

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

WILTON ALBERTO PEIXOTO DE BRITO JUNIOR

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO ACELERADO NA GESTÃO DE PESSOAS
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÉDIO PORTE DO SETOR
INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO

2019

WILTON ALBERTO PEIXOTO DE BRITO JUNIOR

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO ACELERADO NA GESTÃO DE PESSOAS
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÉDIO PORTE DO SETOR
INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Organização, recursos humanos e planejamento.

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

SÃO PAULO

2019

Brito Junior, Wilton Alberto Peixoto de.

O impacto do crescimento acelerado na gestão de pessoas de uma empresa familiar de médio porte do setor industrial: um estudo de caso / Wilton Alberto Peixoto de Brito Junior. - 2019.

60 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas - Crescimento. 2. Administração de pessoal. 3. Empresas familiares - Estudo de casos. 4. Planejamento estratégico. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

WILTON ALBERTO PEIXOTO DE BRITO JUNIOR

**O IMPACTO DO CRESCIMENTO ACELERADO NA GESTÃO DE PESSOAS
DE UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÉDIO PORTE DO SETOR
INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Organização, recursos humanos e planejamento.

Data de avaliação: 12/09/2019

Banca examinadora:

Prof. Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe FGV-
FGV-EAESP

Prof. Dr. Thomaz Wood Jr
FGV-EAESP

Prof. Dr. Edson Kubo
USCS

Mestre Eduardo Dal Lago
Membro de mercado

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por esta e por tantas outras valiosas oportunidades que tem me permitido ao longo da vida.

À minha esposa Gislaine Scarpanti e meu filho Arthur Scarpanti de Brito, que não apenas me apoiaram e incentivaram ao longo desta jornada, mas também cederam momentos importantes de convívio familiar em prol desta grande realização.

À minha mãe Valmira de Vasconcelos Brito, que sempre foi minha maior incentivadora, e que, com todo o seu amor e carinho, desde muito cedo buscou cultivar em mim o interesse pelos estudos e pelo aprendizado contínuo, e me apoiou em todos os momentos de minha vida.

À minha orientadora, professora Dra. Beatriz Maria Barbosa Braga pelo apoio, dedicação e valiosa contribuição na análise e elaboração do trabalho.

Aos meus amigos de turma, por todo o aprendizado e convívio ao longo deste período, e em especial o amigo Fabio Oliveira a quem devo enorme admiração e gratidão por todo apoio e amizade ao longo desta jornada, assim como os amigos Wagner Torres e Vanessa Bernardes.

Não poderia deixar de agradecer também aos amigos de empresa, que contribuíram, não apenas com as entrevistas, mas com dados e informações relevantes para a construção deste trabalho, e sempre se colocaram à total disposição para ajudar no que fosse necessário.

A todos vocês, muito obrigado de coração!

RESUMO

É praticamente incontestável, dentro do universo empresarial, que o crescimento seja um dos principais objetivos de qualquer empresa, porém, diversos estudos demonstram que o crescimento, quando acelerado, é normalmente cercado por inúmeros desafios, sendo um dos principais exatamente a capacidade interna de realizar os ajustes na gestão e na estrutura de pessoas na velocidade necessária. Sabemos também que existem diversos fatores que podem influenciar a capacidade de crescimento e expansão das empresas, mas, um item em particular se destaca por sua complexidade e grau de importância, a “gestão de pessoas”. As pessoas em geral representam um dos ativos mais importantes para qualquer organização, portanto, qualquer mudança ou ajuste na gestão deste “ativo” torna-se bastante crítica, pois envolve diversas ações, tais como: qualificação, recrutamento, treinamento, etc., que precisam ocorrer de forma coordenada e podem desencadear efeitos bastante indesejáveis ou nocivos para a organização, além disto, este tipo de mudança normalmente consome bastante tempo e recursos da própria organização, que, quando submetida a um longo período de crescimento acelerado, encontra-se normalmente “esgotada” ou exigida ao “extremo” pelas demandas operacionais. Neste contexto, o objetivo deste estudo é analisar o caso de uma empresa brasileira de estrutura familiar de médio porte do setor industrial que apresentou uma alta taxa de crescimento de faturamento médio anual (superior a 50%) no período de 2008 até 2017, e avaliar o impacto deste crescimento acelerado na gestão de pessoas. O modelo utilizado é o de estudo de caso com entrevistas, pesquisa e análise de dados, sendo o principal objetivo responder à pergunta de pesquisa: “Qual o impacto do crescimento acelerado na gestão de pessoas em uma empresa familiar de médio porte do setor industrial?”. Mesmo sendo um tema bastante amplo e complexo, espero que este estudo auxilie na melhor compreensão do processo de crescimento e das dificuldades e impactos relacionados à gestão de pessoas, visto que a literatura relacionada ao assunto é bastante fragmentada e, em alguns pontos, ainda pouco explorada.

Palavras-chave: Crescimento Acelerado. Gestão de pessoas. Impactos do crescimento. Impactos na gestão de pessoas. Crescimento da firma. Crescimento das empresas. Crescimento das organizações. Desafio do crescimento acelerado.

ABSTRACT

There is no doubt in the business world that growth is one of the main goals of any company, but several studies show that growth, when fast, is usually surrounded by several challenges, one of which is the internal ability to perform and make adjustments in the people management structure at the required speed. We also know that there are several factors that can affect the growth and expansion capacity of companies, but one of them is special for the complexity and importance, “the people management.” People represent one of the most important assets for any organization, so any change or adjustment becomes quite critical because it involves several actions such as qualification, recruitment, and training. Furthermore, it should be made in a coordinated way and can include often undesirable effects on the organization, which, when in fast-growing, is being extremely demanded by operational demands. In this context, the goal of this study is to analyze the case of a medium-sized Brazilian family-owned company that had got a high average annual revenue growth rate (over 50%) from 2008 to 2017 and to analyze also the impact of this fast growth on people management. The model used is a study of case with interviews, research, and data analysis. The main goal is to answer the research question: “What the impact of fast growth on people management in a medium-sized family-owned company? ” Although it is a broad and complex topic, I hope this study will help to understand better the growth process and the challenges and impacts related to people management since the literature related is quite fragmented and still little explored.

Keywords: Fast growth. People management. Impacts of growth. Impacts on people management. Firm growth. Growth of organizations. Challenges of fast growth.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os atributos-chave que diferenciam as empresas de crescimento acelerado das empresas de crescimento lento	11
Figura 2 – Os estágios do crescimento segundo Churchill e Lewis (1983)	13
Figura 3 – As 5 fases de crescimento segundo o modelo de Greiner (1972)	14
Figura 4 – Fluxo dos problemas relacionados à gestão de pessoas em empresas de crescimento acelerado.....	20
Figura 5 – O crescimento do mercado de cartões no Brasil	31
Figura 6 – Organogramas simplificados de 2008 e 2017	32
Figura 7 - Percentual de novas contratações em relação ao total de funcionários.	33
Figura 8 – Histórico do indicador de turnover.	43
Figura 9 – Proposta de relação de causa e efeito para os problemas.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características de cada fase e suas crises	15
Quadro 2 – Práticas da organização durante os períodos evolutivos, segundo Greiner (1972)	18
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados.....	28
Quadro 4 – Resumo Faturamento x quantidade de funcionários	31
Quadro 5 – Breve análise sobre o crescimento da empresa	35
Quadro 6 – Problemas relacionados ao aumento de trabalho.....	36
Quadro 7 – Problemas relacionados à necessidade de ajustes rápidos na estrutura de pessoas	37
Quadro 8 – Problemas relacionados às mudanças constantes	38
Quadro 9 – Dificuldade de retenção	42
Quadro 10 – Problemas de comunicação e de interação setorial	44
Quadro 11 – Redução da eficiência.....	45
Quadro 12 – Redução do engajamento.....	47
Quadro 13 – Insatisfação dos colaboradores antigos	48
Quadro 14 – Piora do clima organizacional	49
Quadro 15 – Sugestões de melhoria	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	10
2.1 Como as empresas crescem?.....	10
2.2 Os problemas de gestão de pessoas em empresas de crescimento acelerado.....	19
2.2.1 Problemas causados pela necessidade de decisões rápidas	20
2.2.2 Problemas causados pela rápida expansão das demandas de trabalho	21
2.2.3 Problemas Causados por grandes exigências de recrutamento e treinamento.....	22
2.2.4 Problemas causados pela constante mudança.....	23
2.2.5 Problemas causados por uma constante pressão sobre recursos.....	24
2.2.6 Problemas de Interação.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 O ESTUDO DE CASO	30
4.1 A Empresa	30
4.2 Apresentação dos resultados.....	34
4.2 Análise dos resultados	39
5 CONCLUSÕES	52
6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	55
7 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	56
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	60

1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos apontam o crescimento como um dos principais objetivos ou prioridade estratégica para a maioria das organizações (por exemplo, DELOITTE; TOUCH; WIRTHLINE WORLDWIDE, 1996), no entanto, o processo de crescimento, em geral, é cercado por inúmeros desafios para as empresas, principalmente quando este ocorre de forma acelerada e por um longo período de tempo.

Zook e Allen (2016) ressaltam que o crescimento gera complexidade nas organizações, e que tal complexidade, se não for devidamente “tratada”, pode se transformar em uma “assassina” silenciosa do próprio crescimento. Hambrick e Crozier (1985) sugeriram que lidar com as tensões impostas pelo crescimento acelerado, tais como: sensação de infalibilidade, turbulência interna e necessidades extraordinárias de recursos, é um desafio constante que os dirigentes de empresas de crescimento acelerado enfrentam. Portanto, cometer erros na gestão de qualquer um destes pontos pode levar ao fracasso uma empresa de crescimento acelerado bem-sucedida.

Em seu livro *A mentalidade do fundador: a chave para sua empresa enfrentar as crises e continuar crescendo*, Zook e Allen (2016) analisaram o desempenho de diversas empresas familiares em mais de 40 países, e concluíram que a resposta ao paradoxo do crescimento é uma das principais razões pelas quais somente uma em cada nove empresas de crescimento acelerado foi capaz de manter o crescimento de forma sustentável, e que 85% dos executivos atribuem o pífio resultado, nestes casos, a causas internas. Os autores também complementam a análise com a conclusão de que face aos desafios do crescimento, em geral, as empresas não “morrem de fome”, mas sim de “indigestão”, pois não conseguem lidar adequadamente com os desafios ou consequências do próprio crescimento.

Segundo Coad *et al.* (2014), o crescimento acelerado pode ser classificado basicamente de duas formas. Primeiramente, podemos avaliar os dados de crescimento de forma comparativa com outras empresas do mesmo segmento ou mercado durante um dado período, ou podemos simplesmente avaliar os dados de crescimento em um determinado ritmo ou acima dele por um período intensivo e observável; em ambos os casos, os indicadores mais comuns são os níveis ou quantidades de funcionários e de faturamento.

O objetivo deste estudo é analisar os impactos do crescimento acelerado ao longo de um período de tempo na gestão de pessoas, e, para isto, tomaremos como base a análise de uma empresa brasileira de gestão familiar que atua no setor de manufatura de produtos eletroeletrônicos no segmento de meios de pagamento e que apresentou um crescimento médio

anual de faturamento superior a 50% nos últimos 10 anos. No entanto, por razões de sigilo e estratégia empresarial, não revelaremos o nome ou informações que possam identificar a empresa.

O método de pesquisa utilizado é um estudo de caso de caráter exploratório, envolvendo as etapas de pesquisa, coleta e análise das informações, além de entrevistas com diretores e gerentes que participaram ativamente do crescimento da empresa durante o período do estudo.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para entendermos melhor os aspectos relacionados ao problema que é objeto deste estudo, buscaremos avaliar os fundamentos teóricos que envolvem o processo de crescimento das empresas, e os desafios relacionados a este, tendo como foco o impacto na gestão de pessoas.

2.1 Como as empresas crescem?

Segundo Delmar (2001), as empresas crescem de diversas maneiras, além disto, os padrões de crescimento ao longo do tempo podem variar significativamente, e, ainda, possuir diferentes causas. Implícita nessa visão está a crença de que a busca por uma explicação sobre o porquê as empresas crescem, sem o devido conhecimento de como este processo ocorre, nos conduz por teorias conflitantes sobre as reais causas do crescimento das empresas.

Um dos primeiros estudos sobre esse assunto foi realizado por Edith Penrose (1959), em seu livro *The theory of the growth of the firm*, e este trabalho foi de grande relevância, pois trouxe substancial contribuição para a pesquisa em gestão estratégica, especialmente no contexto da visão baseada em recursos (VBR) dos anos 80 e 90 (COLLIS; MONTGOMERY, 1997; KOR; MAHONEY, 2000; WERNERFELT, 1984).

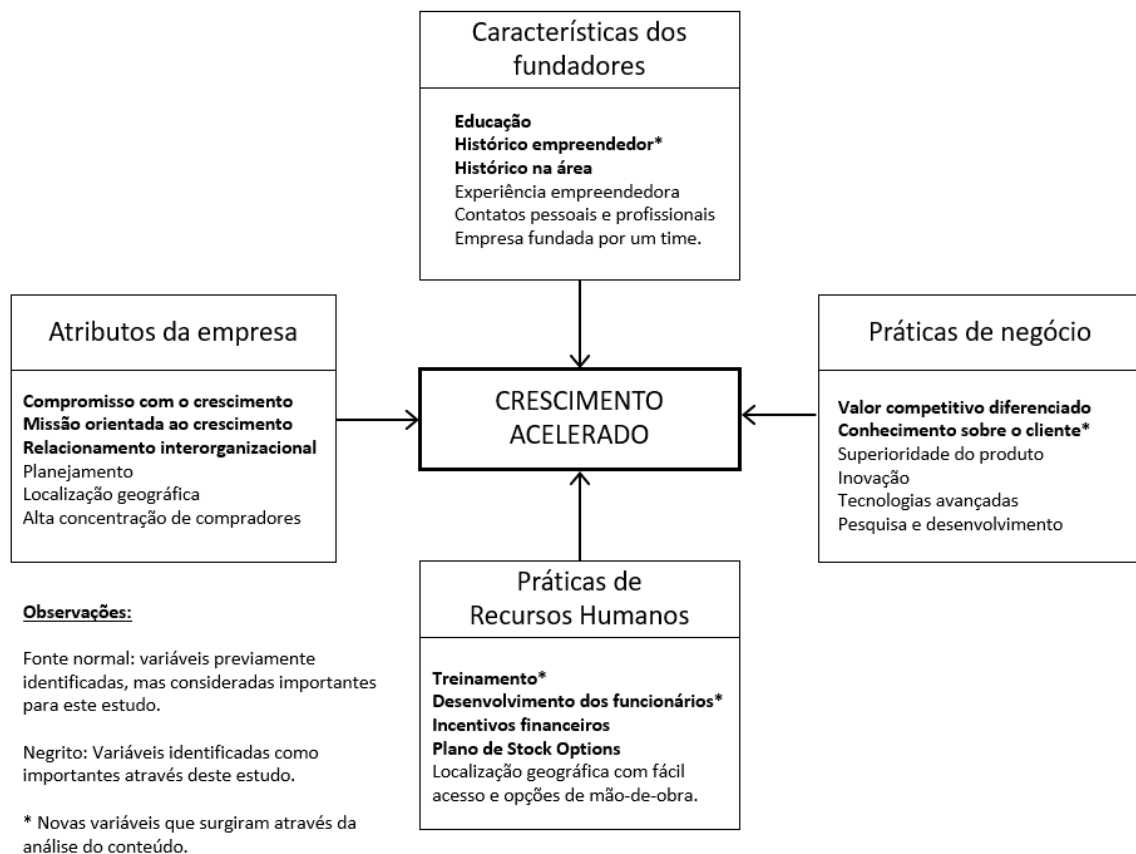
Segundo Penrose (1959), as empresas são um conjunto de recursos organizados em uma estrutura administrativa, que determina - em parte - a quantidade e os tipos de serviços que serão produzidos. A autora também desenvolveu a proposta de pesquisa de que as capacidades finitas dos gerentes com experiência em uma empresa limitam a taxa pela qual esta empresa poderá crescer em um determinado período de tempo. Uma implicação empírica que decorre, logicamente, dessa linha de raciocínio é a de que uma empresa em rápido crescimento acabará por desacelerar seu crescimento no período subsequente, porque sua estrutura de pessoas ou equipe é considerada inelástica, pelo menos no curto prazo, sendo assim, ela é incapaz de lidar de maneira eficaz com as crescentes demandas que são colocadas em seus gerentes devido ao aumento da complexidade, e também pelo tempo e a atenção que os novos gerentes exigem do time mais experiente.

A proposta de que uma empresa não pode permanecer operacionalmente eficaz se mantiver altas taxas de crescimento por um longo período é conhecida como "efeito Penrose". Segundo este conceito, não basta à empresa ter recursos não utilizados, ela deve ter a capacidade para antecipar as oportunidades e reorganizar os recursos necessários para atendê-las, pois os

recursos até podem ser facilmente adquiridos, mas a capacidade para transformá-los pode demorar a ser alcançada, pois requer tempo e experiência dos envolvidos.

Explicar o crescimento das organizações tem sido um assunto prevalente em pesquisas sobre a gestão estratégica das empresas (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1990; PENROSE, 1959). Barringer (2005) realizou um estudo interessante, comparando 50 empresas de crescimento acelerado com outras 50 empresas de crescimento lento, e sintetizou as principais diferenças entre elas, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Os atributos-chave que diferenciam as empresas de crescimento acelerado das empresas de crescimento lento



Fonte: Barringer (2005, p. 683, tradução nossa).

Segundo este estudo, em geral, o crescimento não é um evento aleatório. Os atributos relacionados ao crescimento de uma empresa, suas práticas de negócios e suas práticas de gestão de recursos humanos fazem a diferença em termos de sua capacidade de alcançar e sustentar o crescimento rápido.

O crescimento das empresas tem sido estudado por diversos autores como Churchill e Lewis (1983), Greiner (1972), Bessant *et al.* (2005), N. Lee (2014), Penrose (1959), que o

explicam sob diversas abordagens. Para Churchill e Lewis (1983), as empresas evoluem de forma gradual através de um modelo de estágios progressivos. Outro autor, Greiner (1972), acrescenta em seu modelo de fases progressivas a intercalação de períodos de evolução e crise; já Bessant *et al.* (2005) destacam que a resposta aos pontos de inflexão ocorridos entre os períodos de crescimento será determinante para este processo. Ainda sobre este tópico, N. Lee (2014) e Penrose (1959) ressaltam que o principal obstáculo para o crescimento das empresas é exatamente a sua limitação quanto aos próprios recursos internos, ou seja, sua capacidade de capacitar novos gerentes e funcionários.

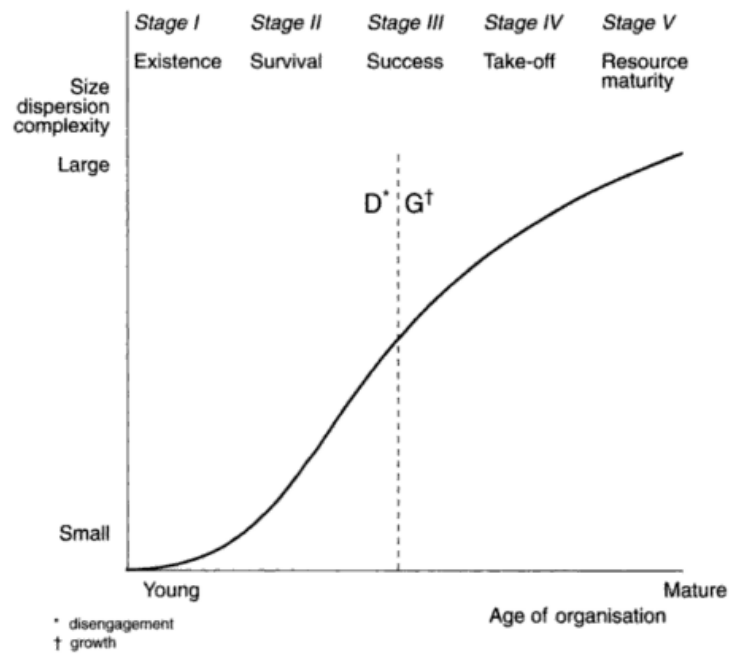
Churchill e Lewis (1983) propõem um modelo de cinco estágios distintos para o crescimento de uma empresa, conforme detalhado a seguir:

- 1) **concepção ou existência:** caracterizada pela simplicidade da estrutura e necessidade de conseguir conquistar clientes, fornecendo os produtos ou serviços contratados;
- 2) **sobrevivência:** caracterizada pela busca da equalização entre as despesas e as receitas, com uma estrutura simples, poucos sistemas e poucos colaboradores;
- 3) **sucesso:** caracterizado pela fase que a empresa alcança o lucro e consegue se estabilizar.

Neste estágio, geralmente os acionistas ou fundadores optam por continuar crescendo e seguem para a fase seguinte (decolagem), ou simplesmente decidem fazer a manutenção do negócio por tempo indefinido (não evoluem):

- 4) **decolagem:** caracterizada pelos desafios do crescimento, como: delegação, formação de equipe gerencial mais sofisticada, capacidade de financiamento e outros;
- 5) **maturidade:** caracterizada pela necessidade de administrar o crescimento, criando estruturas que garantam os ganhos financeiros e a capacidade de reagir às mudanças de cenário.

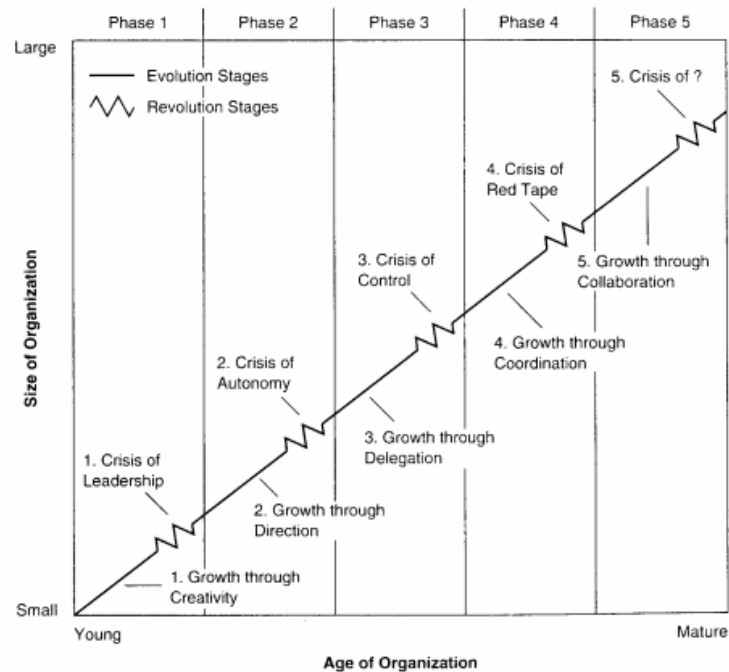
Figura 2 – Os estágios do crescimento segundo Churchill e Lewis (1983)



Fonte: Churchill e Lewis (1983, p. 293).

Já Greiner (1972) também propõe um modelo de cinco estágios que supõe uma progressão gradual através de uma sequência de fases de crescimento, mas inclui em sua trajetória pontos de crises ou de inflexão entre os estágios. Neste modelo, cada período evolutivo é caracterizado por um padrão de gestão dominante e um estilo usado para atingir o crescimento, porém, cada fase é seguida por um período de crise ou revolução que se caracteriza exatamente pelos problemas oriundos do padrão de gestão dominante (GREINER, 1972).

Figura 3 – As 5 fases de crescimento segundo o modelo de Greiner (1972)



Fonte: Greiner (1972, p. 41).

Este modelo também traz uma reflexão importante sobre o ciclo de vida de cada estágio, que pode ser caracterizado por um período de crescimento e sucesso baseado em um padrão dominante, mas que depois evolui para um período de crise, que pode ser entendido como um esgotamento deste padrão atual.

Portanto, podemos notar também que cada fase é, ao mesmo tempo, tanto um efeito da fase anterior quanto uma causa para a próxima fase, ou seja, se tomarmos como exemplo que o estilo de gerenciamento evolutivo na Fase 3 é a “delegação”, e que ela surge e se torna a solução para demandas por maior “autonomia” originadas na revolução da Fase 2, em seguida, este mesmo estilo de delegação da Fase 3 provoca posteriormente uma grande crise revolucionária que se caracteriza por tentativas de recuperar o controle sobre a diversidade criada através do aumento da delegação. A principal implicação de cada fase é que as ações de gerenciamento sejam prescritas para que o crescimento ocorra. Por exemplo, uma empresa que vive uma crise de autonomia na fase 2 não pode retornar ao gerenciamento de diretivas para uma solução, ela deve adotar um novo estilo de delegação para seguir em frente.

O Quadro 1 destaca as principais características de cada fase de evolução e suas respectivas crises, de forma sumarizada:

(continua)

Quadro 1 – Principais características de cada fase e suas crises

FASE 1 – CRIATIVIDADE	
Descrição	Esta é a fase de nascimento da organização, a ênfase é a criação de um produto ou mercado.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Os fundadores da empresa são geralmente orientados de forma técnica ou empreendedora, geralmente desprezam as atividades complexas de gerenciamento; suas energias físicas e mentais são absorvidas inteiramente em fabricar e vender um novo produto. • A comunicação entre os funcionários é normalmente realizada de maneira informal. • Longas horas de trabalho são recompensadas, em geral, por salários modestos, mas com promessa de melhores benefícios ou de participação societária. • O controle de atividades vem de feedback imediato do mercado: a gestão atua conforme o feedback dos clientes.
Crise	Esta fase é seguida por um período revolucionário, caracterizado por uma crise de liderança, pois, à medida que a empresa cresce, aumenta também a demanda por processos e métodos mais eficientes de produção, uma comunicação menos informal, e ocorre o aumento de conflitos entre os líderes.
FASE 2 – DIREÇÃO	
Descrição	As empresas que sobreviveram à primeira fase, normalmente, contrataram um gestor de negócios mais eficaz, e em geral iniciam um período de crescimento sustentado sob uma liderança capaz e diretiva.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Uma estrutura organizacional funcional é introduzida para as atividades especializadas. • Sistemas contábeis para estoque e compras são introduzidos. • Incentivos, orçamentos e processos padronizados são adotados. • A comunicação se torna mais formal e impessoal com uma hierarquia de títulos e posições.
Crise	Esta fase também é seguida por um período revolucionário, caracterizado por uma crise de autonomia, desenvolvida a partir de demandas por maior autonomia por parte dos gestores. Como resultado, inúmeras empresas fracassam durante esse período revolucionário, e ocorre também o retorno da centralização, o que normalmente ocasiona desmotivação dos funcionários, e muitos abandonam a organização.
FASE 3 – DELEGAÇÃO	
Descrição	A próxima fase de crescimento evolui para uma estrutura organizacional descentralizada.

(continuação)

Quadro 2 – Principais características de cada fase e suas crises

Características	<ul style="list-style-type: none"> • Maior responsabilidade é dada aos gerentes de plantas e de mercado. • Centros de lucro e bônus são implementados para estimular a motivação. • Os principais executivos da sede ficam limitados a fazer a gestão a distância, através de relatórios de campo. • A gerência geralmente se concentra em novas aquisições, que podem ser alinhadas ao lado de outras unidades descentralizadas. • O estágio de delegação se mostra útil para ganhar expansão através do aumento da motivação dos escalões mais baixos. • Gerentes descentralizados e com maior autoridade e incentivo conseguem normalmente penetrar em mercados maiores, responder mais rapidamente aos clientes e desenvolver novos produtos.
Crise	Esta fase é seguida por um período revolucionário, caracterizado por uma crise de controle, oriunda principalmente do sentimento de que os principais executivos estão perdendo o controle, e, sendo assim, é comum que a alta administração busque “recuperar o controle” sobre a empresa neste período.
FASE 4 – COORDENAÇÃO	
Descrição	Durante esta fase, o período evolutivo é caracterizado pelo surgimento de sistemas formais para alcançar maior coordenação e por altos executivos assumirem a responsabilidade pela iniciação e administração desses novos sistemas.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento formal, com procedimentos estabelecidos e intensamente revisados. • Normalmente muitos funcionários são contratados e alocados na sede para iniciar programas de controle e revisão em toda a empresa. • Os gastos de capital são cuidadosamente avaliados e distribuídos em toda a organização. • Cada grupo de produtos é tratado como um centro de investimento, onde o retorno sobre o capital investido é um importante critério utilizado na atribuição de fundos. • Certas funções técnicas, como processamento de dados, são centralizadas na sede. • Os gerentes ainda possuem muita responsabilidade de tomada de decisão, mas eles aprendem a justificar suas ações com mais cuidado para a sede.

(conclusão)

Quadro 3 – Principais características de cada fase e suas crises

Crise	<p>Esta fase também é seguida por um período revolucionário, caracterizado por uma crise de burocracia. Neste estágio, uma falta de confiança se constitui de forma gradativa entre a linha e o pessoal, e entre a sede e o campo. Os principais problemas que surgem são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A proliferação de sistemas e programas que começam a exceder a sua utilidade. • Os gerentes de linha, por exemplo, ressentem-se cada vez mais da direção da equipe, que, por sua vez, não está familiarizada com as condições locais. • Os funcionários, por outro lado, reclamam dos gerentes de linha que estão desinformados e não cooperam. Juntos, ambos os grupos criticam o sistema burocrático instituído. • Os procedimentos têm precedência sobre a resolução de problemas e a inovação é atenuada.
FASE 5 – COLABORAÇÃO	
Descrição	O controle social e a autodisciplina substituem o controle formal. Essa transição é especialmente difícil para os especialistas que criaram os sistemas antigos, bem como para os gerentes de linha que dependiam de métodos formais para resposta.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • O foco está na resolução de problemas rápidos através da ação da equipe. • As equipes são combinadas entre funções e grupos de tarefas. • Uma estrutura do tipo matriz é frequentemente usada para montar as equipes. • Os sistemas formais anteriores são simplificados e combinados em sistemas multiuso únicos. • Programas de treinamento são usados para melhorar as habilidades comportamentais e alcançar melhor trabalho em equipe e resolução de conflitos. • As recompensas econômicas são mais voltadas para o desempenho da equipe do que do individual. • Experimentos e novas práticas são incentivados em toda a organização.
Crise	A evolução da Fase 5 é construída em torno de uma abordagem mais flexível e comportamental para a gestão.

Fonte: Adaptado de Greiner (1972, p. 41-44).

Na opinião de Greiner (1972), a revolução da Fase 5 será resolvida através de uma nova estrutura que inclua programas que possibilitem aos funcionários periodicamente descansar, refletir e revitalizar-se.

Abaixo, podemos ver, no Quadro 2, um resumo das cinco fases do crescimento segundo o modelo de Greiner (1972).

Quadro 4 – Práticas da organização durante os períodos evolutivos, segundo Greiner (1972)

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Foco no gerenciamento	Produzir e vender	Eficiência da operação	Expansão de mercado	Consolidação da organização	Resolução de problemas e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e distribuída geograficamente	Equipes de linha e grupos de produtos	Matriz de times
Estilo da alta gestão	Individualista e empreendedora	Diretiva	Delegativa	Vigilante	Participativa
Sistemas de controle	Resultados do mercado	Padronização e centro de custos	Relatórios e centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de metas mútuas
Ênfase na gestão de recompensas	Propriedade	Salários e aumento por mérito	Bônus individuais	Distribuição de lucros e opções de ações	Bônus de equipe

Fonte: Greiner (1972, p. 45, tradução nossa).

Greiner (1972) ressalta também que estes períodos de crise são importantes para o crescimento das empresas, pois proporcionam pressão, ideias e conscientização, e, desta forma, geram uma plataforma de mudanças e introdução de novas práticas. Ele também destaca que se os gestores estiverem preparados para estes períodos, o processo ocorrerá de uma forma muito menos traumática e natural.

Bessant *et al.* (2005) também explicam que durante o processo de crescimento as empresas passam por pontos de inflexão que ajudam a projetar a trajetória de crescimento da empresa para cima, movendo-a de um estado dinâmico para outro. Estes pontos são situações que desafiam o modelo de gestão vigente, causando uma situação de reavaliação na qual a opção é permanecer igual ou mudar profundamente. O autor também destaca que a resposta de uma empresa aos pontos de inflexão é o que determina o sucesso no crescimento, e não necessariamente os próprios pontos de inflexão. Conceito similar de “conjunturas críticas” foi identificado por Vohora *et al.* (2004, p. 148), que observam que essas conjunturas “caracterizam as transições entre diferentes fases de desenvolvimento” e atuam como restrições que uma empresa deve superar para chegar até a próxima fase de desenvolvimento.

Du e Temouri (2015) argumentam que é comum que as altas taxas de crescimento sejam seguidas por períodos de estagnação. De acordo com essa hipótese, uma firma pode experimentar ineficiência após um período de rápida expansão em função da incapacidade de ajustar a sua gestão e os demais recursos a tempo de lidar com as complexidades organizacionais tipicamente associadas ao período de crescimento rápido.

Baker e Cullen (1993) destacam também que o crescimento passado pode ser um limitador do crescimento futuro na medida em que a firma desenvolve rigidez organizacional caracterizada pela inércia estrutural ou incapacidade de reagir às mudanças, ou mesmo por *path dependence*, que se caracteriza pela influência das decisões do passado no presente ou futuro.

Moreno e Casillas (2007) também destacam que na eventualidade da firma ganhar corpo e crescer rapidamente, surge, naturalmente, a necessidade de mudanças significativas nas suas competências organizacionais, visto que cada etapa do desenvolvimento pode ser caracterizada por necessidades ou competências que se diferenciam das anteriores.

N. Lee (2014) acrescenta que não por acaso, dentre os principais obstáculos para firmas em períodos de alto crescimento, destaca-se a falta de competências gerenciais, ao lado de escassez de mão de obra capacitada e/ou problemas de fluxo de caixa, pois esses são componentes bastante escassos durante este processo.

2.2 Os problemas de gestão de pessoas em empresas de crescimento acelerado

Embora a literatura sobre as relações entre pessoas e organizações seja muito vasta e abrangente (LEITE *et al*, 2009), existem atualmente poucos estudos disponíveis que relacionam este tema com o crescimento acelerado das empresas. Em um destes trabalhos, Kotter e Sathe (1978) analisaram mais de 20 empresas que apresentaram um crescimento médio anual acima de 40% por cinco anos ou mais. Os autores relacionaram os problemas mais comuns ligados à gestão de pessoas (ou Human Resource Management - HRM) e os agruparam da seguinte forma:

- a) problemas causados pela necessidade de decisões rápidas;
- b) problemas causados pela rápida expansão das demandas de trabalho;
- c) problemas causados por grandes exigências de recrutamento e treinamento;
- d) problemas causados pela constante mudança;
- e) problemas causados por uma constante pressão sobre os recursos;
- f) problemas de interação.

Os autores também elaboraram um fluxo causal que demonstra em síntese as consequências dos problemas relacionados à gestão de pessoas em empresas de alto crescimento, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Fluxo dos problemas relacionados à gestão de pessoas em empresas de crescimento acelerado



Fonte: Kotter, J. & Sathe (1978, p. 33, tradução nossa).

Este diagrama demonstra que, de maneira geral, as empresas de crescimento acelerado desenvolvem problemas característicos do seu próprio processo de crescimento, os quais, se não forem devidamente tratados, podem se transformar em problemas de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, impactar a continuidade do crescimento. Os autores destacam também que a forma como os gestores e gerentes irão lidar com estes problemas é determinante para a sustentabilidade do crescimento ao longo do tempo (KOTTER; SATHE, 1978).

Os problemas relacionados por Kotter e Sathe (1978), em seu estudo, são detalhados abaixo:

2.2.1 Problemas causados pela necessidade de decisões rápidas

É natural que empresas em processo de crescimento acelerado tenham um aumento substancial no volume de demandas e de decisões, pois a empresa encontra-se em franco crescimento. Durante este período, ocorrem muitas demandas operacionais relacionadas à geração de receita, a novas oportunidades e a necessidades de ajustes da própria estrutura de pessoas, portanto, é muito comum, nesta situação, que a velocidade necessária para a tomada de decisão seja afetada, e tudo isto pode submeter toda a estrutura organizacional a grande pressão.

Além disto, a necessidade de rápidas decisões - de diversos setores - requer um fluxo rápido de informações entre as linhas departamentais e também uma estreita coordenação

interfuncional, porém, a estrutura funcional existente não está preparada para esta situação, pois, quando ainda menor, a empresa pode alcançar a coordenação interfuncional necessária devido à flexibilidade proporcionada pelo seu tamanho, porém, quando se torna maior, isto se transforma em um grande desafio.

2.2.2 Problemas causados pela rápida expansão das demandas de trabalho

Os autores exemplificam este problema, avaliando que posições ou funções semelhantes, em empresas de tamanhos muito diferentes, geram demandas e necessidades diferentes sobre os operadores. Por exemplo, o trabalho de um diretor financeiro em uma empresa de US\$ 10 milhões é significativamente diferente daquele que ocupa a mesma posição em uma empresa de US\$ 150 milhões. Se avaliarmos que as vendas anuais de uma empresa de crescimento acelerado podem crescer de US\$ 10 milhões para US\$ 150 milhões em apenas alguns anos, os cargos ou funções provavelmente iriam sofrer uma mudança drástica em um período de tempo relativamente curto. Neste cenário, é comum que algumas pessoas consigam evoluir e se ajustar às novas necessidades, mas muitos não conseguem.

O problema relacionado à incapacidade das pessoas mudarem na mesma velocidade que as demandas do seu trabalho, normalmente, gera dois novos problemas. Em primeiro lugar, muitas vezes, essa situação leva a uma disputa entre os níveis de gestão sobre questões como delegação e desenvolvimento, e, como exemplo disso, os autores destacam algumas situações vivenciadas nestas empresas. Abaixo, podemos ver alguns trechos do diálogo entre um gestor de nível médio (A) e um gestor de alto escalão (B) sobre este ponto:

(A) Gestor de nível médio: O maior problema que temos nessa empresa é a má vontade da alta gerência em delegar mais. Meu chefe ainda está tomando as mesmas decisões, da mesma maneira, que fazia há cinco anos atrás. Mas a empresa hoje é três vezes maior do que era naquela época. Ele deveria estar fazendo outras coisas hoje e delegando muitas dessas decisões para mim.

(B) Gestor de alto escalão: Nosso maior problema hoje é, de alguma forma, levar a administração intermediária ao ponto de poder lidar com suas responsabilidades sempre crescentes. Eu ainda estou tomando algumas decisões que eu não deveria estar fazendo. Mas não tenho nenhuma pessoa qualificada abaixo de mim para quem eu possa delegar essas decisões.

(A) Um gestor de nível médio: a alta gerência diz que não estamos prontos para lidar com mais delegações. Mas como vamos nos preparar se eles não nos permitirem tomar algumas dessas decisões? Claro que provavelmente iríamos cometer alguns erros, mas aprenderíamos muito no processo.

(B) Um gestor de alto escalão: não podemos cometer erros por aqui. Não podemos nos arriscar com o histórico de sucesso que tivemos (KOTTER; SATHE, 1978, p. 31).

A incapacidade das pessoas crescerem na mesma velocidade de seus trabalhos cria um segundo problema relacionado às expectativas de carreira não atendidas. Os gerentes ou gestores se juntam a estas empresas de crescimento acelerado com o objetivo de fazê-las crescer e contribuir com as oportunidades de crescimento e avanço. Porém, muitas destas empresas acabam preenchendo de 10 a 50% de suas novas vagas com recrutamento externo. Isto ocorre supostamente porque as pessoas com a experiência necessária não foram desenvolvidas internamente na velocidade adequada, diante desta situação, muitos funcionários que possuem o “desejo ou a ambição de crescimento” frequentemente sentem-se frustrados.

Além disto, a incapacidade das pessoas de crescer com as demandas de trabalho pode, ainda, colocar os gerentes e gestores em posições difíceis ou criar um sentimento de culpa, pois, muitas vezes, funcionários que foram importantes para a história da empresa não conseguem atender as novas demandas ou as necessidades crescentes.

2.2.3 Problemas Causados por grandes exigências de recrutamento e treinamento

Talvez este seja o problema mais comum enfrentado pelas empresas de rápido crescimento, pois elas, de modo geral, possuem grandes e frequentes demandas de recrutamento e seleção de pessoas.

Os autores exemplificam que:

A empresa de crescimento lento em uma indústria madura pode muitas vezes satisfazer suas necessidades de contratação, esperando que as pessoas certas entrem na porta, e pode satisfazer suas necessidades de adaptação de forma natural (KOTTER; SATHE, 1978, p. 31).

As empresas em rápido crescimento, no entanto, não podem confiar em uma postura tão passiva. Essas empresas muitas vezes precisam contratar de cinco a dez vezes mais pessoas por ano do que empresas de crescimento lento e de tamanho similar. Portanto, são forçados a buscar agressivamente possíveis novos funcionários (KOTTER; SATHE, 1978, p. 31).

Como resultado, a típica empresa de alto crescimento gasta muito tempo e energia no recrutamento e seleção de novos funcionários, e, mesmo assim, dificilmente consegue contratar na velocidade necessária.

O treinamento e adaptação à cultura organizacional para novos funcionários também é bastante difícil para estas empresas de crescimento acelerado. Ao contrário das demais empresas que possuem um crescimento mais lento, em que a adaptação dos novos funcionários

pode ocorrer de forma mais orgânica, e com o acompanhamento e supervisão de funcionários mais experientes. Em uma empresa de crescimento acelerado, porém, é possível que estes novos funcionários estejam cercados por pessoas que também possuam pouco tempo de empresa, o que pode causar diversos problemas, como relatado a seguir pelo presidente de uma destas empresas:

Tivemos no ano passado um trainee que quase nos custou um pedido de USD 100.000 porque ele não foi treinado ou supervisionado de perto. As pessoas que contratamos com mais experiência podem causar outro tipo de problema, pois trazem consigo todo um conjunto de ideias sobre objetivos, filosofia pessoal de como fazer coisas e outras coisas do gênero que às vezes são bem diferentes das nossas. Neste caso, temos que não apenas ensinar nossos caminhos, mas também fazê-los desaprender o que consideramos ‘maus hábitos’ (KOTTER; SATHE, 1978, p. 32).

A dificuldade de conseguir uma rápida adaptação à cultura organizacional é algo particularmente importante nas empresas em rápido crescimento, pois, quando apenas uma parcela pequena dos funcionários é “novata”, realmente não importa muito se eles demorarem seis meses ou um ano para a adaptação, no entanto, se houver 20 a 50 por cento dos funcionários relativamente novos, a rapidez com que eles se adaptam é extremamente importante para a empresa.

2.2.4 Problemas causados pela constante mudança

Situações de crescimento acelerado tendem a ser repletas de incerteza e ambiguidade em função de mudanças constantes que envolvem desde funcionários, funções, processos, sistemas, produtos e mercado, e esta incerteza pode criar diversos problemas. É pouco provável, por exemplo, que seja possível criar um planejamento de carreira neste ambiente. É muito difícil, também, conceber regras e procedimentos claros para auxiliar na orientação das pessoas.

A mudança constante também significa a perda do que era habitual, incluindo aspectos que eram valiosos até aquele momento para as pessoas. Pesquisas na área da psicologia mostram que a perda ou o reajuste causam estresse, mesmo em pessoas que gostam de mudanças por causa do desafio ou das recompensas materiais associadas. Além disto, o estresse, quando ultrapassa certo ponto, causa seus próprios problemas.

Por último, a mudança geralmente cria a necessidade de mais mudanças para que a organização se mantenha em equilíbrio. O aumento das receitas exige mais funcionários, o que gera mais necessidade de recrutamento e treinamento. O aumento do tamanho eventualmente requer que novos sistemas sejam desenvolvidos ou contratados, o que geralmente requer mais

especialistas. E todas essas atividades consomem recursos, que tendem a ser bastante escassos em situações de alto crescimento.

2.2.5 Problemas causados por uma constante pressão sobre recursos

Outro problema muito comum nas empresas de crescimento acelerado é a pressão constante sobre os recursos, especialmente a necessidade de expansão dos recursos financeiros, pois a geração de lucros nestas empresas tende a ser incrivelmente difícil, por duas razões principais. Primeiro, em função da constante mudança, essas empresas tendem a reduzir consideravelmente a sua eficiência. Em segundo lugar, as empresas de crescimento acelerado, em geral, precisam operar em um ambiente de negócio que muitas vezes é superior aos seus recursos financeiros atuais, visto que estão sempre alcançando novos níveis de receita.

Tais situações colocam ainda mais pressão sobre os “recursos humanos”, neste caso, é muito comum encontrar gerentes ou profissionais de empresas de alto crescimento queixando-se de "esgotamento".

Este enorme esforço também não permite que as pessoas tenham tempo para fazer qualquer atividade além do que é exigido imediatamente. Atividades importantes que não são camufladas na urgência tendem a cair no esquecimento. Sendo assim, as tarefas de treinamento e desenvolvimento de funcionários geralmente recebem pouca atenção dos gerentes e gestores, que estão constantemente preocupados com os assuntos relacionados às demandas operacionais e de geração de receita. Além disto, as tarefas associadas à implementação de novos controles e sistemas de gestão também são facilmente ignoradas. Podemos dizer que, de forma geral, o planejamento é facilmente negligenciado nesta situação.

2.2.6 Problemas de Interação

Os problemas mencionados anteriormente já são difíceis por si mesmos. Porém, se não tratados de forma adequada, esses problemas podem interagir para produzir um círculo vicioso, o que pode tornar a situação ainda pior ou totalmente fora de controle.

Kotter e Sathe (1978) detalham um caso vivenciado por uma empresa de pequeno porte, que cresceu rapidamente em função principalmente da sua velocidade de lançamento de produtos e eficiência operacional, porém, o crescimento gerou aumento das demandas de

trabalho, e sendo assim, algumas pessoas conseguiram crescer e se desenvolver, porém, muitos começaram a reclamar do estresse e do crescente aumento de responsabilidades.

Embora muitas pessoas estivessem sendo promovidas, um número também elevado estava sendo contratado do mercado para as posições em aberto. Muitos que não foram promovidos ficaram frustrados ou decepcionados, pois, acreditavam que mereciam uma chance e que poderiam aprender rapidamente se tivessem a oportunidade, porém, os altos executivos não estavam dispostos a arriscar com aqueles que, na opinião deles, ainda não estavam prontos para a promoção.

Quando perceberam que não haveria grandes mudanças no tratamento desta situação, alguns funcionários que a administração considerava “valiosos” começaram a sair. Outros se perguntavam por que estavam se dedicando tanto se não seriam promovidos. Assim, muitos começaram a reduzir a sua contribuição para um nível que eles consideravam equitativo com o reconhecimento e as recompensas recebidas. A diminuição do esforço prejudicou o desempenho da empresa e resultou em maior pressão sobre os recursos financeiros e humanos.

A alta rotatividade constatada significava que ainda mais pessoas precisariam ser contratadas, e isso, por sua vez, levou a novos problemas de treinamento e adaptação. E assim, como o volume de negócios continuou a aumentar e a eficiência caiu drasticamente, a empresa ficou presa em um círculo vicioso.

É interessante observar que, embora o estudo de Kotter e Sathe (1978) tenha ocorrido há mais de 40 anos, os problemas relatados na seção de análise dos dados demonstram bastante similaridade com o trabalho dos autores, o que pode sugerir a importância da continuidade e do maior aprofundamento através de futuras pesquisas sobre o tema.

3 METODOLOGIA

Dado que o objetivo central da pesquisa é avaliar “o impacto do crescimento acelerado na gestão de pessoas”, foi realizada uma pesquisa com natureza exploratória e no formato de estudo de caso, tendo como base os resultados levantados através das entrevistas semiestruturadas, assim como a análise da literatura relacionada. O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa, segundo Goode e Hatt (1969).

Para Goode e Hatt (1969), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando o objeto estudado e o seu caráter unitário. Outro autor, Yin (2001), define o estudo de caso como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Stake (2000) complementa destacando que o estudo de caso caracteriza-se pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que ele possa abranger. Neste mesmo sentido, Lüdke *et al.* (1986) chamam a atenção para o uso do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa para o estudo de um caso simples e específico, ou complexo e abstrato, ao qual deve ser sempre bem delimitado.

Yin (1989) também ressalta que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, etc, é a consideração da forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não.

Yin (1989) apresentou pelo menos quatro aplicações para um modelo de estudo de caso:

- a) explicar os complexos elos causais nas intervenções da vida real;
- b) descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- c) descrever a intervenção em si;
- d) explorar as situações em que a intervenção em avaliação não possui um conjunto claro de resultados.

Com base nas opções apresentadas no modelo de Yin (1989), podemos classificar o objetivo desta pesquisa como “entender melhor a relação causal entre o crescimento acelerado e o impacto na gestão de pessoas na empresa objeto do estudo”, portanto, a opção 1.

O estudo de caso geralmente é organizado em torno de um reduzido número de questões que se referem ao “como” e ao “porquê” da investigação. Yin (1989) complementa que a adoção do método do Estudo de Caso é adequado quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Segundo Gil, o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Com relação à entrevista semiestruturada, Godoi e Mattos (2006) recomendam que ao mesmo tempo em que o entrevistador faz perguntas de modo a permitir que o entrevistado responda livre e espontaneamente aos estímulos vindos do entrevistador, este deve estar sempre atento às oportunidades de fazer novas perguntas em função do contexto e do momento da entrevista. Com isso, espera-se obter importantes informações a respeito das crenças, valores e dos motivos mais profundos dos entrevistados a respeito do tema de pesquisa.

Todas as entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo autor, gravadas e transcritas, de modo que o conteúdo das respostas pudesse ser avaliado e classificado. Além disto, para o fomento de um ambiente de liberdade de expressão, optar-se-á pelo anonimato dos entrevistados.

Desta forma, as entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro de perguntas preestabelecidas (Apêndice 1) que serviu para direcionar as entrevistas e fazer os entrevistados refletirem sobre os pontos importantes relacionados ao tema da pesquisa. A entrevista não se limitou a ser um roteiro fixo de perguntas e respostas, sendo assim, algumas respostas tiveram maior amplitude e abrangeram múltiplas questões do roteiro.

Foram escolhidos no total 08 entrevistados, que ocuparam cargos de gestão em posições-chave na estrutura organizacional da empresa durante o período do estudo. As áreas envolvidas incluem: RH, engenharia, administração, comercial, serviços e fábrica. Alguns dos participantes trabalharam em múltiplas áreas, ou desempenharam mais de uma função durante o período do estudo, outro ponto importante é que foram selecionadas tanto pessoas que ainda trabalham na empresa, como alguns que já saíram, na tentativa de uma avaliação mais completa e com múltiplas visões.

O Quadro 3 mostra um resumo do perfil dos entrevistados, que, por razões de privacidade e sigilo, não foram identificados:

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Masc/Fem	Função ocupada	Tempo de trabalho na empresa	Observações
A	Feminino	Gestor	Quase 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Continua na empresa
B	Masculino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por várias áreas e cargos. Continua na empresa.
C	Masculino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Continua na empresa.
D	Masculino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Não trabalha mais na empresa.
E	Masculino	Gestor	Quase 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Não trabalha mais na empresa.
F	Masculino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por várias áreas e cargos. Continua na empresa.
G	Feminino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Continua na empresa.
H	Masculino	Gestor	Mais de 10 anos	Passou por vários cargos na mesma área. Continua na empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta análise dos dados, optou-se pela metodologia proposta por Bengtsson (2016) e Câmara (2013), detalhada a seguir:

- a) descontextualização: foram retirados trechos isolados das entrevistas, unidades que podem dar respostas ao entrevistador;
- b) recontextualização: após extração dos trechos, estes foram reunidos e analisados de forma conjunta, para então se verificar se no conjunto correspondem ao resultado esperado para responder à questão da pesquisa;
- c) categorização: são criadas categorias para agrupamento dos trechos de forma a melhor analisar o conteúdo. Neste estudo, os trechos foram inicialmente agrupados em subtemas que apareceram com maior frequência nas entrevistas, e depois categorizados em grupos.
- d) compilação: após a categorização dos dados, foram realizadas as análises, conforme descrito a seguir.

É importante ressaltar que os últimos entrevistados pouco adicionaram em relação a dados e informações novas. Houve, de forma geral, apenas a confirmação ou a repetição de informações anteriores, portanto, pode-se entender que houve a saturação da entrevista.

Segundo Ness *et al.* (2015), a saturação da entrevista ocorre quando a informação é suficiente para que o estudo possa ser replicado, e quando um entrevistado adicional não traz informações relevantes. Alguns autores propõem o critério de saturação das informações como necessário para a delimitação do olhar investigativo (TURATO *et al.*, 2008).

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

Por questões de estratégia confidencialidade e estratégia empresarial, o nome da empresa, assim como o de todos os entrevistados, será mantido em sigilo.

A empresa objeto deste estudo é uma organização familiar e de capital 100% nacional, possui uma estrutura societária composta por praticamente um único sócio, que também é hoje o principal executivo da empresa. Atua na fabricação de equipamentos para o mercado de meios de pagamento e automação comercial no Brasil e em diversos países da América Latina. A empresa foi fundada há quase 30 anos, e atualmente, possui duas plantas fabris, uma unidade de serviços e um escritório matriz, localizado em São Paulo/SP. Ao todo, a empresa, possui atualmente quase 600 funcionários, e é uma marca bastante reconhecida e consolidada no seu mercado de atuação.

A empresa foi fundada na cidade do Rio de Janeiro em 1989, inicialmente com foco no desenvolvimento e fabricação de equipamentos de Telex, porém, com a rápida evolução tecnológica, e a eminente “obsolescência” do Telex, a empresa decidiu mudar o seu foco para o segmento de teclados para automação comercial, pois era um segmento que demonstrava grande potencial de crescimento na época, e ao qual lidera até hoje. Em 1998, a empresa decidiu mudar toda a sua operação para região metropolitana de São Paulo, para que assim, pudesse estar mais próxima dos principais clientes e fornecedores de automação comercial. Em 2000 a empresa deu um importante passo para a sua expansão, transferindo toda a sua produção para uma nova fábrica em um polo industrial na Bahia, com isso ampliou a escala de produção e ganhou competitividade, visto que se estabeleceu em uma zona de incentivo fiscal. Desta forma, a empresa alcançou um crescimento orgânico, mas consistente até 2008, quando decidiu entrar no segmento de meios de pagamento. Este segmento era dominado no Brasil por duas grandes empresas globais, que forneciam grandes volumes de terminais para os principais clientes, que eram grandes bancos e redes adquirentes.

Neste novo segmento, a empresa conseguiu se diferenciar através principalmente do atendimento e da qualidade dos produtos, e além disto, inseriu esta nova linha no canal de distribuição dos “antigos” equipamentos de automação comercial, o que foi um grande sucesso. Com isto, a empresa passou por um forte período de expansão e crescimento durante os anos que envolvem este estudo (2008 a 2017), tanto do ponto de vista de faturamento, quanto da quantidade de funcionários, como apresenta o quadro 4, a seguir. O crescimento acelerado neste

período também permitiu que a empresa fizesse parte do ranking das PMEs (Pequenas e Médias Empresas) que mais cresceram no país realizado pela consultoria Deloitte durante estes anos.

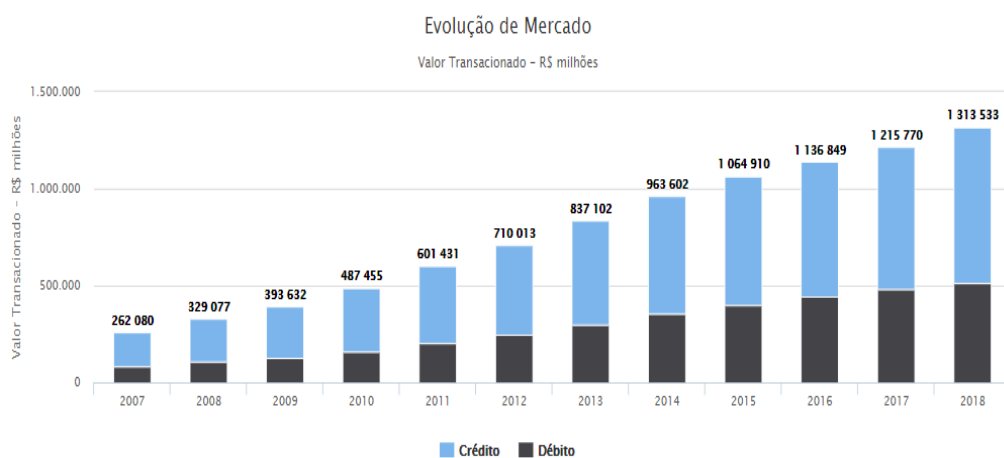
Quadro 6 – Resumo Faturamento x quantidade de funcionários

Descrição	Faturamento	Quantidade de funcionários
Crescimento acumulado (2008-2017)	515%	330%
Crescimento médio anual	51,5%	33%

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante entendermos também um pouco do mercado que a empresa está inserida. Segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (ABECS) o mercado de cartões no Brasil vem crescendo em média dois dígitos nos últimos 10 anos. Este crescimento é resultado principalmente da ampliação da oferta de crédito para as camadas de menor renda da população, e também do avanço das novas tecnologias envolvendo serviços financeiros que vêm intensificando a substituição do dinheiro pelo uso dos cartões de crédito e débito, como podemos ver nos gráficos a seguir (Figura 5). Porém, este mercado de forte crescimento e potencial tem atraído cada vez mais competidores globais, especialmente chineses, que possuem alta escala de produção e custos agressivos, o que consequentemente, tem pressionado a empresa em relação a redução de custo e o lançamento de novos produtos, e que também envolve desafios constantes de melhoria da eficiência e investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

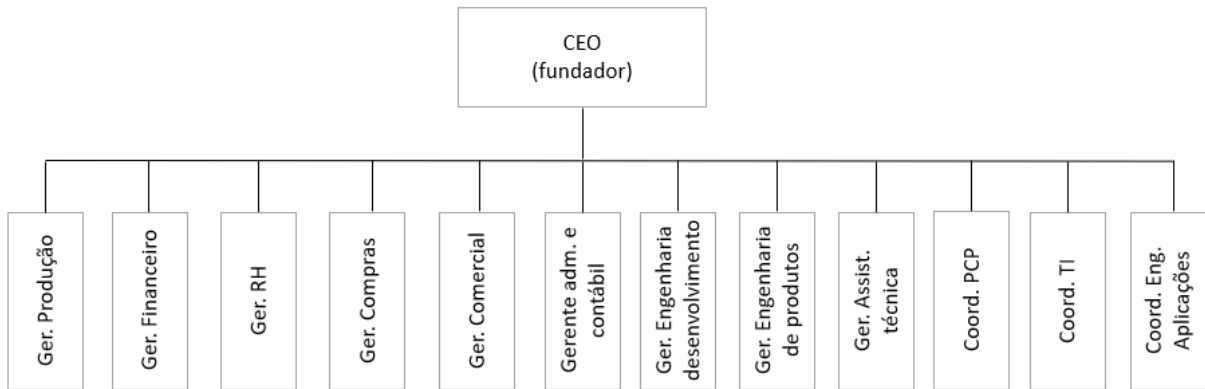
Figura 5 – O crescimento do mercado de cartões no Brasil



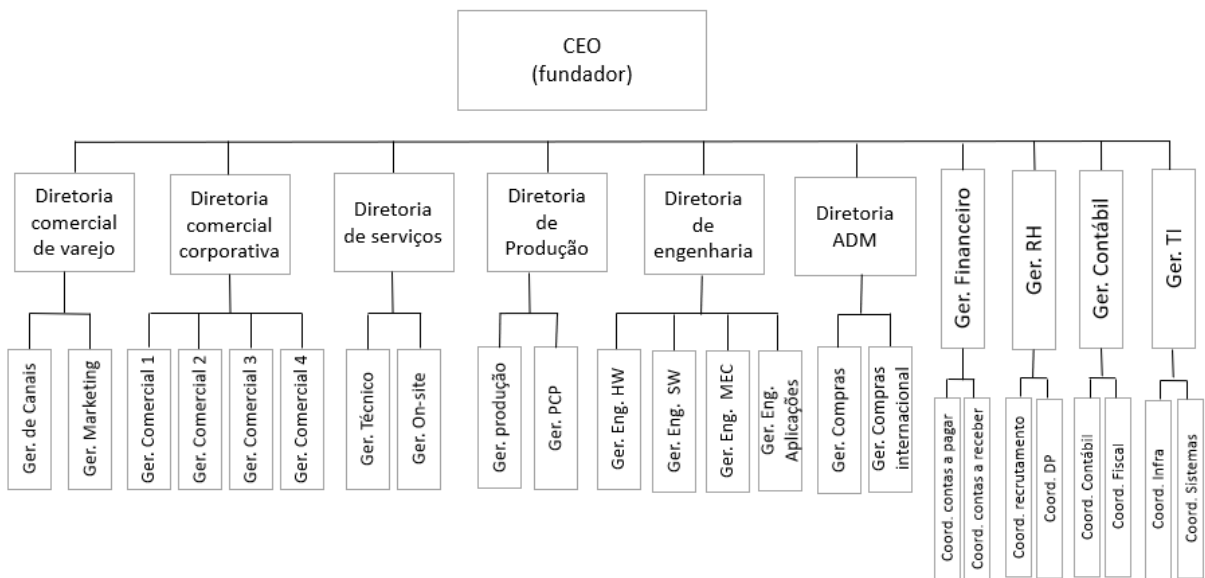
Fonte ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS.
Disponível em: <https://www.abecs.org.br/indicadores-graficos#>. Acesso em: 22 ago. 2019.

Como resultado do forte crescimento neste período, a empresa passou por grandes transformações em sua estrutura organizacional e de gestão de pessoas. Foram criados novos cargos e novos níveis hierárquicos, e também realizadas muitas contratações e trocas de funcionários, como podemos verificar na figura 6, a seguir.

Figura 6 – Organogramas simplificados de 2008 e 2017
 Desenho simplificado da estrutura organizacional em 2008



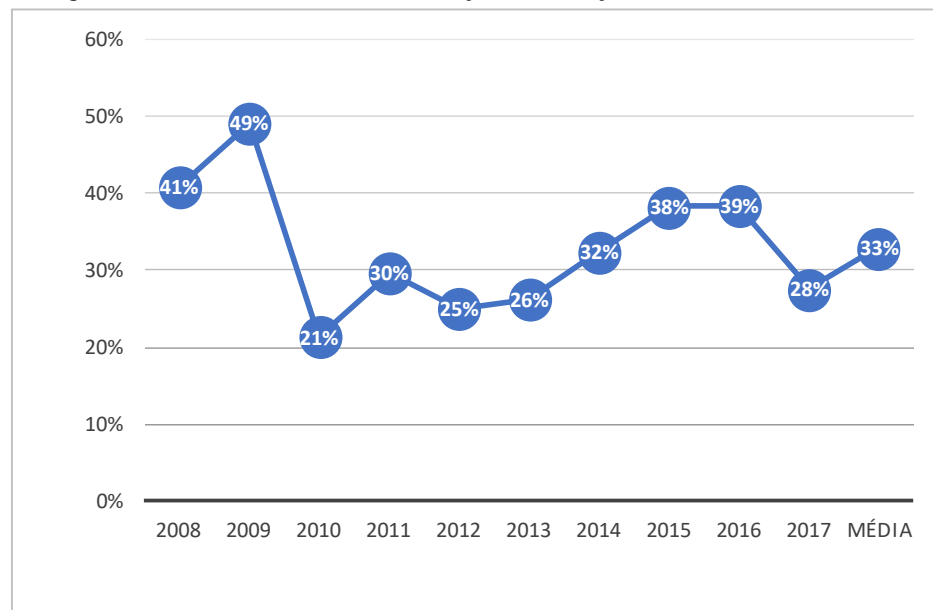
Desenho simplificado da estrutura organizacional em 2017



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste período, o número de funcionários saltou de um patamar abaixo de 200 para quase 600, e em alguns anos o número de contratações alcançou quase 50% (cinquenta por cento) do número total de funcionários, como mostra a figura 7, a seguir.

Figura 7 - Percentual de novas contratações em relação ao total de funcionários.



Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, o crescimento acelerado trouxe o aumento da receita e muitas novas oportunidades para a empresa, porém, trouxe também maior complexidade e novos desafios, pois cada etapa de crescimento é geralmente seguida pela necessidade de ajustes na capacidade operacional e na estrutura de pessoas, e, como destacado por Foss (1999) e por Penrose (1959), isto requer um tempo de aprendizado e pode ser um limitador da taxa de crescimento.

Diante desta situação, a empresa vivenciou neste período, um cenário bastante positivo com relação ao crescimento da receita e da geração de novas oportunidades no mercado, porém, ao mesmo tempo, um cenário bastante desafiador e problemático com relação a organização interna e eficiência operacional. Neste período, a empresa também tentou promover uma mudança mais profunda no modelo gestão, saindo de um modelo “paternalista”, onde o fundador e CEO participava ativamente da condução dos problemas e na orientação dos desafios diários, para um modelo mais “profissional”, onde os líderes e gestores deveriam assumir mais responsabilidades e resolver os próprios problemas, porém isto também gerou diversos problemas, como veremos adiante na análise dos resultados.

O objetivo deste estudo foi buscar entender um pouco mais sobre o processo de crescimento acelerado, e os seus impactos e desafios relacionados à gestão de pessoas, tendo como base os relatos das entrevistas e os dados levantados através deste estudo de caso.

O autor da pesquisa trabalhou nesta empresa por mais de 12 anos, atuou à frente de diferentes setores e vivenciou de forma muito próxima todo este processo de crescimento acelerado. Atualmente ele é responsável por uma outra unidade da empresa, porém, por

entender que foi um período de grande aprendizado e também de muitos desafios e problemas, resolveu se aprofundar no tema, tanto para auxiliar a empresa objeto deste estudo, quanto eventualmente, muitas outras que venham a passar por situações similares no futuro.

4.2 Apresentação dos resultados

A coleta dos dados foi baseada em 08 entrevistas realizadas. Ao todo, foram extraídos mais de 120 trechos com pontos importantes que norteiam o objeto desta pesquisa. Após a análise, os relatos foram categorizados em temas e subtemas, conforme detalhado a seguir.

Em um primeiro momento, para compreendermos a percepção de cada entrevistado sobre a evolução e o crescimento da empresa durante o período do estudo, foi solicitado a cada um dos participantes que fizesse uma breve análise sobre o crescimento geral da empresa neste período.

Neste relato inicial, mostrado no Quadro 5, é possível identificar que praticamente todos os participantes possuem uma clara percepção de que a empresa alcançou um crescimento bastante elevado durante o período de análise. Porém, alguns participantes ressaltaram, já nesta introdução, que a falta de um planejamento adequado pode ter sido um fator de grande impacto nos problemas relacionados ao crescimento, e apontaram também a redução da eficiência e da lucratividade como uma das principais consequências deste processo.

Quadro 7 – Breve análise sobre o crescimento da empresa

Entrevistado	Relato
A	“A empresa teve um crescimento muito positivo neste período. O aumento do faturamento e do número de pessoas foi muito grande, porém, diversos problemas ocorreram e continuam ocorrendo por falta de planejamento e preparação”
B	“Os números relacionados ao crescimento neste período são impressionantes, a empresa praticamente multiplicou o faturamento por 10x, hoje a empresa tem um tamanho e uma estrutura de pessoas muito maior e completamente diferente, é uma outra empresa com certeza!”
C	“O crescimento foi exponencial neste período, não há o que questionar, a empresa cresceu em todos os sentidos, em faturamento e número de pessoas, porém, estamos sofrendo com perda da eficiência e a baixa lucratividade, e acho que ter crescido muito rápido ocasionou tudo isso”
D	“A empresa conseguiu ingressar no início deste período em um novo mercado, que demandava grandes volumes de equipamentos, isto acabou alavancando novas oportunidades que possibilitaram um grande crescimento do faturamento, porém, o que estamos verificando agora é que, apesar do faturamento ter crescido bastante neste período, a lucratividade vem diminuindo, e não é apenas por aumento da competitividade, mas porque estamos em um novo patamar que exige grandes e constantes investimentos em novos produtos, e também por que a eficiência como um todo diminuiu bastante neste período”
E	“Em minha visão, a empresa cresceu de forma exponencial neste período, tanto em número de pessoas quanto em volume de faturamento, o ritmo diminuiu nos últimos dois anos, mas continuamos a crescer”
F	“Eu acho que o crescimento durante este período foi bastante acentuado, mas em minha opinião ocorreu de forma desestruturada e pouco planejada, pois os problemas estão por todo lado, e a lucratividade vem diminuindo a cada ano, além disto, a nossa eficiência hoje é muito baixa em meu ponto de vista”
G	“Eu me lembro que éramos poucos no começo, a empresa era pequena e a equipe era muito unida, cada conquista alcançada foi muito importante, hoje a empresa cresceu muito, tem muita gente, e é uma outra empresa”
H	“A empresa teve um grande crescimento neste período, mas o meu sentimento é que se perdeu pelo caminho, pois está sendo consumida pelos problemas”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados relataram muitos problemas que afetaram a gestão de pessoas durante este período de crescimento acelerado. Os principais problemas foram classificados em 03 categorias – problemas relacionados ao aumento das demandas, à necessidade de ajustes rápidos na estrutura de pessoas e tentativas de mudanças. Essas categorias são detalhadas a seguir.

Problemas relacionados ao aumento das demandas

O aumento das demandas de trabalho foi apontado por muitos entrevistados como um dos principais problemas decorrentes crescimento acelerado, pois a empresa estava repleta de demandas operacionais relacionadas ao aumento de receita e o atendimento aos clientes, o que gerou uma considerável sobrecarga de trabalho para todos.

O quadro a seguir, apresenta os relatos relacionados a estes pontos.

Quadro 8 – Problemas relacionados ao aumento de trabalho

Subtema	Relato
<p>Aumento da sobrecarga de trabalho</p>	<p>“Quando converso com as pessoas, sinto elas cansadas e estressadas, mas acho que a maior sobrecarga tem ocorrido com as pessoas-chave da empresa, que são demandadas o tempo todo” (D)</p>
	<p>“O ajuste da estrutura de pessoas na velocidade correta é um desafio muito grande, pois ao mesmo tempo o mercado está demandando atendimento, a concorrência está lançando produtos novos, e o dia a dia está ‘a todo vapor’, é uma verdadeira loucura” (C)</p>
	<p>“A empresa foi crescendo, mas sempre tentamos fazer os ajustes de forma gradativa para não sobrecarregar o custo da estrutura, mas isso sobrecarregou bastante as pessoas, pois operávamos sempre no limite do limite” (B)</p>
<p>Aumento constante de responsabilidades</p>	<p>“É muito comum, na empresa, as pessoas que entregam resultados assumirem cada vez mais responsabilidades, até não conseguirem entregar mais. Existe uma carência enorme de ‘tarefas a serem feitas’ e quando alguém demonstra eficiência, rapidamente é ‘soterrado’ por uma avalanche de novas responsabilidades” (F)</p>
	<p>“Este modo de operação ‘devora todo mundo’, é muito comum alguém que está performando bem, em alguma função, ir assumindo diversas outras funções até não conseguir entregar mais” (E)</p>
<p>Operar em modo de sobrevivência</p>	<p>“Muitos problemas ocorreram, pois, toda empresa estava focada em alcançar os resultados, correndo para aproveitar as oportunidades e fazer ‘tudo acontecer’ e ninguém parou para entender o que estava acontecendo ou planejar da forma adequada” (A)</p>
	<p>“Estamos hoje operando no que chamo de modo de ‘sobrevivência’, é uma verdadeira ‘operação de guerra’, as decisões mudam constantemente, e a quantidade de problemas e de pendências é muito grande, não se consegue parar para planejar, trabalhamos apagando incêndios o tempo todo” (C)</p>
	<p>“Eu acho que a empresa entrou em um ciclo vicioso perigoso, hoje os problemas do dia a dia consomem a todos, e não se consegue fazer nada que não seja o estritamente essencial” (E)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Problemas relacionados a necessidade de ajustes rápidos na estrutura de pessoas

Situações de crescimento acelerado, demandam não apenas constantes ajustes na estrutura operacional, mas também ajustes em maior velocidade, pois a geração das demandas normalmente ocorre em velocidade muito superior a capacidade de ajuste da estrutura, portanto atividades como o recrutamento e seleção e o desenvolvimento dos colaboradores se tornam muito críticas neste ambiente.

A empresa objeto do estudo cresceu 330% em número de pessoas durante o período de análise, como mostrado no Quadro 4, além disto, em alguns anos, a empresa chegou a ter quase 50% do seu quadro de funcionários composto por novas contratações, como indicado na Figura 6. Alguns entrevistados ressaltaram que uma atividade muito constante na empresa durante o período de análise era a contratação de novos funcionários, como lembra um dos entrevistados: “Durante muitos destes anos, o RH não parava de recrutar, a lista de espera de contratações era sempre muito grande, e as salas de reunião estavam sempre ocupadas por processos seletivos” (C).

Outro problema muito presente nas empresas de crescimento acelerado é a necessidade de desenvolvimento de pessoas. Como indicado pela própria Penrose (1959), a capacidade de desenvolvimento dos gerentes e funcionários pode ser um fator limitador para o crescimento das empresas. Com relação a este ponto, praticamente todos os entrevistados apontaram a ausência de treinamento ou de foco no desenvolvimento das pessoas durante este período, como pode ser verificado nos relatos a seguir.

Quadro 9 – Problemas relacionados à necessidade de ajustes rápidos na estrutura de pessoas

Entrevistado	Relato
--------------	--------

Problemas de recrutamento e seleção	“Tivemos muitos desafios com relação ao ‘timing’ das contratações, pois quando ajustávamos a estrutura para um tamanho, aquilo já não atendia mais e a necessidade já havia aumentado” (D)
	“Neste período ocorreram muitos desligamentos, tanto pelo lado da empresa como do lado do colaborador. Ocorreram algumas situações de contratações indevidas, ou até mesmo de posições indevidas, exatamente pela falta de planejamento e clareza do caminho a seguir” (A)
	“O crescimento acelerado fez com que a empresa entrasse em uma corrida de contratações ‘sem fim’. Minha percepção é que sem o planejamento adequado, a empresa se perdeu neste processo” (C)
Falta de desenvolvimento das pessoas	“Acredito que ocorreram muitos problemas por falta de treinamento e desenvolvimento, pois a empresa estava toda focada (e correndo) para entregar os resultados, envolvida em um dia a dia, que consumia todo tipo de recurso ao redor” (A)
	“O desenvolvimento das pessoas ficou muito a cargo dos gestores, mas, em meu ponto de vista, alguns gestores têm pouca preparação e outros estavam tentando ‘sobreviver’ ou entregar os resultados. Não houve preparação ou treinamento, alguns viraram chefes pela primeira vez na empresa, mas não foram preparados adequadamente para isso” (D)
	“A empresa possui um plano de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, mas ficava sempre a cargo de cada gestor, como estão todos ligados no ‘piloto automático’ isso fica sempre para segundo plano, ou seja, não existia treinamento preparatório ou visando o desenvolvimento, quando ocorria era por razões muito específicas ou por necessidade técnica” (G)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Problemas relacionados às mudanças constantes

Outro ponto de grande destaque nas entrevistas, é que a empresa passou por muitas tentativas de mudança neste período. Alguns entrevistados supõem que - na busca por tentar resolver ou reduzir os problemas vivenciados durante este período - a empresa realizou mudanças em excesso, o que gerou mais problemas.

Além disto, alguns entrevistados relataram que a empresa tentou durante este período, mudar a cultura organizacional, “a empresa precisou sair de um modelo paternalista para um modelo mais profissional à medida que crescia” (A). Porém, muitos problemas ocorreram. Outro problema foi que a empresa contratou neste período muitos líderes que não tinham compatibilidade com a cultura organizacional, e além disto, não realizou a adaptação adequada dos novos funcionários à cultura da empresa. sendo assim, na visão dos entrevistados, a empresa não apenas perdeu “bons profissionais”, mas também, perdeu um pouco da sua própria identidade organizacional.

Quadro 10 – Problemas relacionados às mudanças constantes

Entrevistado	Relato
--------------	--------

Mudanças constantes na estrutura	“A estrutura no início deste período era bastante horizontal, mas ao longo do tempo mudou bastante, diversos setores sofreram expansão e depois alguns voltaram a ser unificados, foi-se experimentando vários modelos de estrutura” (H)
	“Algumas mudanças foram, em meu ponto de vista, precipitadas, pois estruturavam de um jeito e, antes mesmo do tempo necessário para dar resultado, mudavam novamente” (B)
	“As mudanças ocorreram de forma muito intensa em alguns setores, teve setor que trocou muito de gestor, e cada gestor que chegava tentava implementar sua forma de trabalho, tivemos gestores que não ficaram meio ano, essa mudança constante de direcionamento faz com que a equipe fique perdida” (C)
	“Não havia tempo de assimilação da mudança, meu sentimento é que ocorreram muitas mudanças em pouco tempo, e o resultado foi muito ruim para a empresa” (F)
	“Ocorreram muitas mudanças neste período. O difícil tem sido conseguir manter um direcionamento e dar continuidade ao trabalho, tudo isso gera muita instabilidade e problemas para a empresa” (G)
Falta de aderência à cultura organizacional	“A empresa apostou muito em contratar gente de fora, principalmente gestores, mas em minha opinião deveriam cuidar melhor da seleção e do aculturação das pessoas, pois caso contrário não irá funcionar, e pior, pode ocasionar estragos e perdas significativas para o que demorou anos para construir” (E)
	“Gestores contratados de fora e que trabalharam em grandes multinacionais tinham perfil muito diferente da empresa, além de um grau de arrogância muitas vezes incompatível com o perfil existente, muitos subestimaram os problemas da empresa, e isso causou um grande choque cultural negativo” (F)
	“A empresa possuía um excelente ambiente de trabalho, a equipe era muito unida e colaborativa, e isso motivava muito as pessoas que trabalhavam aqui, todos vestiam a camisa da empresa de verdade, e era algo que sobressaia até mesmo para quem visitava a empresa. De repente, a empresa começou a crescer e a contratar muita gente, e infelizmente também líderes que não tinham compatibilidade com a cultura da empresa, e o resultado em meu ponto de vista foi muito ruim, a empresa não conseguiu mudar a cultura, e ainda quase destruiu a que funcionava” (D)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados buscou considerar não apenas a avaliação dos problemas apresentados na seção anterior, mas também aprofundar um pouco a análise, buscando entender melhor as possíveis causas e os efeitos relacionados aos problemas apresentados. É interessante observar também que, os entrevistados possuem certa dificuldade em identificar com clareza o que é causa e o que é efeito dos problemas relacionados.

Um ponto de atenção e de consenso entre os entrevistados, é que a falta de um planejamento adequado foi um fator de forte impacto e de agravamento para os problemas ocorridos. Em seu livro *A mentalidade do fundador: a chave para sua empresa enfrentar as crises e continuar crescendo*, Zook e Allen (2016) descrevem que as crises do crescimento são, em geral, “previsíveis”. Portanto, podemos supor que são passíveis de tratamento e de mitigação através de um plano de ação ou planejamento. Dentro desta perspectiva, se observarmos que, o crescimento ocorre por etapas ou ciclos, como no modelo proposto por Churchill e Lewis (1983), ou, ainda, com períodos de crise entre os ciclos de crescimento, como no modelo proposto por Greiner (1972), torna-se não apenas importante, mas imprescindível, a elaboração de um planejamento para a preparação da jornada de crescimento, e também o tratamento ou mitigação dos problemas inerentes a este.

Segundo Bolan (1974), planejar denota pensar no futuro. Outros autores se aprofundaram um pouco mais nessa definição e incluíram uma abordagem mais direcionada para a ação e o controle. Ackoff (1970) define o planejamento como o projeto de um futuro desejado e da maneira ou forma de realizá-lo, portanto, esta é uma ferramenta essencial para a preparação e para o tratamento dos problemas.

Ainda sob esta perspectiva, se avaliarmos que o crescimento acelerado provoca um aumento substancial no volume das demandas e decisões, pois a empresa está em franco crescimento e repleta de demandas operacionais relacionadas à geração de receita, é supostamente esperado que ocorrerão problemas de sobrecarga de trabalho se não houver um plano efetivo de ajuste (KOTTER; SATHE, 1978).

Segundo dados da NFI Research, oriundos de uma pesquisa realizada em 50 países, o nível de exigência e de estresse entre gerentes no mundo inteiro aumentou. O estudo mostra que o problema já atinge 79,3% desses profissionais de forma intensa ou moderada (LIRA, 2003). Outro estudo, realizado pela Stanford University sobre estresse no trabalho, teve como uma das conclusões da pesquisa que “poucos executivos considerados bem-sucedidos, no conceito vigente, conseguem ter vida pessoal equilibrada” (BARROS, 2002, p. 376), portanto, podemos supor que o aumento do estresse e da sobrecarga de trabalho é um fenômeno global. Porém, quando pensamos em situações de crescimento acelerado, é provável que isto ainda

piore bastante, pois a dificuldade de ajuste da capacidade operacional para atender a rápida e crescente demanda, torna a falta de recursos um desafio constante.

A percepção de grande parte dos entrevistados é de que a empresa, durante este período, estava operando sempre “acima do seu limite operacional” com relação à necessidade de pessoas, pois a velocidade com que as novas demandas ocorriam era muito alta, enquanto o ajuste da estrutura de pessoas através de contratações ocorria de forma orgânica e cautelosa, pois dependia de diversos processos e etapas internas. Além disto, ainda havia o tempo necessário para o aprendizado, o que a maioria dos entrevistados entende ser de pelo menos 03 a 04 meses dependendo do nível do cargo, portanto, podemos supor que a sobrecarga era algo praticamente “previsível” nesta situação, e que um planejamento adequado poderia ter reduzido este impacto.

Outro ponto que pode ter sido impactado pela falta de planejamento é a falta de desenvolvimento das pessoas. Como já mencionado por Kotter e Sathe (1978), ocupar a mesma função em uma empresa de USD 10 milhões ou em uma de USD 150 milhões envolve demandas e responsabilidades completamente diferentes. Porém, se consideramos que muitas empresas de crescimento acelerado saem de um patamar para o outro em poucos anos, torna-se um desafio enorme fazer com que as pessoas evoluam na mesma velocidade que as demandas de sua função. Peter Drucker (1954) destacou também que um dos maiores impedimentos para o crescimento bem-sucedido é a incapacidade dos gerentes-chave de mudar suas atitudes e comportamentos para atender às necessidades de mudança da organização. Sendo assim, é muito importante que as empresas desenvolvam e ampliem as competências e recursos gerenciais para o alcance da sustentabilidade e do crescimento (PENROSE, 1959).

Porém, em situações de crescimento acelerado, isto se torna especialmente crítico e urgente, pois não pode ser feito de forma orgânica e gradual, como em situações normais de crescimento, caso contrário, a empresa não conseguirá reduzir a “lacuna” entre a necessidade e a capacidade de entrega dos funcionários, o que pode impactar também no grau de satisfação e de reconhecimento dos funcionários mais antigos, ou ainda se transformar em frustração, o que pode representar um grande dano para a empresa.

Com relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas, praticamente todos os entrevistados apontaram a ausência de treinamento ou de foco no desenvolvimento das pessoas. A percepção dos entrevistados é de que esta atividade ficava a cargo dos gestores, que, conseqüentemente, não conseguiam priorizá-la, pois estavam envolvidos com as necessidades e problemas do dia a dia relacionados à entrega dos resultados.

Outro ponto importante destacado pelos entrevistados - (B), (D), (G) e (H) - é a percepção de que as pessoas que entregavam resultados eram muito afetadas pelo constante aumento de responsabilidades. Isto ocorria porque a empresa tinha muitas demandas não atendidas, e, como estavam todos operando no limite de sua capacidade de entrega, quem “teoricamente” entregava com mais eficiência era rapidamente “sugado” por uma “avalanche” de novas responsabilidades ou atribuições, até que, de certa forma, “não conseguia” mais entregar com a mesma eficiência, o que pode ter resultado em situações de esgotamento, frustração ou desmotivação.

Outro problema muito presente em empresas de crescimento acelerado é a necessidade constante de recrutamento e seleção (KOTTER; SATHE, 1978). Estes mesmos autores mencionam em seu estudo que as empresas de crescimento acelerado bem-sucedidas que conheceram tinham um especial cuidado e atenção aos processos seletivos. E que, apesar dos problemas de curto prazo, elas eram muito seletivas e não costumavam pular etapas no processo de seleção. Além disto, possuíam uma espécie de banco de dados de potenciais candidatos que tinham características ou competências alinhadas com as necessidades da empresa, e este processo de busca e cadastro era contínuo e incessante.

Ainda sobre este ponto, a empresa objeto deste estudo cresceu 330% em número de pessoas durante o período de análise, e, em alguns anos, alcançou quase 50% da ampliação do seu quadro de funcionários. Sendo assim, ocorreram muitos problemas, que envolveram desde a dificuldade de ajuste entre a velocidade de crescimento e a velocidade das contratações, até a dinâmica das mudanças, que impactava, por exemplo, na mudança da especificação de uma vaga, antes mesmo do seu fechamento. Ocorreram situações, por exemplo, onde um funcionário foi contratado para desempenhar uma função, e, antes mesmo do início, a vaga ao qual ele havia concorrido já tinha mudado ou aquela função não existia mais, como relatado pelos entrevistados (A) e (B).

Uma das consequências que pode ter sido ocasionada ou agravada por estes problemas, foi a dificuldade de retenção durante este período de crescimento acelerado, conforme ressaltam os entrevistados (A), (C) e (H). Embora os índices de retenção durante o período não demonstrem grande variação, a percepção destes entrevistados é de que a empresa perdeu muitas pessoas importantes neste período, o que representou um grande impacto organizacional.

Quadro 11 – Dificuldade de retenção

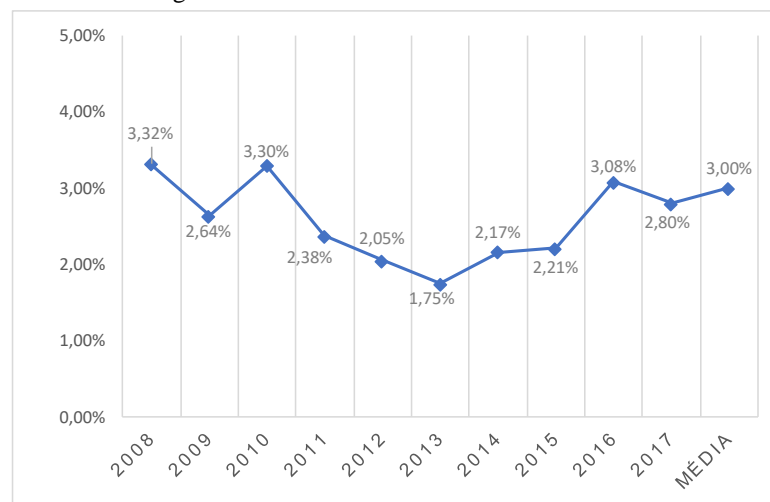
Entrevistado	Relato
--------------	--------

A	“A estrutura cresceu de forma desorganizada, o que não foi bom para empresa e para as pessoas que estavam envolvidas, pois ocasionou diversos problemas, inclusive a perda de muitas pessoas que eram importantes para a empresa”
C	“Temos tido uma rotatividade alta, algo que nunca aconteceu no passado, perdemos também muitos funcionários bons e competentes por falta de organização; as pessoas se cansam” “A empresa perdeu não apenas muitos funcionários, mas perdeu principalmente pessoas importantes, que vestiam a camisa da empresa”
H	“Em minha opinião, ocorreu uma clara tentativa de mudança de cultura, mas não foi feita de uma forma planejada, e o resultado é que perdemos muita gente que vestia a camisa e era importante para a empresa, acredito também que a empresa perdeu um pouco da identidade que tinha”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 8, a seguir, é possível verificar o índice de turnover do período.

Figura 8 – Histórico do indicador de turnover.



Fonte: Elaborado pelo autor

As mudanças também são características bastante comuns às empresas de alto crescimento, porém, isso geralmente provoca muitas incertezas e ambiguidades, como relata o presidente de uma outra empresa de crescimento acelerado: "A mudança é inevitável em uma situação como a nossa, e é um fato da vida que só precisamos aprender a aceitar e conviver, mas, é mais fácil falar do que fazer" (KOTTER; SATHE, 1978, p. 32).

Com relação a este ponto, praticamente todos os entrevistados possuem a percepção de que a empresa realizou mudanças em excesso neste período. Eles ressaltam que na busca por tentar resolver, ou reduzir os problemas existentes, a empresa fazia mudanças de pessoas e

ajustes na estrutura organizacional a todo momento, sendo assim, a impressão é que a velocidade destas mudanças impactou de forma bastante negativa a sua própria efetividade, pois não havia tempo hábil para a assimilação das mudanças, e tudo isto trouxe muita instabilidade para a estrutura e para a gestão de pessoas, conforme relataram os entrevistados (B), (C), (F) e (G).

Outra perspectiva importante neste cenário é o entendimento de que o crescimento é geralmente acompanhado de maior complexidade para as organizações (DAVIDSSON *et al*, 2010). Barringer (2005) ressalta também que grande parte das empresas de crescimento acelerado tem dificuldade para sustentar o crescimento, por não conseguir lidar com as dificuldades ou complexidades do próprio processo de crescimento.

Dentro desta perspectiva, se avaliarmos que as empresas de crescimento acelerado demandam um rápido e crescente volume de decisões, elas, conseqüentemente, necessitarão de um maior fluxo de informações entre as linhas departamentais, o que exigirá uma maior e mais estreita coordenação interfuncional (KOTTER; SATHE, 1978). Este ponto se torna especialmente crítico quando a empresa alcança um maior porte, pois, quando ainda pequena, a empresa possui, em geral, maior flexibilidade para as correções e intervenções necessárias, porém, quando cresce, este tipo de intervenção não funciona mais. Os entrevistados - quase em sua totalidade - relatam que os problemas de comunicação e coordenação interfuncional pioraram bastante neste período, o que pode ser entendido também como uma possível consequência dos problemas relacionados ao crescimento. Conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 12 – Problemas de comunicação e de interação setorial

Entrevistado	Relato
C	“Os setores parecem que não se comunicam bem, é comum você ser questionado sobre o mesmo assunto por 02 ou 03 pessoas diferentes que às vezes estão buscando resolver o mesmo problema, em geral, a comunicação piorou muito, parece que estão todos ligados no ‘piloto automático’”
F	“Antigamente, os setores eram muito unidos e havia muita colaboração, porém, hoje cada um olha a sua parte, e ninguém tem tempo de fazer nada além do essencial para sua sobrevivência, desta forma, ocorrem muitos problemas de interação ou comunicação”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra consequência relevante que podemos supor que esteja relacionada aos problemas relatados, é a redução da eficiência. Praticamente todos os entrevistados ressaltaram que a empresa cresceu muito neste período, mas ficou muito complexa e menos eficiente. Os

entrevistados relataram também que a lucratividade tem sido muito baixa nos últimos anos, e que faltam processos uma para melhor automatização das atividades e menor incidência de falhas humanas.

Este fator, além de ser muito crítico para a sustentabilidade do crescimento, coloca bastante pressão sobre todos os recursos da empresa (humanos e financeiros), pois, como a empresa está inserida em um mercado bastante competitivo e com concorrentes que possuem escala de produção global, a redução de custo e o aumento de competitividade são necessidades constantes.

Além disto, o mercado de tecnologia exige grandes e constantes investimentos em inovação e novos produtos, sendo assim, uma menor lucratividade poderia obrigar a empresa a reduzir custos e, realizar conseqüentemente cortes na folha de pagamento, o que poderia colocar a empresa em um ciclo virtuoso negativo, resultando em um maior desalinhamento entre a capacidade operacional e a demanda de produção ou crescimento.

Quadro 13 – Redução da eficiência

Entrevistado	Relato
A	“Praticamente todas as áreas da empresa sofreram expansão neste período, mas um grande desafio também foi o ajuste dos processos, pois normalmente a primeira reação quando a área começa a crescer é o gestor solicitar a contratação de mais

	“pessoas, mas isto se torna um problema se não houver um trabalho forte na automatização e melhoria dos processos”
B	“Falta ainda gerar processos de uma empresa maior, pois quando pequena é possível gerenciar e intervir com correções, mas quando maior é impossível sem processos. E assim, começamos a patinar, é o que está ocorrendo hoje”
C	“A estrutura cresceu bastante, mas de forma desordenada, tem muita gente na empresa, mas a eficiência e o resultado são muito baixos” “O crescimento foi exponencial neste período, não há o que questionar, a empresa cresceu em todos os sentidos, em faturamento e número de pessoas, porém, estamos sofrendo com perda da eficiência e a baixa lucratividade, e acho que ter crescido muito rápido ocasionou tudo isso”
D	“Apesar do faturamento ter crescido bastante neste período, a lucratividade vem diminuindo, e não é apenas por aumento da competitividade, mas porque estamos em um novo patamar que exige grandes e constantes investimentos em novos produtos, e também porque a eficiência como um todo diminuiu bastante neste período”
F	“Eu acho que o crescimento durante este período foi muito grande, sem dúvida, mas em minha opinião ocorreu de forma desestruturada e pouco planejada, pois os problemas estão por todo lado, a lucratividade vem diminuindo a cada ano, e a nossa eficiência hoje é muito baixa em meu ponto de vista”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto bastante relevante destacado pelos entrevistados (A), (C) e (E), diz respeito à dinâmica operacional. Os entrevistados relatam que as demandas operacionais eram tão intensas e constantes que não havia a menor possibilidade de fazer qualquer outra coisa que não fosse o estritamente essencial. Eles chamaram esta situação de “modo de sobrevivência”. Nesta situação, todos estavam empenhados e “sufocados” pelas demandas de atendimento e geração de receita, sendo assim, diversas ações ou atividades importantes podem ter sido postergadas ou simplesmente deixadas de lado. Esta situação pode, inclusive, comprometer outras atividades ou ações que deveriam estar sendo tomadas para a melhoria destes próprios problemas mais adiante, porém, o foco neste modo de operação é apenas a “sobrevivência”. Kotter e Sathe (1978) destacam também que as empresas de crescimento acelerado bem-sucedidas que conheceram, possuem líderes que avaliam periodicamente o cenário futuro e modificam as decisões se perceberem qualquer necessidade, portanto possuem foco e prioridade na tarefa de planejamento e revisão, o que pode ser essencial para a melhoria.

Os entrevistados (H) e (A) relatam também que a empresa tentou mudar a cultura organizacional e o modelo de gestão, saindo de um modelo mais “paternalista” para um modelo mais “profissional”, porém, além de não obter sucesso, isto causou muitos danos à cultura e ao ambiente existente.

A cultura organizacional geralmente é um ponto bastante crítico nas empresas de crescimento acelerado, pois como existem grandes demandas por contratação, conseqüentemente, haverá uma maior necessidade de rapidez e agilidade na adaptação à cultura da empresa (KOTTER; SATHE, 1978).

Schein (1986), por Fleury (1989-20), define a cultura organizacional como um:

[...] conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986 *apud* FLEURY, 1989-20).

Na percepção dos entrevistados - (E), (F) e (D) – como já mencionado, a empresa poderia ter tratado melhor a adaptação dos novos funcionários à cultura da empresa, e também buscado contratar líderes que tivessem maior “compatibilidade” com a cultura organizacional, ou, ainda, estruturado melhor uma possível mudança cultural, o que poderia envolver contratações com o perfil compatível com a mudança, porém, de uma forma melhor estruturada. Kotter e Sathe (1978) destacam que as empresas de crescimento bem-sucedidas que conheceram têm um especial cuidado com sua cultura organizacional. Em geral, estas empresas possuem um ambiente aberto e informal, além de um senso claro e compartilhado do que é a empresa, e para onde ela está indo. É perceptível também um claro compromisso com relação ao bem-estar dos funcionários e também sobre normas que apoiam a flexibilidade e a mudança. Para manter as informações fluindo com eficiência e precisão, elas encorajam um ambiente de portas abertas e muita acessibilidade. Além disto, existe uma clara percepção de que a empresa se importa muito com seu pessoal

Na percepção dos entrevistados (B), (C), (D) e (E), o nível de engajamento dos colaboradores, de uma forma geral, vem diminuindo bastante ao longo destes anos, o que também pode ser reflexo dos problemas relacionados ao crescimento, conforme pode ser visto no quadro a seguir.

Quadro 14 – Redução do engajamento

Entrevistado	Relato
C	“Tenho a percepção de que o nível de engajamento hoje é muito baixo, alguns clientes começaram a reclamar do atendimento, algo que sempre foi o principal diferencial da empresa. Muitas das novas lideranças não têm o perfil ou a cultura da empresa”

B	“Eu vejo que, nos últimos anos, o difícil tem sido lidar com o motivacional das pessoas, já tivemos época do pessoal ficar muito desanimado, então, o gestor precisa fazer um trabalho para que o pessoal não desanime, pois a sensação é que se ‘trabalha’, ‘trabalha’, e não se tem resultado, não houve PLR nos últimos anos”
D	“As pessoas trabalham pelo salário, mas elas se engajam principalmente pelo ambiente e pela liderança, o que reflete ou deveria refletir os valores da empresa”
E	“Conheço muitos funcionários que estão insatisfeitos e procurando emprego atualmente, alguns saíram e convidaram ‘talentos’ para ir também, e, assim, infelizmente, a empresa continua perdendo bons funcionários”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados (A) e (C) ressaltaram ainda que, o nível geral de insatisfação dos funcionários com a empresa aumentou bastante neste período, porém, observaram também que tal situação está mais concentrada sob a percepção dos antigos colaboradores, pois estes conheceram a empresa “antiga” e a empresa “atual”, como demonstra os relatos a seguir.

Quadro 15 – Insatisfação dos colaboradores antigos

Entrevistado	Relato
A	“A empresa precisou sair de um modelo paternalista para um modelo mais profissional à medida que crescia, e isto ocasionou muita insatisfação, principalmente, por parte dos colaboradores mais antigos” (A).
C	"Muitas pessoas antigas têm hoje certa decepção sobre o que a empresa se tornou após o crescimento, com relação ao clima, colaboração e lideranças. Os novos, em geral, não reclamam tanto, pois não têm essa visibilidade"(C).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal insatisfação talvez possa ser justificada por uma mudança ou quebra do contrato implícito estabelecido entre o empregado e a empresa, pois as mudanças ocorridas neste período, foram tão significativas que, podem gerar tal sentimento nos colaboradores mais antigos. Segundo Robinson (1995, p. 92):

[...] um contrato implícito é um contrato psicológico, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes. Trata-se de uma "crença acerca dos termos e condições de um acordo do qual o indivíduo faz parte", e quando ocorre uma violação destes termos, a confiança na relação é afetada, e este se relaciona com o declínio na qualidade da comunicação e cooperação, do processo decisório e desempenho, além disto, se algum dos pontos esperados da relação se referir a aspectos de trabalho, então uma violação implica que o empregado terá menos motivos para dele obter satisfação.

Ainda sob essa perspectiva, Robinson (1995) complementa que a grande pressão competitiva, atualmente, tem levado muitas empresas a romperem o acordo psicológico que

governava suas relações com os empregados, porém, ressalta também que, diante de tais mudanças, torna-se necessária uma renegociação do contrato psicológico.

Diante deste cenário, um sentimento praticamente consensual entre os entrevistados é de que o clima organizacional piorou bastante neste período, o que pode ser resultado ou consequência dos problemas apresentados, como demonstra o quadro a seguir.

Quadro 16 – Piora do clima organizacional

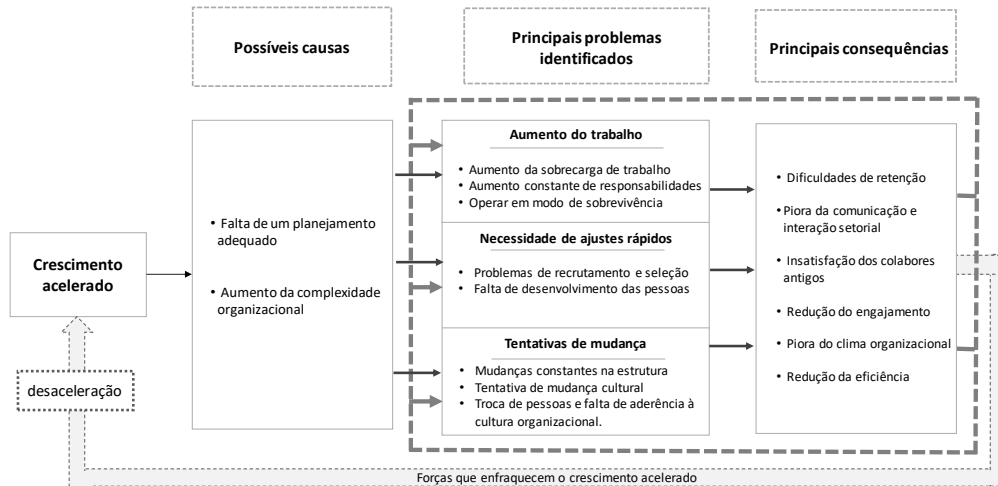
Entrevistado	Relato
C	<p>“Antigamente era muito comum as pessoas de fora comentarem de forma espontânea quando visitavam a empresa que o clima na empresa era muito bom, hoje já não escuto mais este tipo de comentário”</p> <p>“Em geral, as pessoas estão bem insatisfeitas, o clima organizacional piorou e a pressão cresceu muito, porém, o pior agora é que o resultado vem diminuindo, e sem PLR as pessoas começam a se questionar por que estamos trabalhando tanto para ‘nada’”</p>
H	<p>“Acho que a empresa perdeu muita gente por causa do ambiente, são muitos problemas e o ambiente e o clima organizacional ficaram ruins”</p>
D	<p>“O clima organizacional sofreu grande impacto ao longo dos anos. Em minha opinião, este era o maior diferencial da empresa, hoje todos trabalham apenas pela necessidade do salário, mas a empresa já perdeu e continua perdendo bons profissionais por este motivo”</p>
E	<p>“Antigamente, o clima e a cultura eram grandes diferenciais da empresa, as pessoas tinham orgulho do trabalho, e a empresa era reconhecida como um ótimo lugar para se trabalhar, hoje isso deixou de existir”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Porém, é interessante observar que tal percepção não tem sido captada pelas pesquisas de clima realizadas, pois não houve significativas alterações nos resultados ao longo deste período. Muitos entrevistados, quando questionados sobre este ponto, argumentam que tal percepção de piora do clima organizacional talvez esteja mais presente nos colaboradores antigos, pelo mesmo motivo já relatado anteriormente. Talvez uma sugestão de melhoria para as próximas avaliações de clima seja segmentar a visão e a análise por grupo, tais como: colaboradores antigos, gestores, etc. para que assim, seja possível avaliar as percepções de uma forma mais ampla e efetiva.

Com base em todas as informações coletadas, é possível elaborar e propor um diagrama que pode ajudar na melhor compreensão dos problemas levantados pelo estudo, assim como, as possíveis relações de causa e efeito envolvidas. Como mostra a figura a seguir.

Figura 9 – Proposta de relação de causa e efeito para os problemas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do diagrama proposto na figura 9, é possível supor que exista uma relação de influência ou de interação entre os problemas envolvidos, e que, mesmo as consequências apontadas, quando não tratadas da forma devida, podem gerar mais problemas ou intensificar os existentes, o que muito se assemelha ao problema de interação apresentado no modelo proposto por Kotter e Sathe (1978).

No que tange a percepção dos entrevistados, foi solicitado também aos participantes, que deixassem uma sugestão ou recomendação de melhoria para a empresa após cada uma das entrevistas. As principais sugestões estão detalhadas no quadro a seguir.

Quadro 17 – Sugestões de melhoria

Entrevistado	Relato
A	“Acho que o mais importante é ter um melhor planejamento, principalmente da parte de estrutura de pessoas, é importante que a empresa consiga entender onde quer estar nos próximos 05 ou 10 anos, e entender bem os ‘trade-offs’ do crescimento”.

B	“Acho que o principal ponto de melhoria são os processos, pois hoje precisamos de muita intervenção e ajustes para funcionar, temos muitos erros e retrabalhos que poderiam ser evitados com processos melhores”
C	“A empresa precisa ter melhores líderes, pessoas que ajudem no processo de mudança e que conduzam os demais para este novo patamar da empresa, hoje vejo uma falta enorme de líderes na empresa, em minha visão estes deveriam ser os agentes da transformação”
D	“Acho que a empresa precisa primeiramente melhorar o planejamento, mas também precisa de lideranças efetivas que ajudem na mudança, precisa haver mais foco no desenvolvimento das lideranças, caso contrário, ela não vai conseguir chegar onde precisa desta forma”
E	“Acho que seria fundamental para empresa investir tempo no planejamento, entender os problemas que estão ocorrendo e tentar traçar um plano. Não existe hoje um plano de mudança, cada um tenta resolver do seu jeito”
F	“O crescimento é sempre muito turbulento, tivemos muitos problemas neste período, mas a empresa tem buscado encontrar o seu caminho, talvez com um melhor planejamento e organização, eu acredito que ela tenha condições de superar esta fase e continuar crescendo”
G	“Acho que a empresa precisa parar de realizar tantas mudanças rápidas e se organizar melhor, para que, assim, a mudança seja mais sólida e adequada a sua necessidade, além disto, precisa melhorar a eficiência e os processos que pioraram bastante”
H	“Acho que a empresa deveria ‘parar’ e se organizar melhor, precisa melhorar a eficiência, e além disto, trabalhar no desenvolvimento das lideranças”

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES

Conforme destacado por Kotter e Sathe (1978), as empresas de crescimento rápido bem-sucedidas, em geral, possuem um plano de ação para solução ou mitigação dos problemas inerentes ao crescimento. Eles destacam, por exemplo, que estas empresas conseguem priorizar e disponibilizar tempo para fazer um planejamento organizacional e de recursos humanos adequado, além disto, possuem clareza sobre a relevância e a gravidade dos problemas relacionados ao crescimento. Outro ponto importante, é que seus líderes avaliam periodicamente o cenário futuro e modificam as decisões se perceberem necessidade. Eles reconhecem também que a mudança é inevitável e tentam planejá-la, e ainda, trabalham com bastante empenho na projeção das necessidades de recursos humanos de modo a manter as demandas de pessoal consistentes com os recursos disponíveis, e assim reduzir o chamado efeito “Penrose” (PENROSE, 1959), como explicado anteriormente.

Neste mesmo sentido, se avaliarmos sob a perspectiva do planejamento e preparação, torna-se muito importante compreender em primeiro lugar que o crescimento pode ocorrer por etapas ou ciclos, como demonstrado no modelo proposto por Churchill e Lewis (1983), ao qual, podemos até supor, através das informações coletadas por este estudo, que a empresa objeto do estudo, durante o período analisado, passou pela fase de decolagem e buscava alcançar a fase de maturidade.

Já no modelo proposto por Greiner (1972), que inclui os períodos de crise nas transições, é possível supor também pelas informações coletadas, que a empresa estava provavelmente posicionada na fase na fase 2 (direção) durante o período de análise, dada a semelhança de diversos aspectos característicos desta fase, tais como: uma liderança capaz e efetiva, exercida pelo fundador da empresa na função de CEO, a implementação de novos sistemas de controle, além da criação de muitos setores e posições que não existiam anteriormente. Porém, posteriormente é provável que a empresa tenha ingressado em um período de crise, que se caracteriza pelo esgotamento do modelo vigente, e a necessidade de mudança.

Com relação a este ponto ainda, é importante destacar que a resposta a estes períodos de inflexão ou crise, é o que normalmente provoca as mudanças necessárias para que a empresa evolua para a próxima fase de crescimento (BESSANT *et al.*, 2005; MORENO E CASILLAS, 2007).

Um dado constatado através das entrevistas é que, embora as percepções sobre os problemas relacionados à gestão de pessoas sejam muito convergentes entre os participantes, existe uma diferença de percepção com relação a magnitude dos diferentes problemas em cada

um dos setores. Ou seja, alguns gestores destacaram muito os problemas de recrutamento e seleção; outros já evidenciaram mais os problemas relacionados às constantes mudanças, e assim sucessivamente. Ou seja, tal situação pode nos retratar que o impacto ocorre de diferentes formas e magnitudes na estrutura organizacional, e pode sugerir uma possível frente para novos estudos e aprofundamento.

Uma reflexão importante também diz respeito ao conhecimento ou “percepção” da empresa sobre os problemas destacados. É curioso, por exemplo, que os indicadores responsáveis pela medição da pesquisa de clima organizacional e do *turnover* não “tenham detectado” tais problemas, pois, como já mencionado anteriormente, estes indicadores não sofreram muitas alterações ao longo do tempo. Isto pode ser essencialmente preocupante, pois se a empresa ou a alta gestão não conseguirem “visualizar” de forma clara estes problemas, pouco conseguirão fazer para tratá-los ou solucioná-los, ou, ainda, não haverá a priorização e a urgência necessárias.

De forma geral, os resultados desta pesquisa demonstram que existem muitos problemas e impactos relacionados à gestão de pessoas. É consenso também que, a empresa cresceu e que está mais complexa e ineficiente. Zook e Allen (2016-77) ressaltam que é muito importante para as empresas de crescimento acelerado, cuidarem constantemente da redução da complexidade, e tornar isto um hábito. Os autores citam por exemplos empresas como: AmBev e Dell, que conseguiram crescer durante muitos anos, sem perder de maneira significativa a eficiência ou a velocidade de crescimento.

Como já comentado, este trabalho iniciou-se a partir da curiosidade e do interesse do autor em entender melhor o processo de crescimento acelerado e os seus impactos na gestão de pessoas, pois, após vivenciar todos os problemas e desafios ocorridos durante o período de crescimento acelerado da empresa objeto deste estudo, começou a questionar a sustentabilidade e o “preço” de todo este processo. Em sua opinião, um dos grandes dilemas, é que o crescimento acelerado é uma “oportunidade de ouro” para este seleto grupo que consegue mantê-lo por um longo período, mas o que vemos na prática é que se não houver uma preparação e um tratamento adequado, principalmente dos pontos relacionados a gestão de pessoas, isto pode colocar em risco não apenas o crescimento, mas também a sobrevivência da empresa.

Sendo assim, o presente trabalho objetivou entender um pouco melhor, os impactos e os problemas relacionados à gestão de pessoas em uma empresa de crescimento acelerado. Como resultado, podemos supor que ainda há muito o que explorar sobre uma melhor compreensão deste tema, mas ficou evidente que o primeiro passo é entender que existem diversos potenciais problemas relacionados à gestão de pessoas quando a empresa ingressa nesta jornada do

crescimento acelerado. E sendo assim, faz-se necessário primeiramente, o entendimento e a preparação, não apenas para a eliminação de alguns destes problemas, mas também para a redução e o menor impacto, o que pode resultar em um crescimento mais sustentável e consistente para estas empresas.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com relação as limitações desta pesquisa, é importante ressaltar principalmente os fatores: amostral, temporal, e de variáveis extrínsecas.

Em relação a amostra, é importante destacar que foram entrevistados 08 gestores que tiveram papéis importantes ao longo deste período de crescimento, e embora tenha sido identificado sinais de saturação da entrevista, como mencionado anteriormente, a amostra ainda pode ainda ser considerada restrita por seu tamanho.

Outro ponto a destacar, é que o fator temporal, pode afetar ou limitar o volume de dados ou a acuracidade das informações no momento da entrevista, visto que a coleta de dados aconteceu em entrevista única com cada participante, e o período de estudo pode compreender informações ocorridas há mais de 10 anos (2008 a 2017).

Outro fator a considerar, são as variáveis extrínsecas as quais a empresa pode ter sido impactada durante este período, pois situações como a mudança na dinâmica do mercado, ou maior concorrência, ou lançamento de novos produtos, podem afetar de forma direta ou indireta os resultados e os problemas relatados.

É importante ressaltar também que, diante do caráter qualitativo desta pesquisa de estudo de caso, a sua generalização fica limitada, pois tal condição é mais adequada para uma modelagem quantitativa, apesar da similaridade dos resultados com os escassos estudos disponíveis na literatura relacionada.

7 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Esta pesquisa teve como principal objetivo não apenas contribuir para a ampliação do conhecimento sobre os efeitos e impactos do crescimento acelerado na gestão de pessoas, mas também lançar luz sobre este tema, que se mostra bastante presente e atual em nossos dias, visto que as novas tecnologias e as inovações têm proporcionado uma verdadeira transformação na velocidade e no potencial de crescimento das empresas. É interessante observar, como destacado por Zook e Allen (2016), que atualmente uma empresa, para ingressar no ranking da Fortune 500, atinge essa escala, em média, duas vezes mais depressa do que há 20 anos atrás.

Portanto, é muito importante que outros estudos nesta área aconteçam para que a problemática proposta neste trabalho possa evoluir. Como sugestão para futuras pesquisas, seria importante avaliar empresas com diferentes perfis e tamanhos, ou mesmo startups, que, por sua natureza e velocidade de crescimento, podem enfrentar este tipo de problema com bastante frequência.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L.; A concept of corporate planning, John Wiley & Sons Inc, p. 1, 1970.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS (ABECS). Disponível em: <https://www.abecs.org.br/indicadores-graficos#>. Acesso em: 22 ago. 2019.

BARNEY, J; Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BARRINGER, B. R. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 663-687, 2005.

BARROS, Betania. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

BESSANT, J.; PHELPS, R.; ADAMS, R. External knowledge: a review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development, **Advanced Institute of Management Research**, 2005.

BOLAN, R. Mapping the planning theory terrain. In: Godschalk, D. (Ed.), Learning from Turbulence. Chigago: American Institute of Planners, p. 15, 1974.

CARDON M. S.; STEVENS C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human resource mangement review**, v. 14, p. 295-323, 2004.

CHRIS Z., ALLEN J. Every fast-growing company has to combat overload, **Harvard Business Review**, jun. 2016.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.

COASE, R. H. The nature of the firm, **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

CRESWELL, J. W. **Research Design** – qualitative and quantitative approaches, Thousand Oaks: Sage, 1994.

CULLEN J. B.; BAKER D. D. Administrative reorganization and configurational contexto: the contingent effects os age, size and change in size, **Academy of management jornal**, v. 36, n. 6, p. 1251-1277, 1993.

DELMAR, F. Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In: DONCKELS, R.; MIETTINEN, A. (Eds.). **Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium**. Ashgate, Aldershot, England, p. 199-216, 1997.

DELMAR, F.; WIKLUND, J. The Effect of Small Business Manager - Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, p. 437-457, 2008.

DELOITTE and Touche LLP and Wirthline Worldwide, **Survey of American Business Leaders**. New York7: Deloitte and Touche, 1996.

DEMIR, R.; WENBERG, K.; MCKELVIE, A., The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization, **Long range planning**, v. 50, p. 431-456, 2017.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper & Row, p. 246-252, 1954.

DU, J.; TEMOURI, Y. High-Growth Firms and Productivity: Evidence from the United Kingdom. **Small Business Economics**, v. 44, p. 123-43, 2015.

FISCHER, E.; REUBER, A. R. Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. **Journal of Small Business Management**, v. 41, p. 346-365, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica, **Revista de administração**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 5, ANO.

FOSS, N; Edith Penrose, **Economics and Strategic Management, Contributions to Political Economy**, v. 18, p. 87-104, 1999.

GARNSEY, E.; STAM, E.; HEFFERNAN, P. New Firm Growth: Exploring Processes and Paths. **Industry & Innovation**, v. 13, p. 1-20, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organization grow, **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46.

HAMBRICK, D. C.; Crozier, L. M., Stumblers and stars in management of rapid growth., **J. Bus. Venturing**, v. 1, p. 31-45, 1985.

HOLZL, W. Is the R & D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries, **Small Business Economics**, v. 33, p. 59-75, 2009.

KOTTER J., SATHE V., Problems of human resource management in rapidly growing companies, **California Management Review**, v21, p.29-36, 1978.

LEE, N. What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs, **Small Business Economics**, v. 43, p. 183-195, 2014.

LEITE, L. A. M. C; **Consultoria em gestão de pessoas**, 2. ed. São Paulo: FGV editora, 2009.

LIRA, C. **Mundo globalizado, trabalhador estressado**. Voz do Paraná, Cascavel, 9 jul. 2003.

LÜDKE, M, A. Meda. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. High-growth enterprises (gazelles): a conceptual framework. *Paper presented at the International Conference of the European Academy of Management (EURAM)*, Stockholm, Sweden, 2000.

MORENO A. M.; CASILLAS, J. C. High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis, **Entrepreneurship & regional development**, v. 19, p. 69-88, 2007.

PENROSE, E. **The theory of the Growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PETTUS, M. L. The resourced-based view as a developmental growth process: evidence from the deregulated trucking industry, **Academy of Management Journal**, 44, p. 878–896, 2001.

PITELIS, C. Edith Penrose's The Theory of the Growth of the Firm Fifty Years Later, *Social Science Research Network*, p. 1-53, 2009.

PITELIS, C.; Teece D. J. The (new) nature and essence of the firm, **European management review**, v. 6, p. 5-15, 2009.

ROBINSON, S. L. Violation of psychological contracts: impacts on employee attitudes. In: TETRICK, L. E.; BARLING, J. (Eds). *Changing employment relations*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1995.

SLATER, M. The managerial limitation to a firm rate of growth, **Economic Journal**, v. 90, p. 520-8, 1908.

STAKE R. E. Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage; 2000:436.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.507-514, abr. 2005.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZOOK C., ALLEN J., **A mentalidade do fundador: a chave para sua empresa enfrentar as crises e continuar crescendo**. Ed. Novo Século, São Paulo, 2016.l

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1) Como avalia o crescimento da empresa durante o período de 2008 a 2017?
- 2) Quais foram os principais desafios relacionados à gestão de pessoas neste período?
- 3) Como a estrutura de pessoas evoluiu neste período? Sua área sofreu expansão neste período?
- 4) Quais foram as principais dificuldades em ajustar a estrutura ao crescimento?
- 5) Qual a periodicidade da revisão da estrutura de pessoas? Existia algum plano de mudanças ou um planejamento prevendo a expansão da estrutura?
- 6) Qual o tempo médio necessário para o treinamento de um novo funcionário ou de um novo gerente? Em quanto tempo em média as entregas começam a ocorrer? Existia algum plano estruturado de treinamento?
- 7) A empresa possuía algum plano de desenvolvimento de pessoas?
- 8) Ocorreram desligamentos por falta de aptidão em sua área?
- 9) Ocorreram contratações que não deram certo? Qual a média de tempo para os casos de desligamentos em novas contratações que não deram certo?
- 10) Em sua opinião as mudanças ocorreram na velocidade adequada em resposta ao crescimento?
- 11) Aponte os 03 maiores desafios relacionados a gestão de pessoas durante este período de crescimento acelerado?
- 12) Em sua opinião o que poderia ser melhorado para que ocorra melhor adequação entre o crescimento e a gestão de pessoas?
- 13) Acha que o crescimento acelerado trouxe impactos para a estrutura de pessoas? Quais?
- 14) O clima ou a cultura mudaram? Quais os impactos?
- 15) Você teria alguma sugestão ou recomendação para que a empresa pudesse melhorar os pontos relacionados à gestão de pessoas (e continuar a crescer)?