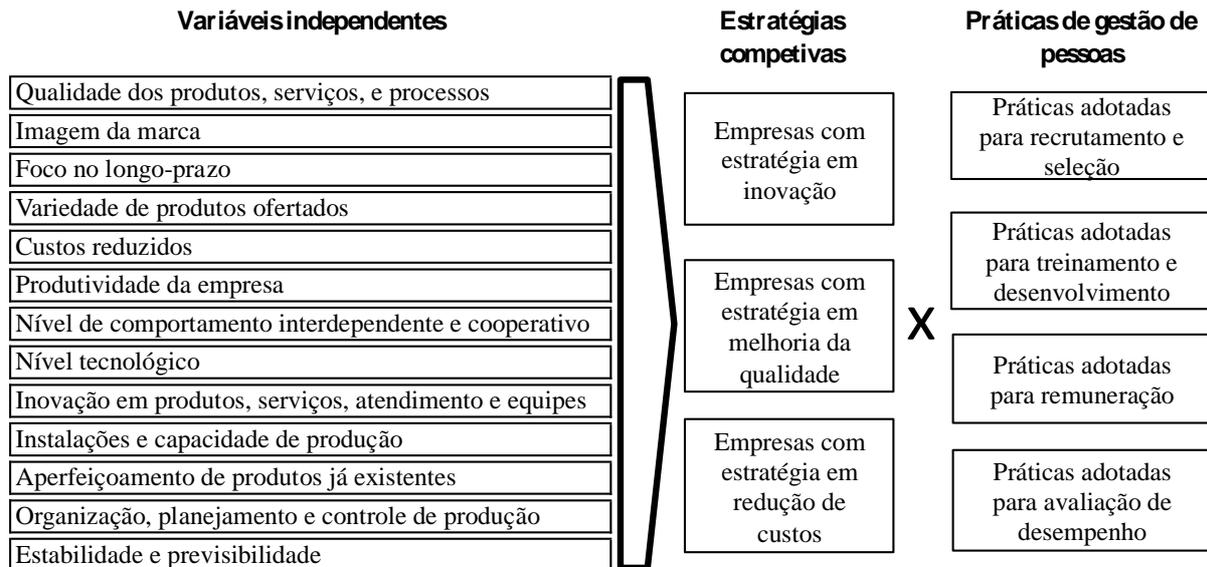


Figura 01 – Modelo de relações entre as 13 variáveis do estudo.

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Com base neste modelo, considera-se que as variáveis foco no longo prazo, nível de comportamento interdependente e cooperativo, nível tecnológico e inovação em produtos, serviços, atendimento e equipes estão comumente presentes em maior grau em empresas que possuem uma estratégia de inovação (SCHULER e JACKSON, 1987).

A variável organização, planejamento e controle do processo de produção é apontada por Stevenson *et al.* (2005) como um elemento essencial para gestão dos relacionamentos e atendimento aos clientes, monitoramento da demanda e desenvolvimento de novos produtos, questões fundamentais para uma empresa se manter competitiva em um mercado, variável que tende a ser melhor observada em empresas com foco em inovação e melhoria da qualidade.

As variáveis qualidade dos produtos e serviços e aperfeiçoamento de produtos já existentes são a base da estratégia de melhoria da qualidade, conforme observam Schuler e Jackson (1987). E, conforme descreve Knapp (2002), a variável imagem da marca de uma empresa é a comunicação dos benefícios e funcionalidades oferecidos, já que a marca é uma promessa de qualidade, credibilidade e valor. Assim, ambas as variáveis tendem a estar mais presentes em organizações que seguem uma estratégia de melhoria da qualidade.

Conforme descrito por Schuler e Jackson (1987), as variáveis custos reduzidos, produtividade da empresa, instalações e capacidade de produção e estabilidade e previsibilidade são pontos que se destacam em empresas com uma estratégia de redução de custos. Mendonça *et al.* (2008) argumentam que a produtividade é um fator de extrema importância para o gerenciamento de custos, podendo abreviar os tempos de processamento de pedidos, reduzindo prazos de entrega de mercadoria ou serviços, ou mesmo auxiliando a

redução de incertezas. Para Nogueira *et al.* (2001), a variável variedade de produtos e serviços está relacionada à capacidade de produção e diferenciação de uma empresa, estando menos presente em empresas com foco em redução de custos. As variáveis que formam a segunda seção são observadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Segunda Seção do Instrumento Proposto

Seção 02					
Resposta de acordo com a seguinte escala					
1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	
12. Para competir no mercado com outras empresas do mesmo ramo, a empresa possui foco em:					
	1	2	3	4	5
12.1 Qualidade dos produtos, serviços, e processos produtivos					
12.2 Imagem da marca - percepção do consumidor quanto aos aspectos ligados à empresa como: produtos e serviços oferecidos, valores e atitudes da empresa					
12.3 Foco no longo-prazo					
12.4 Variedade de produtos ofertados					
12.5 Custos reduzidos					
12.6 Produtividade da empresa (maior rendimento do trabalho dos empregados)					
12.7 Nível de comportamento interdependente e cooperativo dos empregados					
12.8 Nível tecnológico - tecnologia dos equipamentos e processos de fabricação					
12.9 Inovação em produtos, serviços, atendimento e equipes de trabalho					
12.10 Instalações e capacidade de produção					
12.11 Aperfeiçoamento de produtos já existentes					
12.12 Organização, planejamento e controle do processo de produção					
12.13 Estabilidade e previsibilidade					

Fonte: dados da pesquisa, 2012

A segunda e terceira seções, possuem grande parte das questões apresentadas por meio de uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que, a terceira e última seção é composta por 60 questões sobre o desenvolvimento e execução das práticas de gestão de pessoas, abordando sobre: recrutamento e seleção (de forma interna e externo); treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Terceira Seção do Instrumento Proposto (continua)

Seção 03
<p>13. Sua empresa faz Recrutamento e / ou Seleção de forma interna? (ou seja, funcionários já existentes para novas áreas ou cargos) () Sim () Não</p>
Resposta de acordo com a seguinte escala:

Quadro 5 – Terceira Seção do Instrumento Proposto (continuação)

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente	
14. Para o processo de Recrutamento Interno (atrair empregados capacitados para novas áreas ou cargos), a empresa utiliza as seguintes técnicas:					
	1	2	3	4	5
14.1 Quadro de avisos com anúncio das vagas					
14.2 Intranet ou email para todos os empregados					
14.3 Indicação pelos chefes imediatos ou colegas para concorrer a uma vaga					
15. Para o processo de Seleção Interna (escolha do empregado mais adequado para uma nova área ou cargo), a empresa utiliza as seguintes técnicas:					
	1	2	3	4	5
15.1 Análise de currículo					
15.2 Testes práticos para avaliação de experiência na realização de tarefas					
15.3 Testes psicológicos					
15.4 Dinâmicas de grupo					
16. Com relação ao processo de Recrutamento Externo (processo de atrair candidatos capacitados para uma vaga), a empresa utiliza as seguintes técnicas:					
	1	2	3	4	5
16.1 Empresas externas são contratadas para efetuarem o processo					
16.2 Divulgação de vagas em agências de emprego					
16.3 Indicação pelos próprios empregados					
16.4 Divulgação em Instituições de Ensino (Esc. Técnicas, Universidades e Outros)					
16.5 Anúncios em jornais					
16.6 Utilização de banco de dados de currículos					
16.7 Divulgação por meio da Internet					
17. Com relação ao processo de Seleção Externa (escolha do candidato mais adequado para ocupar um determinado cargo ou função), a empresa utiliza as seguintes técnicas:					
	1	2	3	4	5
17.1 Análise de currículo					
17.2 Testes práticos para avaliar a experiência na realização de tarefas					
17.3 Testes psicológicos					
17.4 Entrevista com gerentes ou supervisores das áreas específicas					
17.5 Dinâmicas de grupo					
18. Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, qual a proporção dos investimento em aperfeiçoamento de empregados?					
<input type="checkbox"/> Até 1% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> De 1% a 2% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> De 2% a 3% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> De 3% a 4% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> De 4% a 5% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> Acima de 5% do faturamento da empresa <input type="checkbox"/> Não disponho desta informação / prefiro não responder					
19. Sobre o desenvolvimento e execução de programas de treinamento (cursos, palestras e outros) indique o grau de concordância de cada elemento:					
	1	2	3	4	5
19.1 Efetuados de forma contínua (por meio de cronogramas)					
19.2 São desenvolvidos e executados por empresas terceirizadas					
19.3 Realizados para todos os empregados					
19.4 Realizados apenas para empregados de cargos gerenciais					
19.5 Existência de avaliação dos resultados dos programas					
20. Os principais temas abordados nos programas de Treinamento e Desenvolvimento aplicados nos últimos 5 anos são:					

Recebido em: 06/08/2012

Aprovado em: 20/06/2013

	1	2	3	4	5
20.1 Técnicas de produtos e processo, vendas, entregas e pós-vendas					
20.2 Novas tecnologias					
20.3 Práticas de gerenciamento					
20.4 Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades					
20.5 Incentivo à participação na tomada de decisão					
20.6 Incentivo a integração e trabalho em equipe					
20.7 Incentivo ao desenvolvimento da carreira					
21. Os critérios adotados para a empresa Promover empregados para novos cargos são:					
	1	2	3	4	5
21.1 De acordo com a experiência / tempo de atividade no cargo					
21.2 Por meio da análise dos resultados de avaliações de desempenho					
21.3 Pelo comportamento, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal e capacidade de liderança do empregado					
22. Conforme o pacote de remuneração adotado pela empresa, o pagamento dos empregados é composto por:					
	1	2	3	4	5
22.1 Pagamento de um salário base (fixo mensal)					
22.2 Existência de benefícios não obrigatórios (plano de saúde, plano odontológico, vale refeição, auxílio creche e seguro de vida entre outros)					
22.3 Empregados recebem uma participação no lucros da empresa (distribuição anual de uma proporção dos lucros da empresa)					
22.4 Empresa oferece participação nos resultados (pagamento adicional, pelo desempenho individual, da equipe ou da organização)					
22.5 Existência de premiações (produtos, viagens e outros prêmios para os empregados que alcançam seus objetivos)					
22.6 Remuneração é efetuada de acordo com o tempo que o empregado trabalha na empresa					
22.7 Feita de acordo com o nível de formação (ensino fundamental, médio, superior, especialização, mestrado, doutorado e outros cursos)					
23. O Sistema de Remuneração adotado pela empresa possui os seguintes aspectos:					
	1	2	3	4	5
23.1 Os salários pagos são superiores aos pagos por empresas concorrentes					
23.2 Existem grandes diferenças entre os salários dos cargos gerenciais e operacionais					
23.3 O atual sistema é atrativo para que candidatos optem em trabalhar na empresa ao invés de um concorrente					
23.4 A empresa pesquisa o nível de salário pago pelos concorrentes					
23.5 Os empregados podem compor sua remuneração com base em alternativas oferecidas pela empresa					
24. As informações resultantes de Avaliações do Desempenho dos trabalhadores são utilizadas para:					
	1	2	3	4	5
24.1 Identificar pessoas com características e atitudes adequadas ao negócio da empresa					
24.2 Verificar se os empregados estão bem integrados aos seus respectivos cargos e tarefas					
24.3 Verificar se as pessoas estão sendo remuneradas adequadamente					
24.4 Identificar os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades a serem corrigidas					
24.5 Proporcionar aos empregados a auto-avaliação sobre seu desempenho e potencial de desenvolvimento					
25. As Avaliações sobre o Desempenho dos trabalhadores são efetuadas:					
	1	2	3	4	5
25.1 Para atender as necessidades imediatas da empresa					
25.2 Com foco mais no indivíduo do que no grupo de trabalho					
25.3 Por meio de auto-avaliação (o próprio empregado é que avalia seu trabalho e desempenho)					
25.4 Pelas chefias imediatas que avaliam os empregados					

25.5 Pelos empregados que avaliam os superiores					
25.6 Pela Avaliação Cruzada (avaliação efetuada entre os colegas de trabalho)					
26. A empresa possui um Sistema de Avaliação de Desempenho formal e sistemático? () Sim () Não					

Fonte: dados da pesquisa, 2012

O instrumento também foi testado em uma pesquisa que envolveu 34 pequenas e médias empresas do setor industrial do Município de Cascavel (PR) associadas à ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel e listadas no cadastro geral da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, e que responderam ao questionário enviado para um total de 56 empresas.

Os questionários foram preenchidos via internet (sistema *Qualtrics*) pelos gestores destas empresas. Com as informações resultantes da pesquisa, elaborou-se uma base de dados para facilitar as análises, que foram efetuadas de forma quantitativa, a partir do *software* SPSS (v. 17). Na análise dos dados, sugere-se que sejam seguidos os passos utilizados no teste e que são descritos a seguir.

Inicialmente, foi verificada a associação entre as variáveis relacionadas à estratégia competitiva das empresas visando, assim, a possibilidade de redução destas em um conjunto menor de variáveis. Nesta fase, foi utilizada a matriz de correlação e coeficientes de *Pearson*, que mede o grau de correlação entre as variáveis. Posteriormente, foram efetuados o teste de KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) e teste de esfericidade de *Bartlett*. A partir destes testes, foi possível efetuar a análise fatorial que, segundo Mingoti (2005), pode ser aplicada em situações onde existe um grande número de variáveis correlacionadas entre si.

Na fase seguinte da pesquisa, foi realizada a análise de *cluster* pelo método *hierarquical ward*, que buscou a formação de grupos homogêneos de empresas, agrupando-as de acordo com suas semelhanças e permitindo, assim, que estes grupos fossem relacionados aos fatores resultantes da análise fatorial. Como duas estratégias foram claramente identificadas, a relação entre os clusters de empresas e os fatores extraídos foi efetuada por meio do teste não-paramétrico de Mann-Whitney, teste que a partir das funções de distribuição da variável, ou das medianas se as distribuições forem iguais, pode atestar se duas amostras provêm de uma mesma população (MARÔCO, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar um instrumento de pesquisa para identificar

relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas utilizadas em PMEs. Este instrumento permite relacionar as estratégias de inovação, melhoria da qualidade e redução de custos com as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

O instrumento, que leva em conta especificidades do contexto das PMEs, foi testado em duas situações. A primeira compreendeu um *focus group* com quatro gestores de PMEs. Na segunda situação, o instrumento foi testado em uma pesquisa com 34 PMEs do setor industrial. Os resultados indicam que este instrumento é adequado para identificar relações entre as estratégias competitivas e as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho adotadas para a gestão de pessoas em PMEs do setor industrial.

O mapeamento destas relações permite a formulação e/ou mudança de estratégias nas PMEs e o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais, de forma a gerar vantagens competitivas sustentáveis. A geração de vantagens competitivas sustentáveis em PMEs constitui um aspecto atual e relevante, foco de atenção nos processos decisórios destas organizações. Desta forma, um recurso que proporciona indicadores sobre as relações entre as estratégias competitivas e as práticas de gestão de pessoas pode trazer contribuições significativas para os tomadores de decisões. Portanto, um potencial benefício de se utilizar o instrumento ora proposto é dar suporte ao processo decisório estratégico dos gestores em PMEs.

Apesar da limitação decorrente das características do grupo de empresas investigadas, e do número reduzido da amostra na última fase da pesquisa, o instrumento mostrou-se adequado aos seus propósitos. Contudo, requerer que a sua aplicação seja ampliada para PMEs com características diferentes do grupo de empresas investigado, buscando revelar necessidades de aperfeiçoamento. De qualquer forma, o instrumento pode ser utilizado para se conhecer melhor as estratégias adotadas em PMEs e suas relações com as práticas de GP, assim como, com outras áreas funcionais, se substituídas as questões específicas sobre as práticas de gestão de pessoas (seção 3 do questionário).

Sugere-se que futuras pesquisas explorem este instrumento em amostras mais robustas, podendo assim aumentar o leque de opções dos pesquisadores, e visando reduzir as limitações ocasionadas pela grande heterogeneidade metodológica e análise de práticas isoladas do contexto organizacional (CARDON e STEVENS, 2004; STANTON e NANKERVIS, 2011).

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H. Delineating and charting the systematic approach of HRD process. **The Journal of International Social Research**, v. 03, n.11, p.11-22, 2010.

ARTHUR, J. B. The Link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 45, p. 488-506, 1992.

ASHAMALLA, M. H. International human resource management practices: the challenge of expatriation. **Competitiveness Review**, v. 8, n. 2, p. 54-66, 1998.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n. 17, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BATALHA, M., O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BEHRENDTS, T. Recruitment practices in small and medium size enterprises: an empirical study among knowledge-intensive professional service firms. **Management Review**, v. 18, n. 1, p. 55-74. 2007.

BERTOLINI, G. R. F.; POSSAMAI, O. Proposta de instrumento de mensuração do grau de consciência ambiental, do consumo ecológico e dos critérios de compra dos consumidores. **Revista de Ciência e Tecnologia**, v. 13, n. 25/26, p. 17-25, 2005.

BOUDREAU, J. W.; JESUTHASAN, R. **Transformative HR: how great companies use evidence-based change for sustainable advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD P. M. **Beyond HR: the new science of human capital**. Boston: Harvard Business School Press. 2007.

BOXALL, P; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. 3ª. ed. Palgrave Macmillan, 2011.

BRYAN, J. Training and performance in small firms. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 6, p. 635-660, 2006.

CARDON, M. S. Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. **Human Resource Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 357-373, 2003.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: what do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, p. 295-323, 2004.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.

CERANIĆ, S.; POPOVIĆ, P. Human resources management in small and medium enterprises. **Agroinform Publishing House**, v. 3, n. 1-2, p.71-74, 2009.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 8, p. 11-35, 2004.

COETZER, A. J.; CAMERON, A. F.; LEWIS, K. V., MASSEY, C. L.; HARRIS, C. Human resource management practices in selected New Zealand small and medium-sized enterprises. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 12, n.1, p. 17-32, 2007.

COLOSSI, N.; DUARTE, R., C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMES) da grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.2, n.4. p.43-53, 2000.

CORDEIRO, J. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 8, n. 3, p. 55-65, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNNINGHAM, L. X.; ROWLEY, C. Human resource management in chinese small and medium enterprises. **Personnel Review**, v. 36, n. 3, p. 415-439, 2007.

DAUD, N. **Human resource management practices and firm performance: the moderating roles of strategies and environmental uncertainties**. PhD. Thesis, Universiti Sains Malaysia, 2006.

DE KOK, J. M. P.; UHLANER, L. M.; THURIK, R. **Human resource management with small firms: facts and explanations**. Rotterdam: ERIM Report Series, 2003.

EDWARDS, P.; RAM, M. HRM in small firms: respecting and regulating informality. In: WILKINSON, A.; BACON, N.; REDMAN, T.; SNELL, S. **The Sage Handbook of Human Resource Management**. Sage Publications, 2010.

FEY, C. F.; MORGULIS-YAKUSHEV, S.; PARK, H. J.; BJÖRKMAN, I. Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 4, p. 690-712, 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization on industry in Brazil. **Integrated Manufacturing Systems**, Bradford, v. 14, n. 1, p. 16-25, 2003.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**, v.56, p.383-404, 2003.

GERHART, B.; MILKOVICH, G. T. Organizational differences in managerial compensation and financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 33, n.4, p. 663-690, 1990.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Validation of the team factors inventory in brazilian companies. **Brazilian Administration Review**, v. 3, p. 15-31, 2006.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAY, C. Management development in european small and medium enterprises. **Advances in Developing Human Resources**, v.6, n.4, p. 451-469, 2004.

GREENBAUM, T. L. **The handbook for focus group research**. New York, Lexington Books, 1993.

HORN, P. Self employed women's union: tackling the class-gender intersection. **South Africa Labour Bull**, v. 9, n.6, p. 34-38, 1995.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource–firm performance link. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, p. 400–422, 1996.

JACK, S.; HYMAN, J.; OSBORNE, F. Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: a critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 4, p. 456-466, 2006.

JACKSON, S. E.; HONG, Y. Knowledge work. In: COOPER, C. L.; BARLING, J. **The Sage Handbook of Organizational Behavior**, v. 1, p. 371-392. London: Sage, 2008.

KATZ, J. A.; ALDRICH, H. E.; WELBOURNE, T. M.; WILLIAMS, P. M. Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: toward a new synthesis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, n. 1, p.7-10, 2000.

KNAPP, D. E. **Brand mindset: Fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2002.

KONGOLO. M. Job creation versus job shedding and the role of smes in economic development. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 11, p. 2288-2295, 2010.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 308-321, 2009.

MARÔCO, J. Análise estatística com o SPSS Statitics. Pero Pinheiro: ReportNumber, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONCA, M. A. A.; FREITAS, F.; SOUZA, J. M. Information technology and productivity: evidence for brazilian industry from firm-level data. **Information Technology for Development**, v. 14, p. 136-153, 2008.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

_____. Designing strategic human resource systems. **Organisational Dynamics**, v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MOREIRA, E. S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C. J. Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 63-80, 2009.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research**. London: Sage, 1988.

NGUYEN, T. V.; BRYANT, S. E. A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. **International Small Business Journal**, v.22, n.6, p.595-618, 2004.

NOGUEIRA, E.; FILHO, A., G., A.; TORKOMIAN, A., L., V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. **Gestão e Produção**. v. 8, n. 1, p. 84-99. 2001.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RYNES, S., L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004.

SANS-VALLE, R.; SABATÉR-SÁNCHEZ, R.; ARAGON-SÁNCHEZ, A. Human resource management and business strategy links: an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 4, p. 655-671, 1999.

SEBRAE – Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em 12/11/2011.

SCHULER, R. S; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-19, 1987.
_____. **Strategic human resource management: A reader**. London: Blackwell, 1999.

_____. HRM and its link with strategic management. In: STOREY, J. **Human Resource Management: a critical text**. London: Thomson Learning, p.114-130. 2001.

STALEY, E. **Small industry development: research program on small industry development.** California: Stanford Research Institute, 1958.

STANTON, P.; NANKERVIS, A. Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. **Asia Pacific Business Review**, v. 17, n. 1, p. 67-84, 2011.

STEVENSON, M.; HENDRY, L. C.; KINGSMAN, B. G. A review of production planning and control: the applicability of key concepts to the make-to-order industry. **International Journal of Production Research**, v. 43, n. 5, p. 869-898, 2005.

ULRICH, D; YOUNGER, J; BROCKBANK, W. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008.

VOSBURGH, R. M. The Evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization. **Human Resource Planning**, v. 30, n. 3, p. 11-23, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-174, 1984.