



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.672>

FATORES SIMBÓLICOS E INSTRUMENTAIS DE ATRAÇÃO DE PESSOAS EM PMES: RELAÇÕES COM O ESTILO DE LIDERANÇA DO EMPREENDEDOR

Recebido: 08/09/2017

Aprovado: 15/02/2018

¹Germano Glufke Reis
²Bruno Rocha Fernandes
³Lina Eiko Nakata

RESUMO

A gestão de pessoas em pequenas e médias empresas (PMEs) tem sido pouco abordada pela literatura que, em geral, foca as grandes empresas. Esta pesquisa busca preencher essa lacuna, investigando a relação entre o estilo do empreendedor e as abordagens de atração de pessoas em PMEs. Para tanto, foi realizado um *survey* com 146 PMEs, testando um conjunto de hipóteses por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam haver uma relação entre o estilo do empreendedor (transformacional *versus* transacional) e os tipos de atributos (simbólicos ou instrumentais) enfatizados na atração de pessoas. Também foi observado que quanto maior a empresa, menor ênfase é dada a fatores simbólicos. Já PMEs comerciais/varejo enfatizam mais fatores simbólicos de atração do que outros segmentos. Por outro lado, os resultados indicam que as abordagens de atração são mais impactadas pelo estilo do empreendedor em si, do que por características da empresa/negócio (idade, tamanho, segmento).

Palavras-chave: PMEs; Fatores de Atração; Liderança Transformacional; Atratividade do Empregador.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil).
E-mail: glufkereis@ufpr.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8884-5734>

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil).
E-mail: bruno@coreconsult.com.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4437-5720>

³ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil).
E-mail: linankt@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3549-0663>



SYMBOLIC AND INSTRUMENTAL FACTORS FOR ATTRACTING PEOPLE TO SMES: RELATIONSHIPS WITH THE ENTREPRENEUR'S LEADERSHIP STYLE

ABSTRACT

Literature on people management focuses on large companies and therefore has given little attention to small and medium-sized enterprises (SMEs). This research seeks to fill this gap by investigating the relationship between entrepreneur style and approaches to attracting people to SMEs. Therefore, a survey was conducted with 146 SMEs, testing a set of hypotheses by structural equations modeling. The results indicate that there is a relationship between the entrepreneur's style (transformational versus transactional) and the kinds of attributes (symbolic or instrumental) emphasized in attracting people. It was also observed that the bigger the company is, the less emphasis is given to symbolic factors. On the other hand, SMEs emphasize more symbolic factors of attraction than other segments. In addition, the results indicate that attraction approaches are more impacted by the entrepreneur's style than by the characteristics of the company/business (age, size, segment).

Keywords: SMEs; Attraction Factors. Transformational Leadership; Employer's Attractiveness.



1 INTRODUÇÃO

As questões ligadas à gestão de pessoas em pequenas e médias empresas (PMEs) ainda têm sido pouco abordadas pela literatura acadêmica (Cardon, & Stevens, 2004; Della Torre, & Solari, 2013; Heneman, Tansky, & Camp, 2000; Mayson, & Barrett, 2006; Reid, Morrow, Kelly, & McCartan, 2002; Silva, & Scheffer, 2015). Grande parte da literatura voltada para a gestão de pessoas foca a realidade de grandes empresas (Cardon, & Stevens, 2004; Cassell, Nadin, Gray, & Clegg, 2002; Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado, & Romero-Martínez, 2011).

Uma possível causa é o pressuposto de que PMEs simplesmente devem importar práticas de gestão das grandes empresas (Cassell et al., 2002), desconsiderando que elas têm muitas especificidades, tais como: menor porte, número reduzido de pessoas, limitações de recursos e contato mais direto dos empreendedores e gestores com todos os processos e equipes.

Evidências empíricas, contudo, indicam que investimentos no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas adequadas às condições específicas das PMEs desdobram-se em melhorias de desempenho do empreendimento (Della Torre, & Solari, 2011; Naz, Junaid, & Muhammad, 2016; Schmelter, Mauer, Börsch, & Brettel, 2010; Teo, Clere, & Galang, 2011), sugerindo que esse é um tema que merece ser abordado com maior atenção. Um ponto chave bastante desafiador para as PMEs, é ser capaz de atrair profissionais qualificados (Moser, Tumasjan, & Welppe, 2017), um tópico que só recentemente começa a ser explorado pela literatura.

As grandes empresas, por sua vez, têm lançado mão de iniciativas sofisticadas para atrair talentos para os seus processos de recrutamento. É o caso do *employer branding*, que emprega princípios de marketing para consolidar a imagem da empresa como empregadora atraente (Lievens, & Slaughter, 2016). Inclusive, estudos apontam que estratégias de *employer branding* relacionam-se à melhoria na performance organizacional (Biswas, & Suar, 2016). Nesse contexto, identificar quais são os atributos de atração dos empregadores tem sido um tema de interesse para praticantes e para a academia.

Embora incipiente, o debate sobre a atratividade também começa a ser promovido no contexto das PMEs (Moser et al., 2017), de modo a esclarecer quais são as estratégias mais eficazes (dadas as peculiaridades das PMEs), quais aspectos



interferem em sua atratividade, que abordagens podem ser empregadas (e quais são os seus resultados), dentre outros.

Neste trabalho é explorada a relação entre as abordagens de atração empregadas pelas PMEs e o estilo de liderança do empreendedor, que representa a forma como ele/ela influencia e coordena atividades e ações das pessoas com vistas a alcançar objetivos específicos (Yukl, 2002; Ng, 2017). O estilo de liderança em PMEs pode ter impacto importante no desempenho do empreendimento (exemplo: crescimento e lucratividade) (Matzler, Schwarz, Deutinger, & Harms, 2008; Mgeni, & Nayak, 2016) e na configuração das práticas de gestão de pessoas da PME (Baron, & Hannan, 2002; Collins, Ericksen, & Allen, 2004).

A proximidade do(a) empreendedor(a) com os processos da firma implica em uma influência direta de seu estilo pessoal sobre o modo de gerenciar operações e práticas. Assim, a questão de pesquisa é: Qual a relação entre a abordagem de atração de pessoas e o estilo de liderança do empreendedor em PMEs?

Para respondê-la, foi realizado um *survey* envolvendo uma amostra de 146 PMEs. Foi analisada empiricamente a relação entre a ênfase em atributos simbólicos e/ou instrumentais de atração de pessoas – utilizados em diversos estudos sobre *employer branding* (Lievens, & Highhouse, 2003) – e o estilo de liderança do empreendedor, pautado no modelo da liderança transformacional e transacional, que permite associar estilo de liderança com práticas e resultados organizacionais (Burns, 1978; Bass, 1985; Ng, 2017), além de apresentar validade e confiabilidade (Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Assume-se que atributos enfatizados e estilos de liderança estão relacionados. Por exemplo, líderes transformacionais podem enfatizar atributos simbólicos, como se argumentará e se testará adiante. A análise empírica empregou modelagem de equações estruturais com estimadores do tipo *partial leastsquares* (PLS).

Também foram consideradas, no modelo empírico testado, características da firma (tamanho, tempo em operação e setor de atuação) para se examinar se características organizacionais e contextuais também se relacionam às abordagens de atração adotados por PMEs. Esse aspecto é relevante, pois a literatura tem mostrado que a eficácia de estratégias de atração demanda um alinhamento ao contexto da empresa (Biswas, & Suar, 2016), tal como ao segmento em que atua. Ou seja, seria de se esperar que as estratégias de atração adotadas refletissem não



apenas o estilo do empreendedor, mas também que fossem uma resposta às condições contextuais em que a empresa opera. Por exemplo, estratégias de atração em PMEs que atuam no varejo poderiam diferir das que prestam serviços especializados.

Assim, além do artigo investigar um campo ainda incipiente (atração de pessoas em PMEs), ele também contribui com a literatura ao discutir o efeito combinado do estilo de liderança do empreendedor e de fatores contextuais (tamanho, idade do empreendimento, segmento) sobre as estratégias de atração adotadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em PMEs, o estilo de liderança do empreendedor pode ter impacto relevante no desempenho do empreendimento (exemplo: crescimento, inovação e lucratividade) (He, Standen, & Coetzer, 2017; Matzler et al., 2008; Mgeni, & Nayak, 2016) e em práticas de gestão de pessoas (Baron, & Hannan, 2002; Collins et al., 2004; Zhiqiang, Zhenyao, Ji, Shengping, & Yongqing, 2013). Isto por que há uma influência direta e dominante do empreendedor ou principal gestor sobre todas as estratégias e processos da firma (Karami, Analoui, & Kakabadse, 2006; Matzler et al., 2008). Além disso, deve-se considerar que características pessoais e comportamentais das lideranças (tais como suas experiências, valores, personalidade, etc.) relacionam-se com a maneira como compreendem a empresa e o negócio, traduzindo-se no modo como estabelecem prioridades, configuram estratégias e alocam recursos (Auh, & Benguc, 2005; Hambrick, 2007).

A influência direta do empreendedor amplifica-se em um contexto que tende a apresentar maior informalidade e menor sistematização nas práticas de gestão (Mayson, & Barrett, 2006; Matzler et al., 2008). Nesta linha, Silva e Scheffer (2015), em entrevistas realizadas junto a empresários e funcionários de PMEs brasileiras (estes últimos, egressos de grandes empresas), constataram que pequenas empresas se caracterizam por uma gestão de pessoas paternalista, envolvimento do empresário com o funcionário, construção de laços afetivos e promoção de práticas motivacionais (benefícios recreativos), demandando, em contrapartida, lealdade e dedicação.

Por outro lado, Baron e Hannan (2002) e Collins et al. (2004), identificaram três conjuntos gerais de práticas de gestão de pessoas adotados em PMEs: encontrar e selecionar colaboradores novos, reter e motivar pessoas e gerenciar o seu



desempenho. A condução dessas práticas varia de empresa para empresa, resultando em três modelos genéricos de gestão de pessoas nas PMEs (Collins et al., 2004; Collins, 2007):

1. **Modelo autocrático:** grande controle das atividades por parte do empreendedor; a seleção é baseada em habilidades para as tarefas, a motivação e a retenção são baseadas em remuneração e há um monitoramento e controle intenso dos colaboradores;
2. **Modelo de comprometimento:** o empreendedor percebe que a organização deve ter um ambiente do tipo familiar com valorização dos funcionários, a contratação privilegia a adequação do indivíduo aos valores e cultura da organização e a empresa investe nas pessoas, valorizando-a e dando feedback aos membros da equipe;
3. **Modelo profissional:** o empreendedor acredita que os colaboradores devam ser tratados como profissionais, a seleção e retenção focam a aquisição e manutenção de competências diferenciadas e especialidades, e os colaboradores têm autonomia e acesso a oportunidades interessantes de trabalho e a possibilidade de desenvolver novas habilidades e conhecimentos. Cada modelo de gestão identificado nesses estudos representa um desdobramento da maneira como os empreendedores moldam diretamente os seus negócios; trata-se do estilo próprio do empreendedor influenciando a adoção e configuração de práticas de gestão de pessoas em PMEs. É de se esperar, portanto, que o seu estilo influencie, também, as estratégias de atração de pessoas desses empreendimentos.

A seguir são discutidos os principais conceitos relacionados à pesquisa: fatores de atração da empresa e estilo do empreendedor (em particular o *framework* teórico-conceitual utilizado: liderança transformacional). Também são apresentadas as hipóteses da pesquisa.

2.1 Fatores de Atração da Empresa

A atratividade do empregador relaciona-se aos benefícios que profissionais percebem que podem obter se atuarem em uma determinada organização, implicando na maior ou menor propensão a candidatarem-se a um emprego nela (Berthon, Ewing,



& Hah, 2005; Pingle, & Sharma, 2013). Muitas vezes, decorre da imagem que a empresa tem no mercado de trabalho e junto a candidatos potenciais (Lievens, & Slaughter, 2016). Os benefícios considerados por essas pessoas podem variar de aspectos práticos e concretos (remuneração e perspectiva de carreira), a subjetivos, como reputação da organização, ambiente social, cultura, etc. (Cable, & Turban, 2001; Helm, 2013; Rampl, 2014).

Biswas e Suar (2016) constataram que a apresentação de uma visão realista do trabalho aos candidatos, a percepção de apoio da organização (o quanto a organização valoriza a contribuição dos empregados e se preocupa com seu bem-estar), uma administração de recompensas justa, a percepção sobre o prestígio da organização, a confiança organizacional, a liderança da alta administração, cumprimento do “contrato psicológico” de trabalho e a responsabilidade social corporativa relacionam-se à atratividade da organização para candidatos.

A gestão e comunicação dos fatores de atração para o mercado visa atrair profissionais com perfil que a firma necessita, também possibilita à empresa diferenciar-se dos demais empregadores e, eventualmente, tornar-se a prioridade de escolha dos candidatos a emprego (Collins, & Kanar, 2013; Edwards, 2010). Um aspecto central é reconhecer quais são os atributos organizacionais (fatores de atração) que os candidatos a emprego valorizam, isto é, o que eles procuram nas empresas. Por essa razão, a literatura tem explorado os atributos organizacionais que podem se constituir em fatores de atração do empregador.

Ambler e Barrow (1996), em um trabalho pioneiro, discutem benefícios funcionais (possibilidades de desenvolvimento e atividades interessantes, por exemplo), econômicos (recompensa) e psicológicos (sentimentos de pertencer e de propósito, por exemplo) relacionados à atratividade do empregador.

Lievens e Highhouse (2003), por sua vez, partem de um modelo do campo do *branding* (em marketing) que categoriza os atributos de produtos/serviços em instrumentais e simbólicos, na perspectiva do consumidor. No contexto da atratividade do empregador (imagem do empregador), os fatores instrumentais envolvem percepções dos candidatos sobre atributos mais tangíveis e que têm valor utilitário para eles (local do trabalho, salário, oportunidades de carreira, etc.).

Os atributos simbólicos, por sua vez, representam aspectos subjetivos e intangíveis (grau de inovação da empresa, cultura, prestígio, “personalidade da empresa”, etc.) (Lievens, & Slaughter, 2016). Esta abordagem para os fatores de



atração é a empregada neste estudo, uma vez que tem grande flexibilidade, podendo ser ajustada para diferentes contextos (Lievens, & Slaughter, 2016), tal como o das PMEs.

2.2 Estilo de Liderança do Empreendedor e Fatores de Atração

Um modelo teórico-conceitual largamente empregado em pesquisas sobre os estilos de liderança dos empreendedores e seus impactos na firma é o que diferencia o estilo de liderança transformacional do estilo transacional (Burns, 1978; Bass, 1985; Ng, 2017). De fato, artigos do campo de PMEs têm utilizado o modelo e o instrumento a ele associado (Bass, & Avolio, 1993). Como exemplo, pode-se observar os estudos de: Behery (2016), Ling, Simsek, Lubatkin e Veiga (2008), Matzler et al. (2008), Mittal e Mittal (2016). Isto se justifica por razões conceituais, uma vez que o modelo permite identificar nuances dos estilos de liderança dos empreendedores e suas relações com práticas e resultados organizacionais (inovação, comprometimento, desempenho, etc.). Além disso, do ponto de vista metodológico, o instrumento de liderança transformacional apresenta boa validade e confiabilidade (Hartog et al., 1997).

O modelo coloca que o estilo transformacional é caracterizado por um maior interesse (do líder) pelas pessoas (equipes), suas necessidades e diferenças, e é enfatizada a motivação intrínseca dos profissionais (Ensley, & Pearce, 2006; Matzler et al., 2008). Assim, tende a haver maior ênfase nas relações, na comunicação, na formação de vínculos e na construção de sentidos compartilhados. É sobre essas bases que o líder/empreendedor influencia os colaboradores e busca motivação e engajamento.

A liderança transformacional influencia a gestão de pessoas de diferentes modos, tais como: alavancando a identificação dos colaboradores com a firma (Behery, 2016), configurando um clima social adequado ao comprometimento, criatividade e inovação (Bai, Li, & Xi, 2012; Chang, 2016; Khalili, & Khalili, 2016; Mittal, & Dhar, 2015; Prasad, & Junni, 2016; Raj, & Srivastava, 2017; Sarros, Cooper, & Santora, 2008; Sattayaraksa, & Boon-itt, 2016), promovendo a ambidestria organizacional (Chang, 2015), estimulando comportamentos de cidadania corporativa (*organizational citizen behaviors – OCB*), melhorando o desempenho no trabalho (Bai,



Li, & Xi, 2012) e incentivando a flexibilidade da força de trabalho (Mesu, Riemsdijk, & Sanders, 2013).

O estilo transacional, por sua vez, prioriza a configuração de relações contratuais, definindo tarefas e responsabilidades, ações e entregas esperadas, e as recompensas associadas. O estilo transacional pode estar associado ao comprometimento organizacional instrumental e normativo, baseado em trocas (Afshari, & Gibson, 2016). De fato, a transação de troca (entrega-recompensa) é um elemento relevante de motivação para o gestor que prioriza este estilo. A ênfase é na motivação extrínseca, como remuneração, benefícios e oportunidades de promoção (Ensley, & Pearce, 2006; Matzler et al., 2008).

Hamstra, Yperen, Wisse e Sassenberg (2014) observaram que o estilo de liderança transacional adotado pelo gestor estava associado ao alcance de metas de performance, voltadas a fazer melhor que os outros. O estilo transformacional, por outro lado, relacionava-se a metas de autodomínio, voltadas ao aprendizado, desenvolvimento e domínio de competências relevantes ao cargo. Mesu et al. (2013) constataram que a flexibilidade da força de trabalho estava correlacionada a dimensões da liderança transacional (como remuneração variável) em PMEs. O estilo transacional tende a estar mais presente em empresas pautadas no modelo autocrático, enquanto o estilo transformacional prevalece em empresas com modelo de comprometimento. Já o modelo profissional combina os dois estilos (Collins et al., 2004; Collins, 2007).

As ações do líder transformacional para conduzir as equipes podem envolver (Ng, 2017): a) criar relações de lealdade e envolvimento, baseadas na confiança e carisma apresentados pelo líder (influência idealizada); b) estabelecer focos, objetivos e uma visão de futuro, gerando sentido e o envolvimento das pessoas (motivação inspiracional); c) estímulo à criação e novos desafios (estimulação intelectual); d) considerar as necessidades das pessoas; e e) prover suporte e desenvolvimento (consideração individual). Dessas, destaca-se a ênfase em promover a união do grupo, criação de um ambiente de pertencimento à firma e à sua cultura. De fato, conforme constata Freire (2015), PMEs cujos líderes promovem a identidade normativa, calcada em valores e símbolos, obtêm maior envolvimento dos funcionários que PMEs em que líderes fomentam a identidade utilitária, focada na racionalidade econômica e na maximização dos lucros.



Em função do tamanho reduzido da PME, o empreendedor é quem coloca em prática a influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individual junto à equipe (Matzler et al., 2008; Mesu, Sanders, & Riemsdijk, 2015). As PMEs, por terem menor tamanho e apresentarem um contexto menos complexo (em comparação às grandes empresas) favorecem um papel de influência mais imediato por parte dos empreendedores/gestores, sobre as operações e pessoas. O estilo transformacional, por exemplo, torna-se mais evidente na gestão das equipes (Ling et al., 2008; Visser, De Coning, & Smit, 2005). Em função dessa proximidade maior, espera-se que o estilo de liderança tenha uma influência mais direta nas ações de atração de candidatos da PME.

No caso da liderança transformacional, empreendedores que priorizam esse estilo tendem a enfatizar aspectos individuais da motivação e diferenças das pessoas (Matzler et al., 2008). A ênfase para atrair novos membros para o grupo será muito mais baseada em aspectos motivacionais intrínsecos do candidato (o próprio trabalho, identificação, pertencimento ao grupo, etc.), tendendo a valorizar prioritariamente os atributos simbólicos da firma ao recrutar novos colaboradores. Por outro lado, menor ênfase será dada aos aspectos instrumentais da empresa. Assim:

H1 - o estilo de liderança transformacional está positivamente associado à ênfase em fatores simbólicos, na atração de profissionais para a firma;

H2 - o estilo de liderança transformacional está negativamente associado à ênfase em fatores instrumentais, na atração de profissionais.

O impacto do tamanho da firma (número de pessoas) tem relevância particular nessa relação entre estilo transformacional e fatores de atração, pois à medida que a empresa cresce, como aumenta o número de colaboradores que a compõe, atenua-se a intensidade e frequência da interação do tipo transformacional junto à equipe (Ling et al., 2008). Dan, Liu, Hsu e Yu (2014) já haviam captado esta influência ao estudar a relação entre liderança transformacional, cultura organizacional e tamanho da empresa, observando que em empresas maiores, diminuem o comprometimento e harmonia organizacional. Além do mais, as práticas de gestão de pessoas tendem a ser formalizadas e sistematizadas, com o crescimento da empresa (Barrett, & Mayson,



2007), podendo minimizar o impacto direto do empreendedor sobre as estratégias de atração priorizadas.

Espera-se, portanto, que o tamanho da empresa exerça um efeito moderador sobre a relação entre o estilo transformacional e as abordagens de gestão de pessoas, desdobrando-se na atração de novos profissionais, sendo que esse aspecto é mais evidente no estilo transformacional, dado o seu caráter relacional. Assim:

H3 - o tamanho da empresa modera negativamente a relação entre estilo transformacional e uso de fatores simbólicos para atração de profissionais para a firma.

H4 - o tamanho da empresa modera positivamente a relação entre estilo transformacional e uso de fatores instrumentais para atração de profissionais para a firma.

Com relação ao estilo transacional de liderança, algumas práticas são enfatizadas (Bass, & Avolio, 1993): recompensar (de forma material ou não material) os liderados em função de suas realizações e desempenho (recompensa contingente) e corrigir erros no trabalho e desempenho por meio de feedback corretivo. Assim, esse estilo prioriza o desenvolvimento de relações instrumentais. A expectativa, portanto, é que, nesse caso, o empreendedor dê maior atenção também aos fatores de atração de pessoas instrumentais ao atrair novos profissionais para a empresa (reduzindo a ênfase em fatores simbólicos). Assim:

H5 - o estilo de liderança transacional está positivamente associado à ênfase em fatores instrumentais, na atração de profissionais.

H6 - o estilo de liderança transacional está negativamente associado à ênfase em fatores simbólicos, na atração de profissionais.

O modelo de pesquisa, bem como as hipóteses e relações testadas são sintetizados na Figura 1 a seguir.

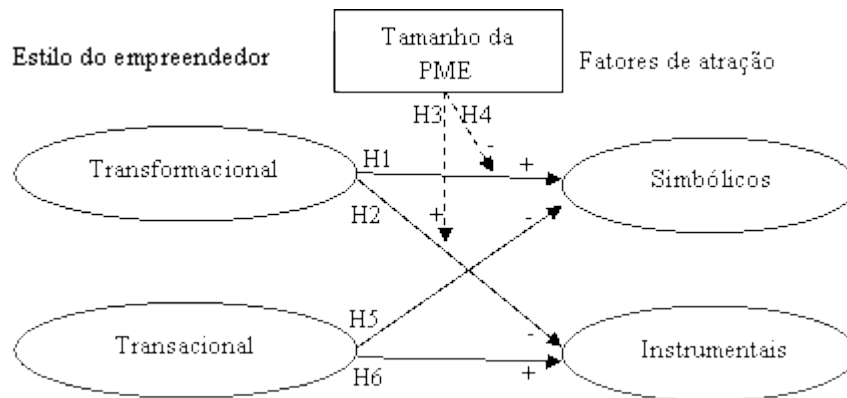


Figura 1. Relações entre o estilo do empreendedor e os fatores simbólicos e instrumentais empregados na atração de pessoas
Fonte: Os autores (2017)

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Amostra

Aproximadamente 700 empreendedores da base de dados de um centro de pesquisa de empreendedorismo do estado de São Paulo foram convidados a participarem desta pesquisa, respondendo a um questionário eletrônico. Ao final da coleta de dados, foram utilizados 146 questionários respondidos válidos.

Com relação ao tamanho, as empresas têm, em média, 15,76 pessoas (DP = 17,15). Com relação ao tempo em operação, as empresas têm, em média, 10,54 anos (DP = 8,96). Quanto à natureza dos negócios, 36% das empresas são de serviços qualificados (propaganda, engenharia, consultoria, etc.), 19% atuam em comércio/varejo, 17% atuam em outros serviços (alimentação, limpeza, eventos, etc.), 16% atuam em manufatura e 12% atuam em categorias diversas (*e-commerce*, base tecnológica, etc.).

Observa-se que serviços e comércio são os segmentos mais representados. Essa característica alinha-se ao perfil geral das atividades dos empreendedores no Brasil encontrado pelo levantamento GEM Brasil (GEM Brasil, 2016), tanto para empreendimentos novos como para os já estabelecidos.



3.2 Medidas

3.2.1 Estilo de Liderança

Foi adotado como *proxy* o modelo de liderança transformacional *versus* transacional, de modo a discriminar perfis de liderança dos empreendedores. Foi utilizado um questionário de autoavaliação de estilo de liderança, baseado no instrumento de Avolio, Bass e Jung (1999), em versão em português (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013). O empreendedor deveria avaliar doze itens de liderança transformacional e seis de transacional utilizando uma escala Likert com cinco níveis de frequência (de “nunca” a “sempre”).

Um exemplo de item para o estilo transformacional é o seguinte: “Eu ajudo as pessoas a encontrarem significado no seu trabalho”. Para o transacional é: “Eu chamo a atenção para o que as pessoas podem ganhar pelo que realizam” (Tabela 1).

3.2.2 Fatores de Atração

Os fatores de atração foram medidos por meio de dois construtos formativos: fatores simbólicos e fatores instrumentais (Lievens, & Highhouse, 2003). Conforme sugerem Lievens e Slaughter (2016), uma estratégia indutiva tem de ser utilizada para adaptar esses fatores, uma vez que eles podem variar conforme cada contexto estudado. Assim, foi feita a adequação e simplificação para o contexto das PMEs, já que elas não dispõem dos recursos e práticas de gestão de pessoas de grandes empresas.

A adequação baseou-se no estudo de Collins et al. (2004) sobre gestão de pessoas em PMEs, em particular nas estratégias utilizadas para buscar e motivar profissionais. Desta forma, fatores simbólicos englobaram dois itens: 1) atividades interessantes e desafiadoras; e 2) identificação com a empresa e ambiente social (união e pertencimento).

Os fatores instrumentais incluíram: 1) foco em remuneração e benefícios; e 2) oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional. O respondente (empreendedor) deveria avaliar o quanto são priorizados tais aspectos na atração de profissionais para a sua empresa.



Para minimizar o viés associado à *social desirability* nas respostas, estes quatro itens foram embaralhados e apresentados em um formato ipsativo; ou seja, o respondente deveria atribuir 1 para o fator que melhor representasse a realidade da sua empresa, 2 para o segundo fator que melhor representasse a realidade da empresa e assim por diante, até 4 (na análise empírica, a escala foi invertida).

3.2.3 Controles

Foram incluídas variáveis de controle para checar o efeito concomitante (além do estilo) de características da empresa/negócio sobre a atração. Em particular, são relevantes o tamanho (em número de pessoas) – cujo efeito moderador é testado – tempo em operação (idade do empreendimento) e segmento de atuação (Baregheh, Rowley, & Hemsworth, 2016; Collins, 2007). Os segmentos analisados foram os seguintes (Collins, 2007): serviços, manufatura, comércio, serviços qualificados (*dummies*, sempre em comparação com os demais segmentos). As informações foram prestadas pelos respondentes.

Como a coleta de dados envolveu respondentes únicos analisando diferentes variáveis, a análise empírica poderia ter sido afetada pela variância do método comum, ou *common-method variance* (CMV). Portanto, antes de testar o modelo de pesquisa, foi realizado o teste Harman de um fator para checar se o CMV poderia representar um problema para a análise empírica (Podsakoff, & Organ, 1986).

Com a inclusão apenas dos indicadores de liderança e de fatores de atração, a análise fatorial (SPSS) revelou 5 fatores distintos com *eigenvalue* superior a 1,0 (e 8 fatores quando incluídas todas as variáveis), em vez de um único fator. Além disso, o maior fator não representou a maior parte da variância, tendo sido de 23,1% (16,8% para todas as variáveis). Assim, nenhum fator geral foi aparente e, de acordo com este teste, é pouco provável que o CMV seja um problema significativo nos resultados da análise empírica.

Para testar o modelo da pesquisa, foram adotados estimadores do tipo *partial least squares* (PLS), uma vez que eles são indicados para amostras de tamanho reduzido (Henseler, Dijkstra, Sarstedt, Ringle, Diamantopoulos, Straub, Ketchen, Hair, Hult, & Calantone, 2014) e não envolvem pressupostos, tais como os associados à distribuição dos dados e independência das observações (Hair, Ringle, & Sarstedt,



2011). O PLS também é menos influenciado por erros de medidas (Wilcox, 1998). O software SmartPLS 2 foi utilizado para testar os modelos de equações estruturais.

3.2.4 Confiabilidade e validade

Inicialmente, foi avaliada a validade convergente das variáveis latentes reflexivas (liderança transacional e transformacional) por meio da análise da variância extraída média (AVE), sendo recomendado que esteja na faixa de 50% (Hair et al., 2011). Para conferir melhor validade convergente ao modelo, optou-se por descartar indicadores dos construtos de liderança, em particular as que apresentaram menores cargas. Assim, oito indicadores foram mantidos na variável liderança transformacional (AVE = 50,43%), enquanto três foram mantidos na variável liderança transacional (AVE = 58,31%) (Figura 2).

Transformacional (Val. conv.: AVE = 0,50; Confiab.: CR = 0,89; Cronbach= 0,86)	Cargas
Eu ajudo as pessoas a encontrarem significado no seu trabalho	0,78
Eu ajudo as pessoas que trabalham em minha empresa a se desenvolverem	0,75
As pessoas que trabalham em minha empresa sentem-se orgulhosos por trabalharem comigo	0,74
Eu ajudo as pessoas que trabalham em minha empresa a olharem os acontecimentos problemáticos novas formas	0,73
Eu consigo que as pessoas que trabalham comigo repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes	0,70
As pessoas que trabalham comigo têm plena confiança em mim	0,68
Eu passo uma imagem empolgante sobre o que nós podemos fazer na empresa	0,65
Eu deixo as pessoas que trabalham em minha empresa saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo	0,60
Transacional (Val. conv.: AVE = 0,58; Confiab.: CR = 0,81; Cronbach = 0,68)	
Eu digo às pessoas os padrões que eles têm que seguir para conduzirem bem o seu trabalho	0,80
Eu digo às pessoas que em minha empresa o que devem fazer se querem ser recompensados pelo seu trabalho	0,80
Eu chamo a atenção para o que as pessoas podem ganhar pelo que realizam	0,70

Figura 2. Validade convergente e confiabilidade das variáveis reflexivas

Fonte: Os autores (2017)

Com relação à confiabilidade das variáveis reflexivas, foi analisado o índice de confiabilidade composta (CR), que é o índice mais indicado para a modelagem PLS (Hair et al., 2011), devendo estar na faixa de 0,70. Tanto para transformacional (CR = 0,89) como para transacional (CR = 0,81), a confiabilidade foi considerada adequada. Também foi analisada a confiabilidade dos indicadores que compõem as variáveis



Fatores Simbólicos e Instrumentais de Atração de Pessoas em PMES Relações com o Estilo de Liderança do Empreendedor

reflexivas. Oito dos indicadores de liderança situaram-se na faixa ideal de 0,70 de carga, enquanto três indicadores apresentaram carga entre 0,60 e 0,68, situando-se em faixa aceitável (Chin, 1998; Hair et al., 2011; Hulland, 1999).

Para avaliar a validade discriminante das variáveis reflexivas, foram analisados os *cross-loading*. Observou-se que todos indicadores apresentaram cargas mais altas em seus respectivos construtos (do que em outro construto). A validade discriminante também foi avaliada pelas raízes quadradas dos AVEs (Fornell, & Larcker, 1981). As raízes se apresentaram maiores do que as correlações entre os construtos (ver Tabela 1, valores em negrito na diagonal).

Tabela 1. Intercorrelações

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.transfor.	3,84	,63	,71									
2.transac.	3,45	,75	,49*	,76								
3.simból.	2,74	,70	,24*	-,12	1							
4.instrum.	2,28	,67	-,19**	,11	-,87*	1						
5.tamanho	15,76	17,13	,05	,04	-,24*	,13	1					
6.tempo	1,54	8,96	-,20*	-,05	-,13	,16	,29*	1				
7.comerc.l	,21	,41	-,07	,07	,06	-,03	,00	,09	1			
8.manuf.	,18	,38-	,02	,12	,04	-,06	,12	,09	-,24*	1		
9.serviços	,18	,39	-,11	,03	-,16	,17**	-,16**	-,10	-,20**	-,18**	1	
10.qualif.	,38	,49	,10	-,11	,07	-,04	,14	-,03	-,23*	-,37*	-,38*	-

Fonte: Os autores (2017)

Nota: *p < ,01; ** p < ,05. Valores em negrito (diagonal) representam a raiz quadrada da variância média extraída, para análise da validade discriminante das variáveis reflexivas.

Com relação às variáveis formativas (fatores simbólicos e instrumentais), foram realizadas as avaliações recomendadas por Hair et al. (2011). Tanto os indicadores relativos aos fatores simbólicos como os dos fatores instrumentais apresentaram significância $p < 0,05$ nos seus pesos (*weights*), o que dá suporte à sua retenção no modelo. Além disso, não foi detectada multicolinearidade nos quatro indicadores das variáveis formativas (para cada um dos indicadores, VIF foi menor do que 5).

4 RESULTADOS

Foram testados três modelos (Tabela 2): somente com o estilo de liderança (modelo 1), incluindo variáveis como controle (modelo 2), e incluindo a moderação (modelo 3). Nos três modelos, constata-se a relação positiva e significativa entre estilo



transformacional e fatores de atratividade simbólicos, e a relação negativa e significativa entre o estilo transformacional e fatores instrumentais. Sendo assim, as hipóteses H1 e H2 foram suportadas. Por outro lado, o tamanho da empresa (número de pessoas) apresentou, no modelo 2, uma relação negativa e significativa com fatores simbólicos (-0,28): quanto maior a PME, menos é enfatizado esse fator de atração e vice-versa.

Tabela 2. Relações entre estilo do empreendedor, fatores de atração e demais variáveis

	Coeficientes		
	Modelo 1	Modelo2	Modelo 3
Transformacional=>Simbólicos	,38*	,38*	,38*
Transformacional=>Instrumentais	-,34*	-,30**	-,32**
Transacional =>Simbólicos	-,33*	-,37*	-,37*
Transacional=>Instrumentais	,27**	,31*	,28**
Tamanho =>Simbólicos	-	-,28*	-,24**
Tamanho=>Instrumentais	-	,17	,11
Idade/tempo=>Simbólicos	-	-,00	-,00
Idade/tempo=>Instrumentais	-	,07	,06
Comercial/varejo =>Simbólicos	-	,20**	,21**
Comercial/varejo=>Instrumentais	-	-,16	-,18
Manufatura =>Simbólicos	-	,18	,17
Manufatura=>Instrumentais	-	-,14	-,15
Serviços =>Simbólicos	-	-,05	-,04
Serviços=>Instrumentais	-	,07	,01
Serviços qualif. =>Simbólicos	-	,12	,12
Serviços qualif.=>Instrumentais	-	-,08	-,12
Tamanho=> transform./simbólic.	-	-	-,07
Tamanho=> transform./instrum.	-	-	,18
R ² Simbólicos	,15	,27	,28
R ² Instrumentais	,11	,18	,20

Fonte: Os autores (2017)

Nota:*p< 0,01; *Bootstrap*: 5000 samples

A seguir, foi testada a moderação do tamanho da empresa sobre a relação entre liderança transformacional => fatores de atração (hipóteses H3 e H4) (modelo 3). Este modelo foi o que apresentou maior R². Contudo, não houve resultados significantes para essa moderação, sobre a relação entre liderança transformacional e fatores simbólicos ou instrumentais; assim, as hipóteses H3 e H4 não tiveram suporte, sugerindo que a influência do tamanho do empreendimento sobre as estratégias de atração (em particular a ênfase em fatores simbólicos) independe da influência do estilo do empreendedor.



Com relação à liderança transacional, observou-se uma relação negativa e significativa com fatores simbólicos e uma relação positiva e significativa com fatores instrumentais, nos três modelos. Ou seja, as hipóteses H5 e H6 tiveram suporte. Com relação aos controles idade da PME e os segmentos de atuação, observa-se, na Tabela 2, somente a relação positiva e significativa entre segmento comercial/varejo e fatores simbólicos (coeficiente no modelo 2: 0,20; no modelo 3: 0,21), indicando que esse segmento tende a priorizar mais a adoção de fatores simbólicos do que os demais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicam haver uma relação entre o estilo do empreendedor (transformacional-transacional) e os tipos de atributos enfatizados na atração de pessoas: estilos transformacionais priorizam fatores simbólicos de atração da PME (e reduzem a ênfase em instrumentais), enquanto o oposto ocorre em estilos transacionais.

Observou-se que fatores simbólicos são mais enfatizados por empresas comerciais/de varejo, o que corresponde aos estudos de Collins (2007), que identificou que, nesse segmento, estratégias de envolvimento dos colaboradores e estratégias de gestão/retenção baseadas em um ambiente “familiar” e de “pertencimento” (modelo de comprometimento), frequentes nas PMEs em geral, são mais intensamente empregadas nessas empresas. Além disso, evidências empíricas sugerem que em segmentos competitivos e em direto contato com o mercado (como no varejo), uma cultura de grupo, de união e pertencimento, tende a elevar a produtividade (Patel, & Cardon, 2010) o que poderia estimular a sua adoção.

Por outro lado, vale uma comparação dos resultados do presente estudo com os achados de Mesu et al. (2015), que observou que em PMEs holandesas de serviço, a adoção da liderança transformacional está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional, relação esta não observada em PMEs de manufatura. Embora os autores não tenham abordado a variável fatores de atração (simbólicos ou instrumentais), dada a associação positiva encontrada neste estudo entre estilo de liderança e fatores de atração, pode-se inferir que as PMEs de serviço



com maiores índices de comprometimento da amostra de Mesu et al. (2015) privilegiam fatores simbólicos.

Na presente pesquisa, não se observou relação entre PMEs de serviços – sejam qualificados ou não – e tipo de fator de atração utilizado: a relação mostrou-se significativa apenas entre empresas comerciais e fatores simbólicos. Também é verdade que não se examinou o impacto de fatores de atração sobre medidas de desempenho (como comprometimento organizacional), o que pode ser objeto de pesquisas futuras.

É importante salientar, quanto maior é a PME, menor ênfase é dada por ela a fatores simbólicos. Contudo, esse efeito não se dá por meio da moderação da relação entre estilo de liderança e fatores de atração. Ou seja, ainda que o porte influencie (empresas maiores enfatizam menos fatores simbólicos), não se observou uma interação entre as duas variáveis (estilo de liderança transformacional e uso de fatores simbólicos) segundo o porte. Em outras palavras, empreendedores que enfatizam estilo transformacional e fatores simbólicos tendem a fazê-lo independentemente do tamanho da empresa (e não tendem a abandonar este estilo se possuem maior porte).

Assim, outros aspectos devem estar em jogo. Por exemplo, times maiores podem diluir o clima familiar e de pertencimento (Collins, 2007; Dan et al., 2014), atenuando o impacto desse atributo simbólico. Além disso, o maior tamanho poderia implicar em maior formalização das práticas de gestão de pessoas da PME, reduzindo o peso de fatores simbólicos em relação aos instrumentais. Neste caso, a empresa passaria a ampliar o leque de motivadores extrínsecos, utilizando-os também nos processos de atração de pessoas. Estas e outras possíveis explicações poderiam ser temas de novas pesquisas.

Identificou-se, também, que as abordagens de atração estão mais relacionadas ao estilo do empreendedor do que a características da empresa/negócio (com exceção do tamanho da empresa e no segmento comercial), o que sugere que os empreendedores, ao definirem abordagens de atração, tendem a basear-se mais nos seus próprios estilos, do que no contexto da PME. Este predomínio do estilo de liderança sobre fatores contextuais já foi observado em outros aspectos de gestão, como estabelecimento de prioridades, configuração de estratégias, alocação de recursos (Auh, & Benguc, 2005; Hambrick, 2007) e parece aplicar-se também a abordagens de atração. Tais ideias corroboram os achados de Collins et al. (2004) e Collins (2007) de que o estilo de liderança do empreendedor influencia diretamente os



modelos de gestão de pessoas nas PMEs (modelos autocrático, de comprometimento e profissional) e, em particular, suas estratégias de atração de pessoas.

Essa constatação tem implicações relevantes para a gestão de pessoas em PMEs, dado que a eficácia de estratégias de atração e de *employer branding* requerem que sejam levadas em conta características da empresa e do ambiente em que atua (Biswas, & Suar, 2016). Assim, existe a possibilidade de que as práticas de atração em PMEs estejam, em alguns casos, em desalinho com a estratégia do negócio (Karami, Jones, & Kakabadse, 2008), com práticas de mercado e/ou mesmo com as expectativas dos colaboradores potenciais (Szamosi, Duxbury, & Higgins, 2004).

Os resultados do estudo contribuem com a teoria e prática de gestão de PMEs ao chamarem a atenção para o fato de que outras variáveis também devam ser consideradas na definição das abordagens de atração de pessoas, balanceando a influência direta do estilo de liderança. A adoção de abordagens mais estratégicas de gestão de pessoas (alinhadas com as características da empresa e da indústria em que atua), ainda que informais, podem beneficiar os resultados da firma (Mayson, & Barrett, 2006). Tais constatações poderiam ser exploradas em novos estudos.

Outra extensão poderia ser investigar que resultados têm sido obtidos com as abordagens de atração adotadas pelas PMEs (quando elas enfatizam fatores simbólicos e/ou instrumentais). Nesta linha, poderia verificar-se o impacto dos fatores de atração sobre medidas de desempenho organizacional (Rogers, & Wright, 1998), como resultados de gestão de pessoas (por exemplo, absentismo, comprometimento, desempenho individual, turnover, etc.), resultados organizacionais (melhoria de eficiência, aumento da qualidade, incremento da satisfação dos clientes, etc.) ou resultados financeiros (como retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos, etc.) (Biswas, & Suar, 2016; Mesu et al, 2015).

Tal enfoque seria possível assumindo-se o papel preponderante do empreendedor sobre as operações da PME, podendo se dar tanto em um recorte funcionalista (cuidando com a operacionalização, sobretudo de atributos simbólicos, sob a forma de escalas validadas e confiáveis, como em Biswas e Suar, 2016), como em abordagens qualitativas, explorando como e por que fatores de atração podem afetar desempenho. Outra possível investigação, seguindo a linha do estudo de Della



Torre e Scolari (2013), pode examinar o processo de implantação das abordagens de atração em PMEs

Como limitações da pesquisa, que poderiam ser gerenciadas em novos estudos, pode-se mencionar: a) tamanho da amostra pode ser ampliado no futuro, incluindo outros segmentos; b) o fato de ser transversal (não permite observar a evolução das abordagens de atração ao longo do tempo); e c) amostra não randômica limita a generalização estatística para a população. Novos estudos também poderiam incluir outras variáveis explicativas, como exemplo: características do público-alvo da atração e reputação do empregador.

6 REFERÊNCIAS

Afshari, L., & Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 37(4), pp. 507-519.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, pp. 185-206.

Auh, S., & Benguc, B. (2005). The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter-functional Coordination. *International Journal of Research in Marketing*, v. 22, pp. 333-350.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, v. 72(4), pp. 441-462.

Bai, Y., Li, P., Xi, & Youmin. (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Management*. V. 29 (2), pp. 213-237.



Baregheh, A., Rowley, J., & Hemsworth, D. (2016). The effect of organisational size and age on position and paradigm innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 23(3), pp. 768-789.

Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech startups: lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, v. 43(3), pp. 8-36.

Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, v. 13, pp. 253-256.

Barreto, L. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, v. 48 (1), pp. 34-52.

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14 (2), pp. 307-320.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Manual: The multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychological Press, Palo Alto, California.

Behery, M. (2016). A New Look at Transformational Leadership and Organizational Identification: A Mediation Effect of Followership Style in a Non-Western Context. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v. 21(2), 70.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24 (2), pp. 151-172.



Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, v. 136 (1), pp. 57-72.

Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.

Cable, D. M., & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 20, pp. 115-163.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, v. 31(6), pp. 671-692.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, v. 14, pp. 295-323.

Chang, Yi-Ying (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, v. 21 (4), pp. 517-533.

Chang, Yi-Ying (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, v. 29 (3), pp. 424-444.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: *Modern Methods for Business Research*, in G. A. Marcoulides (Ed.) *Modern Methods for Business Research*, London, p. 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates



Collins, C. (2007). *Research report on phase 5 of Cornell University/Gevity Institute Study: Human resource management practices and firm performance in small businesses: A look at differences across industries. (CAHRS Working Paper #07-10)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/23>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

Collins, C., Ericksen, J., & Allen, M. (2004). *A qualitative investigation of the human resource management practices in small businesses. (CAHRS Working Paper #04-14)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/23>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

Collins, C., & Kanar, A. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In: Yu, K; Cable, D. (eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford Library of Psychology.

Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review. *International Journal of Manpower*, v. 32(1), pp. 14-33.

Dan, N. H., Liu, Y., Hsu, P. F., & Yu, S. H. (2014). An Empirical Study of The Organizational Culture, Leadership And Firm Performance In A Vietnam Family Business. *International Journal of Organizational Innovation*, v. 6 (4), pp. 109-121.

Della Torre, E., & Solari, L. (2011). High Performance Work Systems, Technological Innovations and Firm Performance in SME: Evidences From Italy, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 3, pp. 375-391.

Della Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *International Journal of Human Resource Management*, v. 24 (13), pp. 2583-2607.



Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, v. 39 (1), pp. 5-23.

Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2006). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, v. 21, pp. 234-263.

Naz, F., Aftab, J., & Awais, M. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, v. 3 (11), pp. 699-708.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, v. 18(1), pp. 39–50.

Freire, D. A. L. (2015). Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 5(3), pp. 294-310.

GEM Brasil (Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil) (2016). Curitiba: *IBQP*, 2016.

Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 19 (20), pp. 139–152.

Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, v. 32 (2): 334–43.

Hamstra, M., Yperen, N. V., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business & Psychology*. V. 29 (3), pp. 413-425.



Hartog, D. N. D., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, v. 70 (1), pp. 19-34.

He, L., Standen, P., & Coetzer, A. (2017). The perceived personal characteristics of entrepreneurial leaders. *Small Enterprise Research*, pp. 1-23.

Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, v. 24 (4), pp. 542-556.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25(1), pp. 11-26.

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J. Jr., Hair, J.F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014), Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, v. 17 (2), pp. 182-209.

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, v. 20 (2), pp. 195-204.

Karami, A., Analoui, F., & Kakabadse, N. K. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector. *Journal of Management Development*, v. 25 (4), pp. 316-324.

Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 8(1), pp. 7-17.



Khalili, A., & Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, v. 54(9), pp. 2277-2293.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, v. 56 (1), pp. 75-102.

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 30, pp. 407-440.

Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: does organizational context matter?. *Journal of Applied Psychology*, v. 93(4), 923.

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 21(2), pp. 139-151.

Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, v. 16(4), pp. 447-455.

Mesu, J., Riemsdijk, M. V., & Sanders, K. (2013). Labour flexibility in SMEs: the impact of leadership. *Employee Relations*, v. 35 (2), pp. 120-138.

Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. V., (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, v. 44 (6), pp. 970-990.

Mgeni, T. O., & Nayak, P. (2016). Impact of Transactional Leadership Style on Business Performance of SMEs in Tanzania. *Amity Business Review*, v. 17 (1), pp. 98-109.



Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, v. 53 (5), pp. 894-910.

Mittal, S., & Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, v. 37(8), pp. 1322-1346.

Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*.

Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, v. 28 (3), pp. 385-417.

Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *human resource management*, v. 49(2), pp. 265-290.

Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal of Contemporary Management Research*, v. 7 (1), pp. 78-95.

Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, v. 12(2), pp. 531-544.

Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, v. 54 (7), pp. 1542-1568.

Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2017). Transformational Leadership and Innovativeness: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Management Research*, v. 17 (1), pp. 201-219.



Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, v. 30 (13-14), pp. 1486-1504.

Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: An analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 9 (3), pp. 245-259.

Rogers, E. W. & Wright, P. M. (1998), Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, v. 8 (3), pp. 311-331.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 15(2), pp. 145-158.

Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 37(6), pp. 730-749.

Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, v. 49 (4), pp. 715-741.

Silva, L. F. A., & Scheffer, A. B. B. (2015). A Gestão de Pessoas nas Micro e Pequenas Empresas: Comparando Experiências. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4(3), pp. 87-115.

Szamosi, L. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2004). Toward an understanding of people management issues in SMEs: A south-eastern European perspective. *Education + Training*, v. 46(8), pp. 444-453.



Teo, S. T. T., Clerc, M. L., & Galang, C. M. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22 (12), pp. 2522- 2538.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Visser, D. J., De Coning, T. J., & Smit, E. V. D. M. (2005). The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. *South African Journal of Business Management*, v. 36 (3), pp. 51-63.

Wilcox, R. (1998). How many discoveries have been lost by ignoring modern statistical methods? *American Psychologist*, v. 53 (30), pp. 300–314.

Zhiqiang L., Zhenyao C., Ji, L., Shengping, S., & Yongqing, F. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*. v. 18 (3), pp. 305-234.