

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS XAVIER DE OLIVEIRA

**DESAFIOS DA GESTÃO STARTUP EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PONTA GROSSA

2019

LUCAS XAVIER DE OLIVEIRA



**DESAFIOS DA GESTÃO STARTUP EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel, em Engenharia de Produção, do Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção - DAENP - da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Me. Nelson Ari Canabarro de Oliveira.

PONTA GROSSA

2019

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA GROSSA Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

Desafios da gestão STARTUP em uma empresa de pequeno porte

por

Lucas Xavier de Oliveira

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 28 de junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Me. Nelson Ari Canabarro

Prof. Orientador

Prof. Dra. Ana Maria Bueno

Membro titular

Prof. Dr. Fábio Jose Ceron Branco

Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

RESUMO

OLIVEIRA, Lucas Xavier. **Desafios da gestão startup em uma empresa de pequeno porte**. 2019. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

Este trabalho trata de um estudo de caso que foi realizado em uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Ponta Grossa, o modelo de gestão de pessoas utilizado pela empresa assemelha-se ao conceito *startup* de funcionamento, o funcionário é submetido à avaliação de desempenho dentro de suas atribuições, e no caso de desempenho insuficientes, o funcionário é redirecionado para alguma outra atividade, e se ainda, seu desempenho for insuficiente, o colaborador é desligado da organização. Para tal, este estudo consistiu na realização de procedimentos para coleta de informações através de questionários e entrevistas com os funcionários, com o intuito de identificar as peculiaridades da operacionalização de tal sistema de gestão, levantando os pontos de anomalias, possíveis melhorias, pontos de convergência e divergência nas informações angariadas e os vieses dos funcionários quanto ao sistema em que trabalham. Com base nos dados coletados, foi efetuada a triagem e tratamento dos mesmos, estes, serviram de respaldo para apontamentos quanto às possíveis melhorias que podem ser implementadas no sistema, se existirem, bem como, servir de base para tomada de decisões futuras, conferindo assim, maior aporte informacional sobre o sistema de gestão e andamento da empresa estudada.

Palavras-chave: Administração de pessoal. Rotatividade de pessoal. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Lucas Xavier. **Challenges of startup management in a small business**. 2019. 64 p. Thesis of Conclusion Course (Graduation in Industrial Engineering) - Federal Technology University of Paraná. Ponta Grossa, 2019.

This study deals with a case study that was accomplished in a small company located in the city of Ponta Grossa, the people management model used to by the company resembles the concept of operating startup, the employee is submitted to evaluation of performance in their assignments, and in case of insufficient performance, the employee is redirected to some other activity, and if his performance is still insufficient, the employee is disconnected from the organization. For such this issue, this study consisted in the realization of procedures for collecting information through questionnaires and interviews with employees, to identify the peculiarities of the operationalization of such a people management system, raising the points of anomalies, possible improvements, points of convergence, and divergence the information collected and the biases of the employees regarding the system in which they work in. Base on the data collected, and sorting treatment, these served as a support for notes on possible improvements that can be implemented in the system, if they exist, as well as, serve as a basis for the future decision making, conferring thus, greater informational contribution on the system of management and progress of the studied company.

Keywords: People management. People turnover. Organizational commitment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de execução do estudo	36
Figura 2 - Pergunta 1 e respostas	40
Figura 3 - Pergunta 2 e respostas	41
Figura 4 - Pergunta 3 e respostas	42
Figura 5 - Pergunta 4 e respostas	43
Figura 6 - Pergunta 5 e respostas	44
Figura 7 - Pergunta 6 e respostas	45
Figura 8 - Pergunta 7 e respostas	46
Figura 9 - Pergunta 8 e respostas	47
Figura 10 - Pergunta 9 e respostas	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA.....	7
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	10
2.1.1 Empreendedorismo por Necessidade Vs. Oportunidade	12
2.1.2 Faixa Etária dos Empreendedores em Estágio de Atividade Inicial	14
2.2 CRESCIMENTO EMPRESARIAL	15
2.2.1 Fatores Responsáveis pelo Crescimento Empresarial	16
2.2.2 Engajamento, Satisfação e Motivação.....	20
2.3 STARTUP	26
2.3.1 O Papel do Líder nas <i>Startups</i>	28
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 PROCEDIMENTOS	35
4 DESENVOLVIMENTO	38
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para Silva et al (2009) a necessidade de conhecer os meios necessários para geração de valor, bem como operacionalizar atividades que venham a direcionar as empresas para o crescimento de maneira sustentável e lucrativa; estes assuntos se apresentam como obstáculos e ponto de maior atenção para os gestores. Nos últimos anos, o gerenciamento de pessoas passou a conquistar espaços cada vez maiores no intuito de solucionar os impasses encontrados pelos gestores ao lidarem com estes assuntos, de tal forma que tem apresentado crescente importância estratégica no processo gerencial das organizações.

Nos ambientes empresariais, as capacidades humanas são muitas vezes representadas pelo comportamento organizacional, a fim de se abordar a motivação, os tipos de comportamentos, os mecanismos de comunicação entre os colaboradores, o desenvolvimento de atitudes, o grau de poder exercido pelos gestores e líderes, as estruturas presentes nos grupos de trabalho, as percepções distintas, o aprendizado que a organização proporciona aos seus colaboradores, os conflitos existentes, as mudanças do dia a dia, o planejamento do trabalho, e a organização dos processos utilizados (SILVA et al, 2009).

Esta pesquisa aborda o comportamento humano organizacional e o gerenciamento de pessoas, conferindo-os grande relevância e tratando-os como objetivo de estudo complexo e de importância estratégica nas organizações. Este trabalho irá abordar estes assuntos e outros, correlacionados, a fim de responder a seguinte pergunta de partida:

Como são as peculiaridades de um sistema de gestão que utiliza o conceito *startup* de funcionamento para gerir os colaboradores de uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Ponta Grossa?

1.2 OBJETIVO GERAL

- Verificar os efeitos da aplicação de um modelo de *startups* na gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de Ponta Grossa.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral deste trabalho, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o posicionamento dos colaboradores frente aos desdobramentos advindos da prática da gestão em questão.
- Medir o impacto do modelo de gestão na rotatividade existente na organização.
- Analisar o engajamento existente entre os colaboradores, bem como a motivação predominante no ambiente de trabalho.
- Criar uma base de informações respectivas ao engajamento e motivação, para a tomada de decisão gerencial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido ao crescimento acelerado da população mundial, as empresas passaram a entender a necessidade de estarem prontas para enfrentar as constantes mudanças nos processos de produção e comercialização, buscando cada vez mais, obter frente na constante competição existente nos diferentes mercados (CORDEIRO et al, 2013).

Alterações nos sistemas de produção, nos mercados de atuação, como por exemplo, a mudança da economia de manufatura para a de prestação de serviços, necessitou de um novo tipo de colaborador, e, por conseguinte, um novo modo de atuação na área de gestão de pessoas. O aporte da informática nos processos de produção, a diminuição do uso da força física como meio de produção foi responsável por um novo patamar presente na gestão de pessoas, conta com a presença de uma ampla diversidade de variáveis (CORDEIRO et. al, 2013).

Esse novo patamar se apresentou como sendo de maior nível intelectual em termos de raciocínio voltado ao trabalho, com a presença de pessoas que possuem a habilidade de permearem por maior tempo o mercado de trabalho. Essas mudanças geraram repercussões nos mecanismos de gerenciamento de pessoas, de tal forma que passaram a assumir diversos graus de atuação nas empresas e na academia, tendo com um exemplo, os diferentes processos de aprendizagem e a necessidade de gerar a integração no ambiente de trabalho entre os colaboradores, integrando as diferentes culturas, gerações, percepções e vieses, a fim de obter o melhor de cada indivíduo (CORDEIRO et al, 2013).

Com base na crescente importância de se melhor entender e gerenciar a ampla gama de diversidades encontradas nas estruturas organizacionais de pessoas em ambientes empresariais, este trabalho propõe o estudo de um possível modelo específico de gestão, e suas consequências, dentro de uma empresa de pequeno porte, identificando as peculiaridades inerentes aos processos existentes e os vieses dos colaboradores. Podendo sustentar propostas de melhora na qualidade, sob a forma de apontamentos pertinentes, quanto a possíveis melhorias e ajustes, para conferir aporte informacional ao gestor, visando otimizar as atividades gerenciais dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados operacionais da organização.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O objeto de estudo deste trabalho é descrito como sendo uma empresa de pequeno porte; o estudo a ser realizado nesta empresa, se limita ao processo de gestão de pessoas utilizado pelo proprietário da organização, com seus respectivos desdobramentos, quanto a causas e efeitos. No momento atual, a organização não dispõe de um cargo, ou equipe, voltada para análises e/ou melhoramento de processos gerenciais.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de atingir todos os objetivos descritos nos itens 1.2 e 1.3, esta pesquisa encontra-se estruturada em cinco capítulos.

No capítulo 1 é efetuada a introdução do tema estudado neste projeto de pesquisa sob a forma de contextualização, em seguida, o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa e a delimitação do tema abordado.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico deste estudo, onde são abordados os assuntos relativos a empreendedorismo, faixa etária dos empreendedores, crescimento empresarial, fatores responsáveis pelo crescimento empresarial, engajamento, satisfação e motivação, *startup*, o papel do líder nas *startups*, e gestão de pessoas.

No capítulo 3 encontra-se a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho, tendo como componentes a classificação da pesquisa e os procedimentos que foram utilizados para a elaboração completa da pesquisa proposta.

No capítulo 4 é apresentado o desenvolvimento deste trabalho com os meios de sua elaboração.

No capítulo 5 encontra-se a conclusão deste estudo, trazendo as análises finais realizadas.

Para prosseguimento deste trabalho, encontra-se a seguir, o capítulo do referencial teórico do qual é pautada esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo possui raízes na palavra francesa *entrepreneur* (CHIAVENATO, 2008) que tem por significado aquele que toma para si riscos e inicia algo de novo.

A tradução para a palavra *entrepreneur* segundo (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018) remete a empreendedor(a), empresário(a), palavras que descrevem alguém que inicia seu próprio negócio, especialmente quando isso envolve riscos.

Empreendedor é a base da economia, uma espécie de energia vital sob a qual realiza a alavancagem dos recursos existentes, encontra, treina e impulsiona os talentos que existem, é o indivíduo que busca por oportunidades e geralmente age rápido, fazendo uso das oportunidades que se apresentam a ele, antes que outros o façam. Esse tipo de persona é aquele que começa e até mesmo, gerencia um empreendimento a fim de concretizar uma ideia, um projeto que idealizou e, para isso, aceita trabalhar com determinados patamares de riscos e responsabilidades. Essa caracterização serve para o indivíduo que fundou uma empresa, bem como seus sucessores, como familiares de segunda e terceira gerações, e gestores que tomam frente das empresas que já existem. O perfil desta pessoa, empreendedora, pode ser encontrado também nas pessoas que focam e assumem riscos em determinado assunto, ou projeto (CHIAVENATO, 2008).

A habilidade de criação e construção fazendo uso de pouquíssimos recursos se dá o nome de empreendedorismo (BAGGIO E BAGGIO, 2014). Para Dolabela (2010) o empreendedor é a pessoa que realiza o processo pelo qual se transforma ideias, sonhos em realidade e riqueza. Para Oliveira (2014) empreendedorismo trata da destruição criativa, onde itens como produtos e as maneiras de produção são desfeitos e trocados por novos.

As primeiras informações sobre a existência e surgimento de empreendedores datam que este perfil surgiu por volta do século dezessete, com o auxílio de um economista que também atuava como escritor, o senhor Richard Cantlon, de maneira conjunta com o advento da primeira revolução industrial, pôde

caracterizar as pessoas entre empreendedores, e os capitalistas (CHIAVENATO, 2008).

A diferença identificada entre os capitalistas e empreendedores foi exemplificada por Hirish (1986) que observou um contrato de um cidadão com um dado capitalista a fim de vender as mercadorias produzidas por ele. De tal forma, este indivíduo se posicionava frente a frente com os riscos inerentes a atividade de comercialização de produtos de outrem, já o capitalista, este, assumia riscos de maneira mais branda.

A palavra empreendedorismo e seu conceito tornaram-se sólidas no século dezenove, as atividades financeiras eram observadas apenas sob o viés econômico, isso criava barreiras para distinguir entre quem era o empreendedor, de fato, e quem era o administrador. Para Filion (1999), quanto a diferenciação do empreendedor e do administrador fica a encargo do critério inovação, isto quer dizer que para ele, empreendedor é o indivíduo que cria alguma inovação considerável, como por exemplo, novos produtos e mercados, portanto, quando o indivíduo consegue analisar um produto comum, identificando pontos que podem ser modificados, otimizados, alterando sua estética e quaisquer outros itens que venham a criar um novo produto, produto este mais eficiente, útil, então será o indivíduo denominado empreendedor, ao passo que os administradores, são aqueles dos quais inovam na redução de custos, despesas, na qualidade do serviço, ou do produto ofertado, ou na sua velocidade de entrega. No Brasil, esse conceito passou a ser observado com maior frequência na década de noventa.

As habilidades do empreendedor, como por exemplo, a capacidade de buscar, identificar e fazer uso das oportunidades não são encontradas em todos os donos de empresas, isso pode ser visto de maneira clara nos casos de empreendimentos que tiveram sua motivação por necessidade, normalmente nestes casos, estes negócios acabam por focar em uma única atividade, deixando passar despercebidas as possibilidades para inovarem, e crescerem (SILVEIRA; PASSOS; MARTINS, 2017).

2.1.1 Empreendedorismo por Necessidade Vs. Oportunidade

Empreendedores podem surgir em função das circunstâncias, não vem prontos, não são fabricados e não são fenômenos. Isto abre espaço para a explicação das formas de surgimento dos empreendedores, sendo a primeira forma proveniente da necessidade, dificuldade financeira, e a segunda por surgimento de oportunidade (FARREL, 1993).

Podemos ver em Dolabella (1999) uma concepção semelhante à de Farrel (1993) da qual trata empreendedor voluntário, como sendo aquele que tem por incentivo próprio para empreender e, os involuntários, que são os indivíduos que se viram obrigados a empreender devido a circunstâncias diversas que se apresentaram alheias a sua vontade.

Segundo GEM (2018) o empreendedorismo efetuado através de oportunidades ocorre com maior potencial que o empreendedorismo por necessidade, por falta de opção de trabalho, esta informação serve de esclarecimento a respeito de como se encontra a atividade empreendedora em qualquer tipo de economia. A maioria das atividades empreendedoras realizadas em âmbito mundial, são através das oportunidades, em média três quartos das pessoas indagadas no *Global Entrepreneurship Monitor* de 2017 atestaram que empreenderam através da busca de uma oportunidade.

Os indivíduos que realizaram empreendimentos por oportunidade encontram-se em maior concentração na América do Norte sendo 83% do percentual de empreendedores, estes indivíduos, estavam iniciando ou gerindo empresas na data de elaboração do questionário elaborado por GEM (2018), por menos de 42 meses, em seguida encontra-se a Ásia e a Oceania com aproximadamente 74,4% dos empreendedores, América Latina e Caribe com 71,7% e a África com 70.9%. Quando se trata de empreendedores que fizeram uso da necessidade como ponto de motivação para empreender, a América do Norte novamente lidera em número, visto que muitos empreendedores de oportunidade foram impulsionados pela necessidade de melhoria, tornando se empreendedores voltados à necessidade. A Europa segue o *ranking* com 3,4% dos empreendedores a Ásia e a Oceania possuem 3,2%, a América Latina e o Caribe possuem juntos cerca de 2,2% e a África 1,5% (GEM, 2018).

Os dados trazidos pelo GEM (2018) trazem a afirmativa de que homens possuem maior tendência a empreender do que as mulheres, e isso independe do estágio de desenvolvimento econômico da qual determinado país se encontra, isso retrata as diferenças culturais encontradas, acesso a instituições que cuidam de crianças para que seus pais possam trabalhar, tais como creches e, diferentes aspectos legais no que tange a atuação da mulher na economia. Em economias que se apresentam orientadas por fatores de produção, como terra, trabalho e capital, as diferenças encontradas entre os gêneros são pequenas, tornando quase igual a participação de ambos os gêneros (GEM, 2018).

As mulheres estudadas neste tipo de economia são tão propensas quanto os homens a empreenderem por necessidade. Em economias impulsionadas pela eficiência a propensão de mulheres empreenderem frente a de homens, é de três quartos do número de homens, sendo que elas apresentam um terço a mais de probabilidade de empreender por necessidade. Em países com economia voltadas a inovação as mulheres foram identificadas como menos propensas a empreender, do que os homens, representando um percentual de 60% do número de homens, com uma propensão levemente maior que os homens a empreenderem por necessidade (GEM, 2018).

Sob o viés regional, a América Latina e o Caribe possuem a maior taxa de mulheres empreendedoras, cerca de 16,7% do total de mulheres, e isto tem se mantido pelo segundo ano consecutivo, em seguida, a América do Norte com 12,8% de mulheres empreendedoras. A América Latina e o Caribe dispõem do mais alto grau de igualdade de gênero, sendo 85% do número de homens. Por outro lado, o continente Europeu possui o mais baixo índice de participação de mulheres no empreendedorismo, com 6,1% da população feminina. A África, Europa e América do Norte são os continentes que apresentam maior desigualdade de gênero quanto a atividade empreendedora, nestas regiões as mulheres possuem a probabilidade de dois terços para menos, de estarem envolvidas com o empreendedorismo (GEM, 2018).

Alguns países possuem um grau de similaridade de ímpeto empreendedor entre homens e mulher muito elevado, como o Cazaquistão onde 11,3% das mulheres são empreendedoras frente a 11,4% dos homens na mesma condição, o Qatar possui 7,4% tanto de mulheres quanto de homens empreendedores, o Vietnã possui 24,8% de mulheres empreendedoras versus 21,7% de homens que

empreendem, estes índices no Equador se apresentam 30,6% das mulheres e 28,7% dos homens, no Brasil os dados são de 20,7% das mulheres e 19,9% dos homens (GEM, 2018).

A Polônia, a Malásia e os Estados Unidos da América são os países com maiores níveis de empreendedorismo feminino por oportunidade, com respectivos 90,7%, 90,2% e 88%. No decorrer do ano de 2016, os estudos apontaram que a população feminina de todas as regiões demonstraram maior probabilidade de empreender por necessidade em comparação com o público masculino, com exceção da América do Norte, que é a única região onde a população feminina vem adentrando a atividade empresarial por oportunidade com maior frequência do que os homens, a relação apresentada é de 1,02 (feminino/masculino) (GEM 2018).

A diferença entre gêneros apresentada tem sido objeto de estudo de muitos formadores de opinião e políticos, em especial da área econômica, o foco é na redução dessas diferenças encontradas.

2.1.2 Faixa Etária dos Empreendedores em Estágio de Atividade Inicial

A maior concentração de empreendedores está entre a faixa etária de 25 a 34 anos de idade, e entre os 35 e 44 em todas as fases de desenvolvimento dos empreendimentos. As menores disparidades etárias são encontradas em países que possuem sua economia com base em fatores de produção, corroborando com a hipótese de que abertura de empreendimento é um caminho importantíssimo para as pessoas em quaisquer economias (GEM, 2018).

Em economias cujas bases são fatores produtivos, a taxa de atividade empreendedora encontra-se em 16% da população de jovens cuja faixa etária é de 18 a 24 anos de idade, para a mesma faixa etária, em economias com bases na inovação, este índice é de 8% da população, isto pode ser explicado fazendo usos de dados inerentes a participação de jovens no ensino superior, o que postergaria a atividade empreendedora, bem como o nível de motivação causado pela possibilidade de oportunidades que a melhora na condição de necessidades poderia gerar (GEM, 2018).

E se tratando dos continentes, a América Latina e o Caribe são os detentores dos níveis mais elevados de empreendedorismo entre os jovens, cerca e 16,5% da

população, já a América do Norte possui uma taxa também alta, mas levemente abaixo que a anterior, sendo de 14% (GEM, 2018).

No quesito empreendimentos em estágios iniciais, a América do Norte possui a taxa mais alta para essa categoria encontrada na faixa etária de empreendedores entre 25 a 34 anos de idade o percentual é de 23,4% da população. Na faixa etária de 35 a 44 anos e de 45 a 54, a América Latina e o Caribe apresentam as mais altas taxas, sendo de 20,6% e 17,9% respectivamente. O continente Europeu apresenta a menor taxa nessa categoria, em todas as faixas etárias, para 25 a 34 anos os números são de 10,9%, já para 35 a 44 anos de idade, 10,17% estão empreendendo em estágio inicial (GEM, 2018).

2.2 CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Crescimento para Dobbs e Hamilton (2007) é tratado como sendo uma mudança no tamanho, ocorrida em um dado período. O acréscimo por parte da demanda por serviços e produtos de uma dada empresa, resultando em um aumento nas vendas e permitindo a empresa realizar investimentos para se preparar aos novos e diferentes tipos de demandas, pode ser descrito como crescimento (JANSSEN, 2009).

O processo de crescimento pode estar atrelado ao fato de adentrar um mercado novo, em especial se a empresa trabalhar com tecnologia, em se tratando de diversificação. O crescimento pode ser algo mútuo, de maneira interativa entre a empresa e a sua cadeia de valor, de forma vertical, outra caracterização para crescimento, quando a empresa se volta para atuação em um mercado do qual ela não opera. Uma outra forma de crescimento empresarial pode ser encontrada na combinação entre o produto e o mercado, através da inserção em determinado mercado (DAVISSON et al, 2010).

Aumento no número de vendas, colaboradores, aumento no retorno financeiro, compra de novos ativos, valoração da empresa, crescimento e desenvolvimento interno, são os conceitos caracterizados como crescimento empresarial para Achtenhagen et al (2010). O crescimento e melhoramento interno trata da abordagem de competências essenciais e a criação, manutenção e

monitoramento de processos de gestão eficientes, bem como um processo otimizado de vendas.

A expansão geográfica, acréscimo nos números de filiais, conquista de novos mercados e clientes, expansão no portfólio de produtos e serviços, realização de compras e junções de empresas (BRUSH et al, 2009).

Para os autores acima citados, existe a convergência de pensamentos a respeito de que, crescimento é uma forma de consequência de um dinamismo que o indivíduo empreendedor realiza sobre sua percepção frente a sua própria empresa e o mercado em que atua.

O contínuo avanço dos limites no ambiente de atuação, ou seja, os percalços da expansão são consequências do alto dinamismo dos mercados, as interações, em específico quanto ao crescimento se alteram constantemente, devido à percepção e análise que o empreendedor realiza perante as condições de mercado, e o que dispõem em termos de poderio de sua empresa, podendo a empresa deslocar-se ou não de um ponto a outro, no mercado de atuação. Isso cria uma situação problema na qual o empreendedor necessita analisar de maneira contínua a necessidade ou não, de crescimento de sua empresa (DAVISSON et al, 2010).

Acompanhar de maneira analítica o processo de crescimento empresarial se apresenta como uma árdua tarefa, não é algo trivial, e requer demasiado esforço. Pode-se identificar as variáveis e elementos que impactam no processo de crescimento, e as consequências destas (MCJELVIE; WIKLUND, 2010).

2.2.1 Fatores Responsáveis pelo Crescimento Empresarial

É importante os empreendedores possuírem redes de contatos, participarem de eventos, estarem em meios dos quais possibilitem maior contato externo; do ponto de vista estratégico, é de muita relevância que se contrate colaboradores que disponham de ótimo conjunto de habilidades de cunho intelectual, visto que o criador da empresa não precisam liderar sozinhos o processo de crescimento (WRIGHT; STIGLIANI, 2012).

Sob um viés baseado em recursos, podemos tratar o crescimento como a relação eficaz entre recursos e aptidões da organização, que faz uso de seu

inventário de recursos para realizar seu crescimento. Estes recursos são itens como as destrezas e aptidões dos colaboradores, informações operacionais de mercado e recursos financeiros no geral. Identificar a origem dos recursos, das aptidões, geração e manutenção de conhecimento na empresa, são pontos essenciais em se tratando de crescimento (COAD et al, 2013).

O modelo de integração criado por Wiklund et al (2009) explana a respeito das pessoas e suas atitudes, com a organização, tratando seus recursos e abordagem de crescimento, e ao ambiente em que atua; relacionando estes pilares trazendo suas influências para com o crescimento. O grau de instrução e de situações práticas vividas pelas pessoas podem criar interferências na boa gestão e, crescimento das empresas (RAUCH; RIJSKIK, 2013).

A carreira pessoal do empreendedor é um fator que pode ter interferência no crescimento, em específico, em que posição sua carreira está, visto que se obtém maior crescimento em início de carreira, fato este que pode coincidentemente ser encontrado nos jovens que, se apresentam com intenções maiores de crescimento (NAVARETTI, 2014).

As experiências de vida são relevantes para o crescimento empresarial, um outro fator importante elencado por Wright e Stigliani (2012) é o medo de fracassar, e sua relação com o que se espera com o crescimento. O medo faz com que se restrinjam as ações, negligenciando as oportunidades de crescimento que se apresentam, contudo, a motivação individual, o autocontrole atrelado as metas pessoais de cada empreendedor podem suprimir este medo, e exercer influência dominante e positiva rumo ao crescimento.

A motivação requerida para o crescimento empresarial é formada por fatores intelectivos, técnicos e comportamentais. O histórico anterior de inspirações para com o crescimento, afeta o encorajamento para crescimento futuro, de tal forma que convém a existência de relação entre as aspirações para o crescimento, e o crescimento em si; os componentes motivacionais necessitam ser estáveis para que possam orientar o comportamento, que por sua vez, irá operacionalizar o crescimento. Isso possibilita o entendimento de que empreendedores de pequenas empresas possuem determinados aspectos de motivação para crescerem, e se este crescimento vier a ser bem-sucedido, o comprometimento com o mecanismo de crescimento será acrescido e obterá esforço extra (HERMANS et al, 2012).

Sob a mesma lógica, desdobramentos negativos de tentativas de crescimento possuem propensão de diminuir o empenho para com a motivação, ainda que de suma importância, a motivação é apenas um dos fatores que interferem no crescimento, se faz necessário a existência de recursos, financeiros e humanos interligados sob forte planejamento estratégico (DELMAR; WIKLUND, 2008).

As expectativas para com o crescimento ajustam a relação entre as aspirações de crescimento frente a análise de oportunidades e possíveis dificuldades. O que se deseja e o que se pretende obter, de modo que convém entender os motivos pelos quais empreendedores optam por manter suas aspirações de crescimento, ou até mesmo o porquê de não terem obtido êxito em seus intentos de crescimento (HERMANS et al, 2012).

Expandir ou não é uma situação de pequenas empresas, cabe ao empreendedor discernir, quando e onde irá expandir sua empresa. Ainda que os pormenores do fato de crescimento recaiam sobre o empreendedor, ele sozinho não o realiza, de tal forma que o crescimento pode ser considerado uma construção social (LEITCH et al, 2010).

Para Wright e Stigliani (2012) não existe um método padronizado para crescimento e bom desempenho de pequenas empresas, isso deixa claro o comportamento de pequenas empresas, quanto ao nível de influências de fontes diversas, tais como o contexto geral em que a empresa opera, o perfil do empreendedor e a maneira que este faz o gerenciamento da empresa.

O conceito tratado por Clarke et al (2014) angariado sob a análise do crescimento tendo como base um viés evolucionário participativo, que se julgou eficaz para alinhar a visão econômica com sustentabilidade. Esse conceito é pautado em três pilares distintos, o primeiro é chamado de epistemologia relacional, que destaca a relevância das ações, instituições, aporte tecnológico e o ambiente, estes fatores irão interagir com o empreendedor, intensificando o poder da empresa, o outro pilar, é a coletividade, visto que para ser lucrativa e crescer, as empresas necessitam de ação coletiva, de gente engajada; por fim, porém não menos importante, a multidimensionalidade, que trata das várias bases do crescimento, tendo em vista que não se trata apenas do fator econômico.

O processo de gestão e tomada de decisão dos empreendedores influenciam na maneira como eles irão obter acesso aos recursos necessários para

possuírem uma empresa lucrativa e com potencial para realizar atividades de expansão, segundo Wright e Stigliani (2012). Os empreendedores podem vislumbrar o crescimento como sendo algo de melhoramento dentro da sua empresa, abrangendo os seus colaboradores, clientes internos, externos e seus fornecedores.

Em seu ensaio, Machado e Machado (2016) realizaram um levantamento a respeito do desempenho e crescimento de pequenas empresas nos últimos 15 anos, abordando o empreendedorismo, tratando este assunto através de seus antecedentes e seus efeitos. Chegou-se à conclusão de que as peculiaridades de cada colaborador pode interferir no desempenho e, conseqüentemente no crescimento da empresa; as características encontradas como mais impactantes neste estudo e nesta ramificação, foram: nível de instrução educacional; experiências vividas na área de atuação; posicionamento dentro da carreira pessoal bem como sua perspectiva, as metas pessoais, o lócus interno, em se tratando de autocontrole; participação e conexões com grupos sociais; idade; medo de fracassar; motivações; expectativas e intenções de crescimento; procura por bom equilíbrio entre a atividade realizada na empresa e o tempo com a família.

Características como o porte da empresa; seu tempo de mercado; o local onde atua; a missão sob a qual serve de base para suas atividades; o nível de engajamento com o crescimento; o nível de inovação e criação de produtos e oferta de serviços; admissão de consultores e pessoas especializadas; o melhoramento das habilidades dos colaboradores; a estratégia para lidar com os colaboradores; a estratégia de atuação no mercado; as parcerias e rede de contatos; o formato em que se enquadra a empresa; junções; compra de outras empresas; e por fim, junções de cunho estratégico; foram elencadas como pontos que influenciam para obtenção de uma empresa lucrativa e que possa crescer (MACHADO, MACHADO, 2016).

Variáveis inerentes ao ambiente de trabalho se apresentaram relevantes para uma boa gestão, gestão essa que possibilite crescimento de pequenas empresas, os fatores ambientais elencados foram: circunstâncias de oferta e de demanda; barreiras para com novos entrantes e a movimentação do setor; existência de potenciais investidores; existência de faculdades e universidades, bem como, ferramentas que possibilitem a transmissão de tecnologia; grau de acesso a recursos humanos e matéria prima; relevância de parceiros estratégicos e contato

familiar; presença de rede de contatos; políticas públicas nacionais ou regionais para ajudar os empreendedores.

Segundo Machado e Machado (2016) a variação no número de vendas e a variação no número de colaboradores podem ser utilizados como indicadores do desempenho da pequena empresa, concomitantemente, indicar seu crescimento, embora não exista um consenso a respeito de indicadores para mensurar o crescimento empresarial de pequenas empresas. Modelos mais contemporâneos fazem uso de fatores como: patentes; aumento absoluto do número de colaboradores; comercialização de produtos e ou serviços para novos clientes; comercialização em mercados de atuação novos para a empresa; retorno sobre os ativos e aumento no valor da empresa.

Identificou-se o baixo número de estudos a respeito dos diferentes perfis de empreendedores, bem como seus processos de gestão e contexto sob os quais gerenciam suas empresas. Os autores apontam a necessidade de estudos complementares a respeito das peculiaridades e crescimento de pequenas empresas, em específico no panorama de empreendedores brasileiros crescer (MACHADO, MACHADO, 2016).

2.2.2 Engajamento, Satisfação e Motivação

No período conhecido como era pré-industrial, a atividade laboral era efetuada em um mesmo local onde se costumava viver e conviver com outros, isto fazia com que o indivíduo visualizasse de maneira direta o seu trabalho e dos demais, o que tornava possível observar a maneira como estes trabalhos beneficiavam a sociedade do qual estavam inseridos. O trabalho que as pessoas efetuavam estava ligado de forma direta com sua satisfação pessoal e da comunidade, como se não existisse separação do trabalho, da comunidade e da vida. Com o avanço temporal, surgimento e aprimoramento de técnicas de trabalho, esta atividade fez com que as pessoas se tornassem assalariados e passassem a trabalhar para os outros (CHALOFISKY; KRISHNA, 2009).

Na década de 80 aproximadamente metade da população era autônoma e em 1990 a situação mudou tanto que cerca de dois terços da população tornou-se assalariada. Estas mudanças fizeram com que o trabalho fosse resignificado, o

tempo passou a ser estreito, o trabalho passou a ser gerido pelos padrões definidos e pelos superiores. A nova era do trabalho, dita industrial, criou a burocracia para gerir o trabalho, separando o trabalho da comunidade, de modo que o contato com a comunidade onde costumavam viver passou a ser escasso. Com esse novo significado, o trabalho deixou de fazer parte da vida comunitária, foi particulado e direcionado locais mais restritos, como prédios, e em horários pré determinados. A criação da burocracia fez com que se separassem os trabalhadores convencionais, dos executivos, isto também fez com que se iniciasse uma competição para galgar os níveis mais altos nas empresas, gerando competição interna entre os trabalhadores (CHALOFISKY; KRISHNA, 2009).

As pessoas passaram a se afastar do resto de suas vidas, e não apenas do trabalho. No momento em que o trabalho se partiu da vida em comunidade e da vida em seu contexto geral, deixou de possuir o seu sentido primário, o de base integral da existência humana. Essa mudança de significado abriu espaço para a premissa de que a motivação tornou-se uma problemática devido a separação trabalho e vida em comunidade, surgindo assim as teorias motivacionais como um desdobramento para auxiliar a retomada de equilíbrio nesta situação Chalofsky, Krishna (2009). Existem poucas pesquisas que abordam a hipótese de que a separação do trabalho como parte de uma comunidade retira a sua significância. Teóricos e psicólogos com abordagem mais humanísticas, como Maslow (1943) apoiam de maneira explícita a necessidade das pessoas em possuírem uma vida profissional da qual sintam ter significado real, que incitem engajamento para com as atividades.

Para que se possa obter produtividade em tom de consonância com a capacidade profissional, é preciso que o trabalhador sinta que seu trabalho é significativo e esteja bem ao realizá-lo (H. Maslow, 1993). As decisões que cada pessoa decide aplicar em sua vida são tomadas levando em conta ao atendimento das necessidades próprias dos seres humanos; ao passo que as necessidades passam a ser de outra ordem, fugindo das necessidades essenciais do homem, passam a ser cada vez mais parte inerente ao homem, de forma que torna-se possível observar formas semelhantes na natureza. As necessidades de ordem superior retratam causas proeminentes, como significado da vida, bem como seu propósito (CHALOFISKY, KRISHNA, 2009).

Valores como vitalidade, senso de justiça, riqueza material, tipicidade e generosidade, são valores dos quais corroboram para satisfazer a demanda das

necessidades de ordem superior. As pessoas dispõem de mecanismos para buscarem a auto-realização, que consiste no aprimoramento de características existentes de forma intrínseca em cada indivíduo, da qual o indivíduo sente-se satisfeito. A auto-realização não é um processo estático, com começo, meio e fim, trata-se de etapas de transformações contínuas na vida das pessoas. Maslow (1943) trouxe a tona a questão da existência de pessoas que aparentam exceder a auto-realização, categorizando estas pessoas dentro de três teorias, a Z, X e Y, onde os indivíduos se ocupam com atividades que se assemelham a vocações, de tal forma que não se enquadram em categorizações distintas, de trabalho ou diversão. Essa observação abriu espaço para indagações e apontamentos com intuito de encontrar meios que possibilitem aproveitamento máximo do indivíduo enquanto realizador de dada tarefa laboral, bem como satisfação, auto-realização pessoal ao realizar determinadas atividades.

Para Rogers (1961) quando o indivíduo possui liberdade de ser quem desejam ser, de maneira espontânea e volátil, podem encontrar o que se chama de propósito, uma espécie de estimulante.

Em sua pesquisa, Locke (1975) verificou e analisou diferentes teorias quanto a sensação de pertencimento e satisfação no trabalho, um ponto encontrado pelo autor, foi a hipótese de que a satisfação no ambiente de trabalho implica em baixa ou até mesmo, ausência de interferência na produtividade. Quando se fala de produtividade e satisfação, sentimento de pertencimento ao trabalho, encontra-se evidências de que a produtividade seja a causa da satisfação, fato que se apresenta de maneira contrária as hipóteses pautadas no senso comum, de que a causa da produtividade seja o grau de engajamento e satisfação do colaborador. A medida em que o indivíduo consegue alcançar resultados que compatibilizem com o que elenca como critérios importantes frente aos seus objetivos e valores, a relação engajamento, satisfação e produtividade torna-se mais visível.

Um estudo realizado por Nathanson e Becker (1973) em médicos que trabalhavam em ambulatórios, a fim de verificar a relação presente do engajamento, satisfação e reputação para com o desempenho das atividades médicas desempenhadas em seis hospitais. Encontrou-se padrões distintos em clínicas comunitárias e particulares, os médicos que exerciam sua profissão em hospitais comunitários se apresentaram com índices de satisfação maiores do que aqueles que trabalhavam em hospitais particulares, somado a este fato, os médicos de

hospitais comunitários apresentaram sentir-se mais satisfeitos que seus colegas de hospitais particulares, trazendo consigo a premissa de que o hospital onde trabalham lhes propicia reconhecimento e até mesmo um dado status por prestarem seus serviços, considerando este fator como o objetivo central de seu trabalho nos hospitais.

Encontrou-se uma relação negativa entre a sensação de pertencimento, satisfação e o conflito com a atividade desempenhada, verificou-se uma interação positiva entre a medição do desempenho da atividade médica e a sensação de pertencimento, apresentando maior satisfação conforme o médico se via compatível com as atividades por ele desempenhadas. No geral, os médicos que trabalhavam em hospitais comunitários apresentaram uma relação muito forte frente engajamento, satisfação para com desempenho em suas atividades. Ao final de sua pesquisa, Nathanson e Becker (1973) puderam afirmar que existiram situações que se pôde dizer os médicos possuíam uma satisfação inerente a atividade de atendimento nos hospitais, bem como no reconhecimento de seu trabalho, trazendo a afirmativa de que o atendimento hospitalar era por si só um fim, e não um meio para satisfação. Observou correlação entre o engajamento, satisfação para com a produtividade, quando existiu ausência de uma das variáveis descritas, não observou correlação.

Segundo Locke (1975), o engajamento e satisfação no trabalho podem ser tratados com a mediação entre o que os indivíduos caracterizam como seus valores próprios e as circunstâncias de trabalho encontradas, abrindo espaço para hipótese de duas formas de otimizar o engajamento e conseqüentemente a motivação dos indivíduos: a primeira seria tentar mudar a pessoa, a segunda seria alterar a forma seria alteração do emprego. Observou-se a possibilidade de que ao realizar um prognóstico mais real de como é o emprego, pode fazer com que se diminuía o descontentamento e aumente a atratividade para com o emprego.

Outro fato elencado pelo autor é de que a organização não deve necessariamente mudar os valores de seus colaboradores para propiciar sua inserção na empresa, ela pode utilizar das peculiaridades de cada indivíduo, a fim de encaixá-las nas diferentes áreas organizacionais da empresa. Alguns indivíduos realizam extra triagem de peculiaridades mesmo fora da empresa, no processo de candidatura a diferentes cargos e organizações (LOCKE, 1975).

Sabe-se que ocorrem algumas adaptações de valores por parte do indivíduo frente as situações cotidianas empresariais, sob uma forma de flexibilidade; a abordagem primária de melhoramento das características do trabalho, como treinamentos, incentivos, supervisão mais humanística são fatores bem conhecidos e que se apresentam eficazes, por outro lado, faz-se necessário um estudo mais afincado dos casos em que se apresentam como pontos incomuns, que são os indivíduos onde se caracterizam como engajados, satisfeitos e mesmo assim se retiram de seu emprego, e os indivíduos que mesmos insatisfeitos continuam em seus empregos (LOCKE, 1975).

Quanto mais as empresas, os profissionais de recursos humanos e os acadêmicos demonstrarem a importância do engajamento dos funcionários para realizarem suas atividades no trabalho, demonstrando ferramentas e mecanismos para que se possa atingir esse determinado estado de engajamento, o trabalho será percebido e operacionalizado de forma muito mais benéfica do que a forma atual (SHUCK; WOLLARD, 2010).

Um dos paradigmas da gestão de pessoas tem sido, lidar com a tensão encontrada ao mediar o incentivo a individualização dos colaboradores, de tal forma que estes, deem seu máximo para o bem da organização e, a constante busca pela visão convergente entre os indivíduos, a fim de estimular o desempenho em grupos de trabalho. O limiar entre utilização de programas de remuneração estimulados por metas individuais com o intuito de incentivar a competição entre pessoas e a busca por convergência no trabalho em equipe tem sido muito estudado para que se possa identificar processos e procedimentos que possam ser otimizados. Muitas empresas utilizam a estratégia do não contrato, onde se permite ausência de garantias ao funcionário em prol da busca constante por produtividade, em contraposto exige-se engajamento para tais atividades. Um ponto chave a ser tratado pela gestão de pessoas é, equilibrar essa relação de demanda de resultados por parte das organizações frente as condições operacionais apresentadas para que o colaborador desempenhe seu serviço, com o referido engajamento. Trata-se do equilíbrio entre as relações paradoxais, como: cultura local frente cultura global, trabalhador qualificado versus diminuição de postos de trabalho (FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Para Oliveira et al (2017), o engajamento na atividade laboral é dito como um estado psíquico de positividade e sentimento de gratificação na realização do

trabalho, tendo como características a dedicação, o vigor e a absorção de informações. O vigor trata a flexibilidade em termos mentais, também dito como resiliência durante a jornada de trabalho, a persistência da vontade frente as dificuldades encontradas. A sensação de sentir se inspirado, entusiasmado, orgulhoso, atribui-se a dedicação. Por fim, a absorção trata de total imersão na atividade laboral, como no caso em que o tempo se esvai muito rapidamente e torna-se dificultoso desligar-se totalmente das atividades realizadas, bem como não se nota com clareza o passar do tempo enquanto realiza-se o trabalho; atribui-se também a absorção, a felicidade e a concentração, em um estado de concentração máxima.

Segundo Demo et al (2018), a evolução das pesquisas em gestão de pessoas no Brasil tem se adequadado a abertura de mercado e as políticas dos novos cenários, a forte presença do empreendedorismo, a crescente presença de concorrência, a procura incessante por inovação e o aumento de qualidade e eficiência em processos, produtos e serviços. Para que ocorra o atendimento dessas demandas por arte da área de gestão de pessoas, é preciso a capacitação, a valorização e métodos de retenção dos colaboradores, estas atividades têm sido cada vez mais uns dos principais pontos estratégicos do gerenciamento de pessoas caracterizando os novos fundamentos e formais conceituais da gestão de pessoas moderna.

Em um estudo realizado sob a análise de 121 periódicos brasileiros a respeito da gestão de pessoas, no período de 2001 a 2010, nas áreas de ciências contábeis, turismo e administração, Meneses et al (2014) apontam como verdadeira a hipótese de que o gerenciamento de pessoas baseado em competências é o modelo recente mais difundido nas organizações nos últimos anos. Sob o viés contingencialista, puderam reconhecer que as empresas se diferem umas das outras na aptidão em resistência a cenários adversos e em seu poder de competitividade fazendo uso dos recursos gerais que possuem, em principal o capital humano.

Ao tratar o tema engajamento, Shuck e Wollard (2010) analisaram a forma como os funcionários e as empresas realizam o delineamento de sua interação, de tal forma que se obteve como resposta a premissa de que o engajamento deve ser um ponto inicial de suma importância na relação acima apresentada. O conceito de engajamento tem sido tratado como uma base que possibilita otimizar o dia a dia

dos funcionários nas empresas. Muitas pessoas realizam suas atividades laborais cotidianas de maneira automática, por certo, desligadas de seu trabalho. Por outro lado, colaboradores engajados tendem a enfrentarem sua rotina laboral de forma produtiva e talvez, até apaixonada, fato responsável pelo desempenho de alto rendimento, direcionando as empresas ao sucesso. A questão de engajamento dos trabalhadores é vista como algo que se pode atingir, um ponto de interesse e desejo por parte do empregado e do empregador, podendo tornar o ambiente de trabalho em um local estimulante produtivo e de bem-estar.

2.3 *STARTUP*

A atividade empreendedora tem suas raízes nos comportamentos e atitudes do indivíduo que opta por abrir seu próprio empreendimento, assumindo os devidos riscos, criatividade e inovação; características marcantes deste perfil. Entre os anos de 1999 a 2001, o surgimento da internet fez com que se dinamizasse o aumento da eclosão de tecnologias, o que fez com que os empreendedores absorvessem rapidamente este alto fluxo de informações e, a partir disto, ocorreram os primeiros registros de *startups*; se tratava de uma nova plataforma de negócio, um novo conceito, um novo modo operante para o mercado, que passou a se ramificar por todo o mundo (GITAHY, 2016).

A palavra *Startup* apareceu no mundo dos negócios por volta de 1980, com o intuito de representar empresas em processo de abertura e, em processo inicial de crescimento. O aumento da área de tecnologia da informação se apresentava em destaque, nesta época, criando alta em termos de valor, devido a concepção de produtos inovadores e pelo aporte financeiro no setor de pesquisas para desenvolvimento de novos produtos e serviços, estes, vieram posteriormente a representar a terceira revolução industrial, denotada por revolução digital (ALENCAR et al, 2012).

Com o passar dos anos, a palavra *startup* passou a representar um novo modelo de negócio, empreendimento este, com altíssimo potencial de criação, inovação e voltado para novas formas de tecnologia. O ambiente da qual esse tipo de empresa atua, é cerceado de incertezas, devido ao fato de seu produto ou serviço não ser algo trivial, conhecido pelo mercado, isso faz com que exista um

efeito do qual parte dos empreendedores não estão preparados para lidar (RIES, 2011).

Para Gitahy (2016) a definição contemporânea para *startup* trata de uma espécie de equipe em busca de um modelo de empreendimento que seja lucrativo e que possa crescer em escala, operando sob altíssimo grau de incerteza.

O conceito de *startup* sob a ótica de Santos (2013) trata de um empreendimento que inova, que possui capacidade de crescimento em escala, por ser inovador, possui altos riscos, visto que não foi testado previamente por ninguém o que torna o critério de imprevisibilidade alto.

A chance de identificar existência de demanda antes mesmo de lançar algum produto ou serviço no mercado, é um fator de crescimento de *startups*, isso é uma peculiaridade deste modelo de negócio, isto faz com que se possa melhorar o produto ou serviço para melhor atender as demandas dos clientes potenciais, fazendo com que a aceitabilidade seja muito mais alta do que se não fosse realizado este processo (WAENGERTNER, 2016). Os momentos de crise geram maior questionamento a respeito dos perfis atuais de negócios, o que faz com que as novas concepções, trazidas pelas *startups*, se apresentem como altamente atrativas, seja para investidores, quanto para consumidores.

Com um modelo de negócio enxuto, apresentando foco na eficiência de processos e gestão eficaz dos custos. O modelo *startup* de negócio possui alguns passos para que possa ser implementado; de maneira geral, a ideia construída é trabalhada e então se cria o que se chama de mínimo produto viável, este, por sua vez, é posto à prova, ou seja, lançado para alguns clientes em potencial para que possam analisa-lo, os *feedbacks* são então angariados, e observa-se a viabilidade ou não da ideia inicial, caso viável, melhora-se os pontos encontrados, caso inviável, opta-se por alterar rapidamente a ideia, produto ou serviço, e partir para algo novo que seja viável. Esta alteração é por vezes citada na literatura do assunto em questão como “pivotar”, um termo utilizado para representar a mudança rápida criada pelo modelo *startup* de negócio (MACHADO, 2017).

Para ABStartups (2018) as *startups* são significado de maior geração de empregos, de uma gama maior de oportunidades de crescimento. Cerca de 800 mil empreendedores de 60 países foram analisados e obteve-se o resultado de que 4% eram empreendedores e responsáveis por 38% da geração de empregos dentro da delimitação da pesquisa. Dentro do conceito das *startups* temos as *scale-ups*, que

são empresas das quais possuem seu crescimento sob base escalável, ou seja, possuem a capacidade de aumentar seu desempenho operacional e resultados monetários, sem que as despesas e custos cresçam juntos; se enquadram na gama de empresas que possuem alto crescimento, cerca de 20% ou mais, por ano, por três anos seguidos (Informe-se, 2018). No Brasil, as *scale-ups* são responsáveis por 50% da geração de novos postos de trabalho, isso denota o grau de importância que as *startups* e seu modelo operacional possuem para com a economia.

2.3.1 O Papel do Líder nas *Startups*

Em tempos de crise, de muita volatilidade nos mercados e presença de demasiados desafios para os empreendedores, Yukl (2008) cita que as empresas necessitam de gestores com perfis de líderes, sendo esta, uma característica primordial para o progresso das empresas. Blanck (2014) trata a necessidade de gestores com perfil de líder e, que possam atuar em *startups*, em que o cenário de atuação coloca trabalho sob pressão, caos, imprevisibilidade e mudanças constantes.

A liderança é um dos pontos mais abordados no campo das ciências humanas, isto é representado pela grande relevância desta característica dentro das empresas (HOGAN; KAISER, 2005). Ademais, pode ser caracterizada como algo realizado através do contato e de extrema importância na relação líder e equipe, em prol do cumprimento das metas elencadas pela organização.

O papel do líder é prever o que fazer para que se possa atingir as metas e delineamentos estratégicos da empresa, a fim de distribuir de maneira analítica tarefas e premissas para que se possa extrair o melhor de sua equipe e atingir as metas pré-estabelecidas. Esses gestores necessitam ser resilientes e, dotados de alta capacidade de adaptação para que possam persistir e obter sucesso nas atividades organizacionais.

As *startups* demandam um perfil de líder com algumas especificidades para cada estágio de maturidade da qual se encontra, fazendo com que a liderança pautada em situações devido as fortes oscilações, em especial durante o crescimento da empresa quando, por exemplo, o contato direto entre os colaboradores e o empreendedor torna-se dificultoso, em trabalho remoto, abertura

de uma filial. Esse crescimento faz com que o fluxo de informações e recursos seja altamente dinâmico, podendo fazer com que uma *startup* que até então operava com índice de rotatividade próximo a zero, passe a encontrar seu índice extremamente mais alto nos anos decorrentes desse processo, e para lidar com isso de maneira eficaz e eficiente, o gestor líder precisa estar altamente preparado (HULL, 2016).

Neste tipo de empresa, o processo gerencial, liderança é efetuado normalmente, pelo próprio criador da empresa, devido esta, apresenta uma estrutura horizontal de gestão. A bagagem de vida, o conjunto de pensamentos, os laços emotivos, as expectativas e concepções são fatores de alto impacto na maneira como os líderes gerem suas equipes (LEITCH; STEAD, 2016). Para McMullan, Leitch e Harrison (2009), o contato direto com o fundador da empresa faz com que as características do líder fundador se façam presentes de maneira integral em sua *startup*, isso faz com que no geral, não exista uma distinção explícita entre o líder e as funções de líder, atos gerenciais.

Os líderes necessitam possuir uma ampla gama de competências e aptidões que excedem as características comuns requeridas para empreender e gerir uma empresa comum. Não existe um perfil padrão de liderança de *startup* que possa prever o sucesso de uma empresa, portanto é necessário o preparo do líder para que possua diferentes vieses de possíveis comportamentos necessários para lidar com situações distintas, e mensurar seus resultados sob diferentes planos de atuação, fazendo com que tenha um perfil de gestão original, autêntico (ZAECH; BALDEGGER, 2017).

Em sua pesquisa realizada com *startups* no estado do Rio Grande do Sul, Machado (2017) considerou liderança como a interatividade pessoal, em que alguma das partes envolvidas atua influenciador sob os demais, a fim de se atingir metas e objetivos comuns entre eles. Estudou-se esse perfil nas *startups* da região em questão, nos últimos dois anos.

As conclusões encontradas foram de que, no geral, os gestores destes tipos de empresas possuem ciência do grau de relevância do papel do líder, relacionado com o triunfo da organização. Observou-se que o trabalho do líder é diferente nas empresas convencionais, frente ao realizado em *startups*, sendo que, com base nos atos de liderança pôde-se apontar a grande complexidade que os fundadores das empresas encontravam para saber qual era o fator gerador de engajamento e

motivação em suas equipes, o que denotou forte falta de comunicação interna e ausência de troca de avaliações pessoais entre os colaboradores.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

O enfoque dos planejamentos gerenciais de gestão de pessoas tem sido nos fatores essenciais internos da competição, isto tem feito com que o viés comum de gestão de pessoas venha se alterando de pouco em pouco, sendo direcionado para uma orientação mais estrategista do que outrora utilizado, em que se trabalhava mais com questões burocráticas e administrativas. O novo patamar do gerenciamento de pessoas tem trabalhado com uma maior gama de atribuições, onde contém as áreas de cunho estratégico; influências políticas gerais; as práticas de operação; e as filosofias de trabalho utilizadas. Os padrões anteriores de gestão de pessoas não costumavam atuar de maneira conjunta com planos estratégicos, apenas nas últimas décadas, o aumento da relevância de fatores imateriais, a força laboral e os questionamentos de cunhos social passaram a ser pontos importantes na área de gestão de pessoas (MARTÍN, ALCAZAR; ROMERO, FERNANDEZ; SANCHEZ, GARDEY, 2008).

A maneira de atuação da área de gestão de pessoas tem sido apresentada na literatura sob a premissa de dois grupos, um primeiro grupo que aborda questões mais tradicionais, trata-se de afazeres operacionais da gestão de pessoas; e outro grupo, que aborda questões que abrangem uma maior gama de assuntos, se encontra os temas mais atuais da área, emergentes, voltados para os acontecimentos mais recentes no processo de gerenciamento de pessoas. Com os assuntos tratados na abordagem mais tradicional pode-se encontrar assuntos como critérios de motivação, compensação no trabalho, grau de desempenho do capital humano, grau de desenvolvimento, assuntos de cunho legais e as relações laborais. Dentro do grupo de assuntos emergentes, a gestão de pessoas trata da estratégia para esta prática, a multiplicidade e a universalização do gerenciamento de pessoas; o enfoque em resultados e metas empresariais, o aporte de tecnologia e o trabalho em grupo. Pode-se perceber que ocorreu maior tendência da área de gestão de pessoas em atuação nos temas mais emergentes (BARRETO et al, 2011).

O gerenciamento de pessoas surgiu nos Estados Unidos, em meados de 1920, período sob o viés estratégico inerente a operacionalização e questões legais da gestão de pessoas começou a ser discutido pela academia e por diversos profissionais de áreas distintas, em especial, economistas. Ainda nesta época um pequeno número de empresas passou a adotar planos de gerenciamento de pessoas, atitude inovadora para dado período, representando assim o início de uma linha mais estratégia de atuação para gerir o trabalho nas organizações (HALL; LENGNICK, 2009).

Até a década de 80 a área de gestão de pessoas atuava apenas com questões operacionais, ou seja, gerencia nos processos e dispunha de um viés de um horizonte curto. Pouco tempo depois, descobriu-se que essa área poderia ser forte contribuinte para delineamento e obtenção das metas e resultados empresariais, isto fez com que o horizonte utilizado passasse a ser amplo e a gestão de pessoas passasse a ser vista como um ponto chave e estratégico nas organizações (MASCARENHAS, 2008).

Sob o uso de temas mais emergentes e o viés estratégico, passou-se a questionar o impacto da área de gestão de pessoas na inserção de planos estratégicos empresariais, criando a necessidade de delineamento estratégico da gestão de pessoas como sendo uma base essencial para as organizações.

Para Silva, Albuquerque e Costa (2009) o alinhamento estratégico dispõe de duas classes distintas, a primeira chamada de alinhamento externo, também conhecido como vertical, trata da adaptação do plano de gestão de pessoas para com a estratégia e metas das empresas, as peculiaridades do ambiente e do grupo social em que a empresa atua. A outra classe é dita, alinhamento estratégico interno, também chamada de horizontal, esta classe aborda a aderência interna do plano de gerenciamento de pessoas, trabalhando com a dinâmica e a acurácia das estratégias, questões legais e políticas, bem como demais fatores pertinentes da gestão de pessoas na empresa, como por exemplo o a cultura que a empresa adota.

Segundo Lacombe e Albuquerque (2008), o gerenciamento estratégico de pessoas dispõe de três categorias teóricas, a primeira é chamada de universalista, a segunda, contingencial e a terceira, configuracional.

Na primeira abordagem preconiza-se a existência de um melhor arranjo das práticas de gestão de pessoas, arranjo este que possui maior efetividade e pode servir para melhora de indicadores das empresas sob quaisquer ocasiões, não

dependendo do porte da empresa, da área de atuação e nem da estratégia utilizada nas negociações.

A segunda abordagem engloba e acrescenta a primeira teoria, possui uma variável dita interveniente que tem como função, ser contingencial, como a estratégia, o ambiente fora da empresa e as circunstâncias de atuação. A fim de que a gestão de pessoas seja eficaz e eficiente, convém que exista convergência dos hábitos de gestão de pessoas com as estratégias da empresa, sendo necessário para isso, o delineamento e encaixe externo apresentado por Silva, Albuquerque e Costa (2009).

A última abordagem, configuracional, tem como componentes, mais do que a obrigatoriedade de alinhamento vertical, contém também, o alinhamento interno, também dito horizontal. Esta abordagem trabalha com o sistema interno do gerenciamento de pessoas, analisando os elementos distintos e como estes, podem ser ajustados de maneira eficiente a fim de criar um número amplo de formas para o gerenciamento de pessoas. É nesta abordagem que se tem a possibilidade de tomar ciência do fato de que a cultura da empresa é algo que antecede a gestão estratégica de pessoas, de tal forma que passa a possuir um posicionamento de extrema relevância quanto a sua aderência nas empresas, devido ao potencial de direcionar e ser direcionada pelos sistemas de gestão de pessoas (SILVA; ALBUQUERQUE; COSTA, 2009).

Para Wei et al (2008) a gestão estratégica possui um fato que a antecede, que é a cultura da empresa, de modo que a relevância cedida para o gerenciamento estratégico nas empresas é um espelho das peculiaridades contidas na cultura da empresa. Culturas empresariais que possuem mais abertura, ou seja, que são mais flexíveis a alterações, possuem maior aceitabilidade na aderência de práticas de gestão estratégica de pessoas; esta decisão traz para as empresas, um forte impacto em seu desempenho operacional, seus indicadores e conseqüentemente, a lucratividade.

3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1991), a pesquisa científica é testada sob dois vieses, em que o primeiro trata da qualidade política, o segundo, da qualidade formal. Os conteúdos, o escopo e os fins dos quais destina-se o trabalho, são representados pela qualidade política. Os meios e mecanismos utilizados para elaboração do projeto de pesquisa são representados pela qualidade formal, ou seja, tratando das técnicas de angariação e análise dos dados, manejo das fontes onde foram coletados os dados, o grau de entendimento apresentado no referencial bibliográfico, e por fim, a consonância com as regras exigidas para trabalhos científicos.

O conceito de classificação da pesquisa citado por Lakatos e Markoni (2011) bem como por Gil (1999) trata-a como sendo composta por natureza da pesquisa, a abordagem do problema a ser estudado, vieses dos objetivos, e os vieses dos procedimentos técnicos.

A classificação desta pesquisa quanto aos critérios e peculiaridades é descrita assim:

I. Quanto a sua natureza:

Este trabalho se apresenta sob a forma de pesquisa aplicada, devido ao fato de os futuros resultados serem advindos de situações reais cotidianas. O objetivo é criar um conjunto de informações que possam ser utilizadas para futuros apontamentos a respeito da forma gerencial utilizada pela organização objeto de estudo.

II. Quanto a sua abordagem:

Este projeto de pesquisa é caracterizado como quali-quantitativo, da qual irá conter uma abordagem quantitativa advinda do tratamento de dados angariados por meio de entrevistas e questionários. Ao que tange a parte quantitativa deste trabalho, o intuito é o de encontrar itens relevantes para análises do sistema de gestão estudado, variabilidade do processo de gerenciamento de pessoal, utilizando os números angariados com os colaboradores da empresa em estudo. Quanto à parte qualitativa deste estudo, objetiva-se identificar questão de cunho menos palpáveis em termos numéricos, como opiniões e vieses dos colaboradores.

III. Quanto ao objetivo:

Esta pesquisa possui enquadramento como sendo de caráter exploratória, e descritiva. Descritiva devido ao fato de que objetiva delinear as peculiaridades do processo de gestão estudado, fazendo uso de levantamento e coleta de informações sob a forma de questionário, podendo verificar o desdobramento da relação gerencial com o sistema de gestão.

Sob a ótica de pesquisa exploratória, este trabalho almeja explicitar, e se possível for construir hipóteses com os dados angariados, fazendo da pesquisa bibliográfica.

IV. Quanto aos procedimentos técnicos

Caracterizada como uma pesquisa bibliográfica com mecanismos técnicos de um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica serve de base para este estudo em que foi possível observar os trabalhos já publicados a respeito do tema em estudo. Informações advindas de livros, artigos científicos, *sites* e revistas foram utilizados para compor este estudo. O estudo de caso trata do estudo com maior minúcia a fim de se obter conhecimento aprofundado sob o tema estudado (GIL, 1999).

V. Quanto às fontes de indícios

Este trabalho terá como base de evidências para compor seu aporte informacional, documentação sob a forma de questionário e entrevista. Caracterizada como uma pesquisa indutiva, foram coletados dados empíricos de pessoas que realizam atividade laboral como colaboradores da empresa em estudo neste projeto de pesquisa. Com base nisto, pode-se chegar a conclusões a respeito do objeto de estudo.

VI. Quanto ao problema de pesquisa

Como são as peculiaridades de um sistema de gestão que utiliza o conceito *startup* de funcionamento para gerir os colaboradores de uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Ponta Grossa?

VII. Quanto à unidade de análise

Foram analisados processos e minúcias do formato de gerenciamento de pessoas em uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Ponta Grossa, em

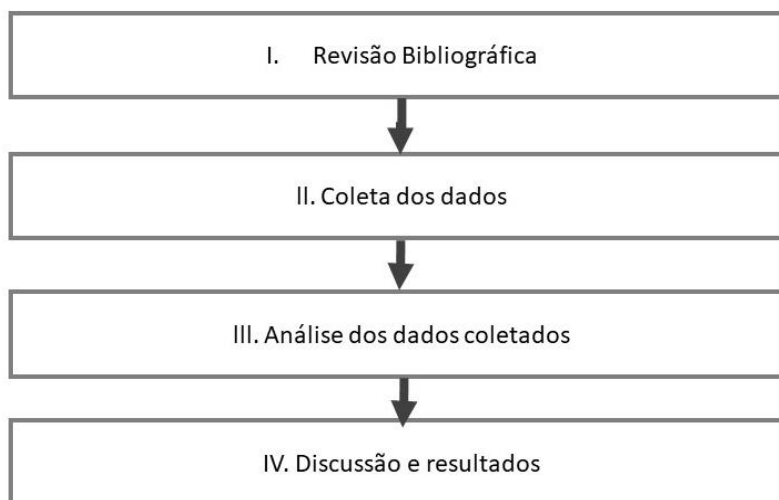
que o sistema de gerenciamento de pessoas se assemelha ao conceito *startup* de atuação, em que se põem a prova o colaborador em determinada função, caso este não a desempenhe de maneira satisfatória, existe a tentativa de alocação em outra atividade em que seu desempenho possa ser satisfatório, e no caso de ainda sim seu desempenho vier a ser insatisfatório, o mesmo é desligado da organização e abre espaço para um novo membro.

3.1 PROCEDIMENTOS

Este estudo foi conduzido através das fases I a IV, visando atingir os objetivos específicos e geral. As referidas fases a serem abordadas são:

- I. Revisão Bibliográfica: Foi efetuada uma revisão bibliográfica a respeito do tema deste trabalho, a fim de angariar maiores informações a respeito do estado da arte; para que se possa obter uma maior gama de ferramentas e conceitos teóricos que possam porventura corroborarem para o melhor andamento deste projeto.
- II. Coleta dos dados: Nesta etapa, foram angariados todos os dados que serão utilizados para identificação de pontos pertinentes a esta pesquisa, bem como, serviram de aporte para análises e conclusões deste estudo.
- III. Análise dos dados coletados: Os dados angariados foram analisados de maneira pormenorizada e triados para a fase posterior.
- IV. Discussão e resultados: Nesta etapa foi elaborada a análise final da fase anterior, onde são abordados pontos específicos dos dados coletados, sob a forma de posicionamento final do estudo.

A Figura 1 apresenta os procedimentos descritos no item 3.1, a fim de exemplificar de maneira mais clara a ordem sob a qual se apresenta os procedimentos metodológicos deste trabalho.

Figura 1 - Etapas de execução do estudo

Fonte: autoria própria

Na primeira etapa de execução deste trabalho, o autor realizou buscas nas bases de dados: *Web of Science*; *Scopus*; *Scielo*; *Science Direct* e Portal Capes. Em suas buscas, o autor utilizou as palavras: “gestão de pessoas” exatamente desta forma, entre aspas; rotatividade, motivação, engajamento, empreendedorismo, modelo de gestão e *startup*. Todas as buscas foram feitas utilizando os filtros de últimos dez anos de publicação, com exceção de autores considerados referências em suas respectivas áreas. Buscou-se por livros, artigos, dissertações e monografias. O autor triou os artigos com base primeiramente nos mais citados, seguido de proximidade do título com o tema a ser estudado neste trabalho e por fim, realizando breve leitura no resumo de cada item a ser utilizado nesta etapa deste trabalho.

Na segunda etapa, coleta de dados, o autor elaborou um questionário que foi disponibilizado para os funcionários da empresa em estudo, onde, com base nas informações provenientes das respostas dos colaboradores, foi possível dar sequência a este trabalho.

Foi efetuado conversa pessoal com os funcionários que se dispuseram participar desta pesquisa; esta conversa se apresentou de maneira informal, sob a forma livre de conversa, almejando que o entrevistado se sentisse à vontade para abordar as minúcias encontradas no ambiente em qual trabalha respondendo ao questionário deste estudo; foi utilizado um escopo base para este questionário, demonstrado no apêndice A localizado no final deste documento.

Na terceira fase desta pesquisa, foram analisados os dados angariados. A forma de análise foi realizada a busca por padrões, disfunções, pontos de convergências, e divergências, e por fim, análise numérica das consequências do sistema de gestão de pessoas utilizado pela empresa estudada.

Feita a terceira etapa deste estudo, a quarta e última etapa, é composta pela discussão dos dados obtidos, dos pontos de convergência e divergência encontrados, das disfunções e padrões, se existentes, e da análise numérica das consequências do processo de gestão em pauta. Finalizando este trabalho com a conclusão geral do estudo.

4 DESENVOLVIMENTO

A empresa sob estudo possuía em novembro de 2018, 23 funcionários, sendo 2 deles estagiários. O autor esteve na organização em agosto do mesmo ano, e teve a oportunidade de conhecer cada funcionário, de tal forma que, em seu retorno a empresa, em novembro de 2018, pôde identificar a rotatividade existente na janela de tempo entre os meses citados.

A escolha desta empresa para ser objeto de estudo deste trabalho ocorreu devido sua peculiaridade quanto ao sistema de gestão utilizado, fator que a torna diferente das demais empresas que atuam com venda e assistência técnica para veículos.

As áreas de atuação dentro da organização, são: administrativo financeiro/recursos humanos (3 funcionários), oficina (5 funcionários), estoque (3 funcionários), recepção oficina (3 funcionários), vendas (5 funcionários), limpeza (1 funcionário), gerência (1 funcionário), caixa oficina (2 funcionários), e dono da empresa e sua esposa que atuam como gestores centrais.

O autor utilizou um *software* com versão teste livre, para criação, aplicação e análise do questionário avaliativo disponibilizado aos funcionários da empresa sob estudo. O *software* em questão, chama-se SurveyMonkey, que segundo o site oficial da empresa SurveyMonkey (2018), trata-se de um desenvolvedor de questionários *on-line* que utiliza o sistema de armazenagem de dados em nuvem.

Criado em 1999 por Ryan Finley, o *software* propicia customização livre dos questionários, análise de dados, criação de gráficos, e uma ampla gama de ferramentas que auxiliam no processo investigativo utilizando questionários, além disso, o sistema possui funções de gerenciamento de marca, foco no consumidor e *marketing*, sendo de alta representatividade para a comunidade empresarial, e acadêmica.

A companhia SurveyMonkey foi listada segundo a revista Forbes (2015), com sendo a 13^o colocada no *ranking* denominado Forbes Cloud 100, que trata das 100 melhores empresas de *software* do mundo. Na data desta reportagem, a companhia dispunha de 750 colaboradores, tendo como CEO o senhor Zander Lurie, e seu escritório central, em San Mateo, no estado da Califórnia, nos EUA.

O autor utilizou em seu questionário a escala Likert, que é denominada, segundo SurveyMonkey (2018) como sendo uma escala de cinco, ou até, sete

pontos em que, as opções de respostas variam de uma extremidade a outra, tendo como uma das pontas, a extremidade dita como sendo provável, e a outra, chamada de improvável, tendo como ponto neutro, um ponto médio, no meio das extremidades.

O questionário criado e utilizado pelo autor neste projeto de pesquisa, encontra-se como apêndice A neste mesmo documento. O questionário possui 10 questões, sendo 9 delas, avaliativas sob forma de escala, utilizando a escala Likert com pontuação de 1 a 5, a fim de dispor de valores que caminhem de um extremo a outro, conferindo maior variedade e possibilidade de classificação das respostas, a escala Likert foi disponibilizada pelo *software* utilizado, e uma questão dissertativa, possibilitando ao colaborador teve a oportunidade de expor suas ideias.

A elaboração e aplicação do questionário se deu na data de 21 de novembro de 2018 e estendeu-se até o dia 26 de novembro de 2018. O autor requisitou ao departamento de recursos humanos que enviasse o questionário juntamente com uma mensagem de apresentação e solicitação de resposta, a todos os funcionários da empresa, utilizando um aplicativo de mensagens utilizado em celulares. A mensagem de apresentação anexada ao *link* disponível para coletar as respostas do questionário, foi a seguinte:

“Olá pessoal, sou Lucas, aluno da UTFPR Ponta Grossa, elaborei este questionário a fim de entender a percepção de vocês, funcionários da empresa (XXX), quanto ao sistema de gestão de pessoas da empresa. É bem rapidinho para respondê-lo, e sua participação é de extrema importância, podendo servir de base para sugestões futuras a respeito do sistema de gestão de pessoas da empresa (XXX).



Muito obrigado!

<https://pt.surveymonkey.com/r/YMXZYTD>”.

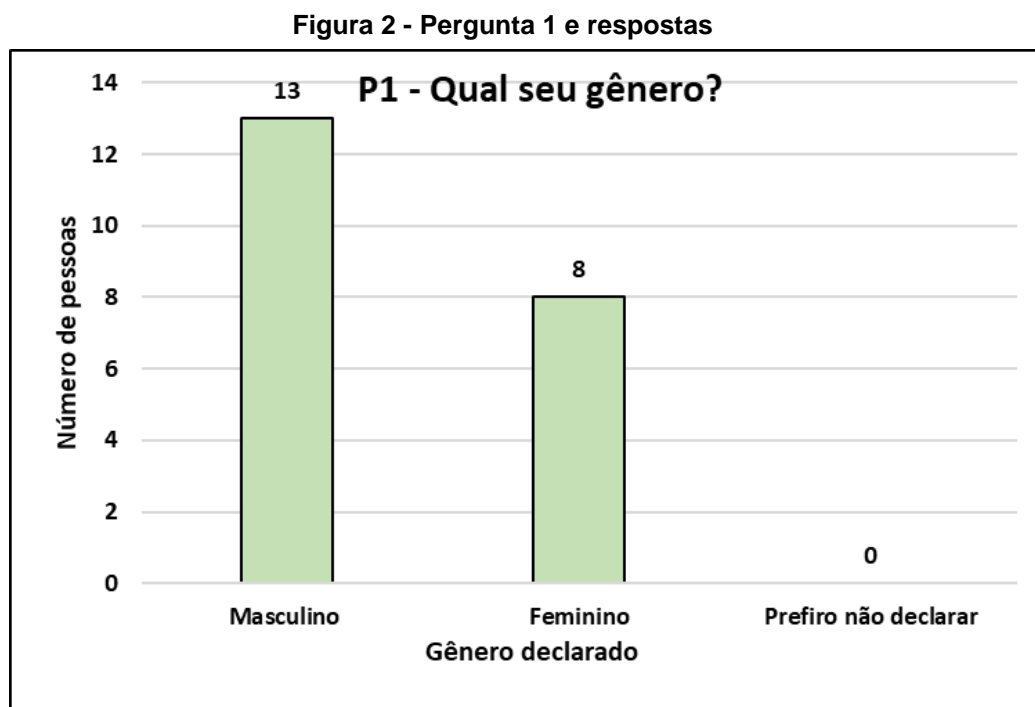
(AUTORIA PRÓPRIA, 2018).

O número total de funcionários que responderam o questionário, foi de 21, de um total de 23 pessoas, contemplando, cerca de 91,3% dos funcionários, gerando alta representatividade ao questionário.

O tempo médio de preenchimento do questionário, por parte dos entrevistados, foi de 4 minutos, mais precisamente, 3 minutos e 52 segundos.

Os resultados obtidos em cada uma das perguntas serão demonstrados na sequência deste trabalho, sob a forma de figuras que exemplificam de maneira numérica e analítica os dados coletados.

A Figura 2 contém a primeira pergunta e os dados obtidos com as respostas dos colaboradores.



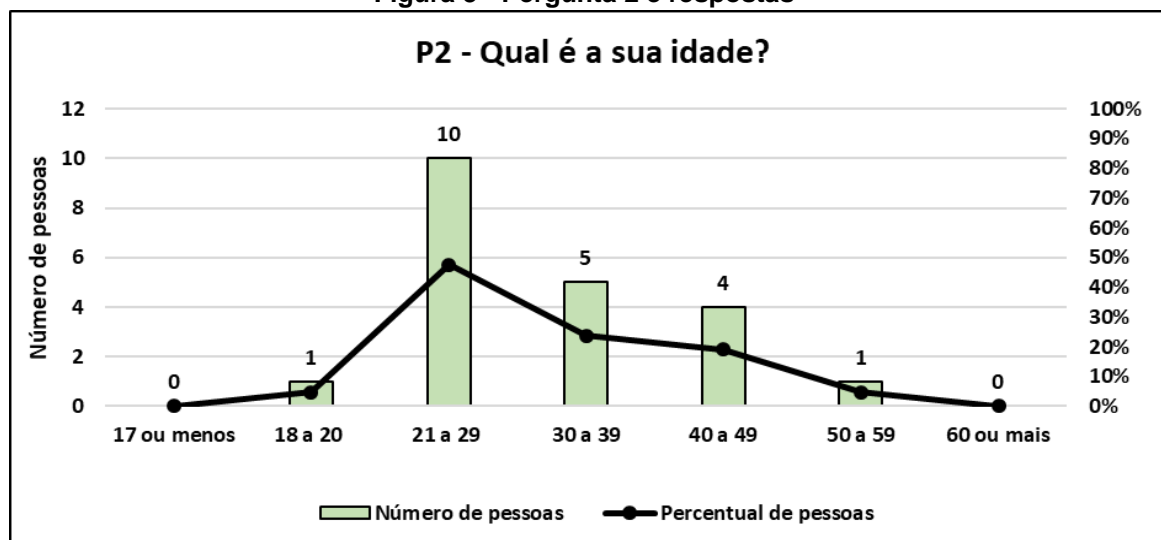
Fonte: Autoria própria

A primeira pergunta, contida na Figura 2, é a indagação de gênero do questionado, tendo como opções de resposta: (1) Masculino, (2) Feminino, (3) Prefiro não declarar.

Dos questionados, 61,9% são homens, e 31,1% são mulheres, tornando identificável o gênero de todos os colaboradores que responderam ao questionário.

A Figura 3 demonstra a pergunta número dois do questionário, bem como, traz as respostas, de maneira analítica, assim como, na Figura 2.

Figura 3 - Pergunta 2 e respostas

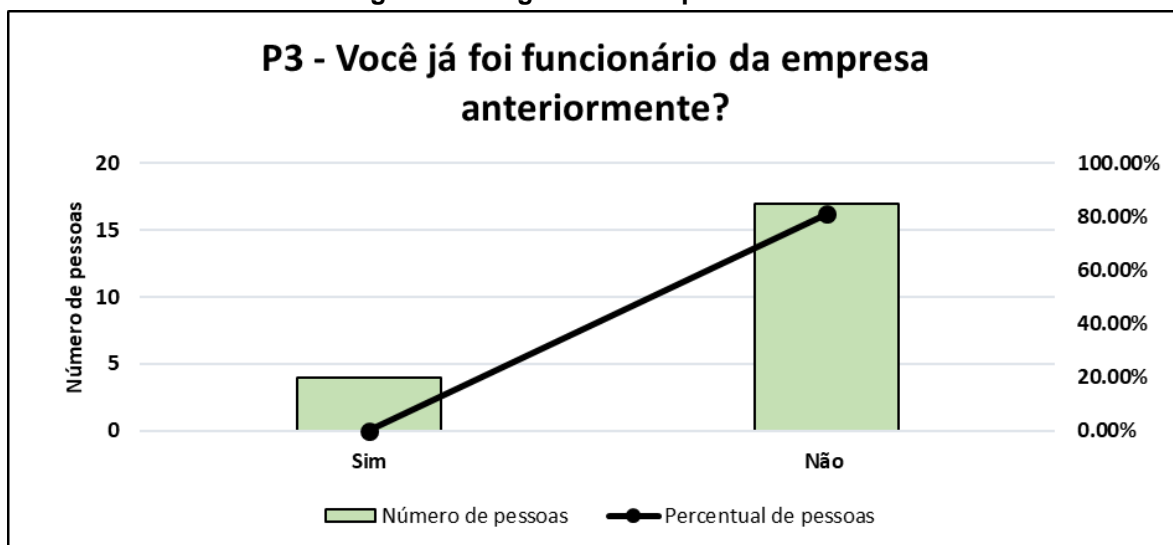


A pergunta número dois, indagou o questionado a respeito de sua idade, apresentando as opções de resposta em forma de janelas de tempo, para as idades, sendo elas, descritas na Figura 3.

As respostas da pergunta dois, deixaram claro que, a maioria dos colaboradores possui idades entre 21 a 29 anos, e a menor parte destes, possui idades entre 18 a 20 anos, e 50 a 59 anos.

A Figura 4 demonstra a terceira questão do questionário em pauta. A terceira questão trata sobre a reincidência do funcionário na empresa, se este, já atuou como membro da equipe da empresa em algum dado período de sua vida. As opções de respostas para esta questão, são dicotômicas, ou seja, apenas afirmativa ou negativa. O intuito desta questão é poder inferir hipóteses a respeito da reincidência do funcionário para a empresa.

Figura 4 - Pergunta 3 e respostas

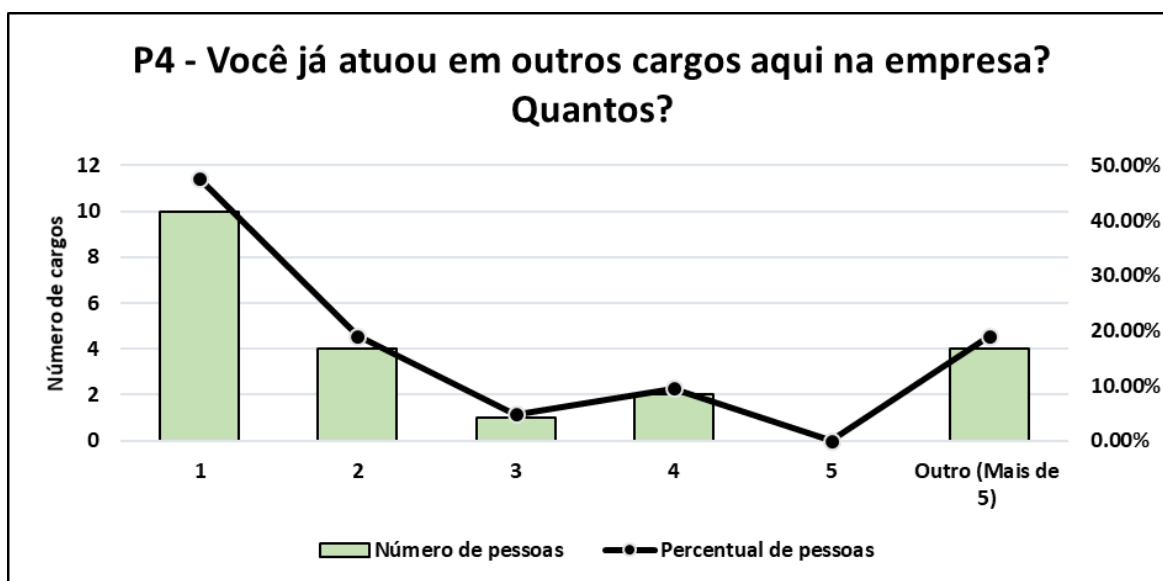


O autor obteve como resposta à pergunta 5, o dado numérico de que, 19,09% dos funcionários já trabalharam na empresa, e retornaram a trabalhar na mesma. Isso é importante na conclusão geral do sistema de gestão utilizado, da qual posteriormente será efetuada.

A Figura 5 questiona em quantos cargos/funções o indagado já atuou na empresa, e dispõem como opções de respostas, 5 alternativas e um campo descritivo, para o caso das 5 alternativas não fossem suficientes, este campo descritivo serviu, segundo orientação do autor, para com os funcionários, para representar o número de cargos/funções, acima de 5, representados pelas 5 primeiras alternativas, em ordem crescente, de 1 cargo/função, a 5 cargos/funções.

O índice 0, representando que o colaborador atual apenas em um único cargo/função, foi dispensável neste questionamento, tendo em vista que, segundo o setor de recursos humanos, todos os funcionários já atuaram com outras funções ou cargos.

Figura 5 - Pergunta 4 e respostas

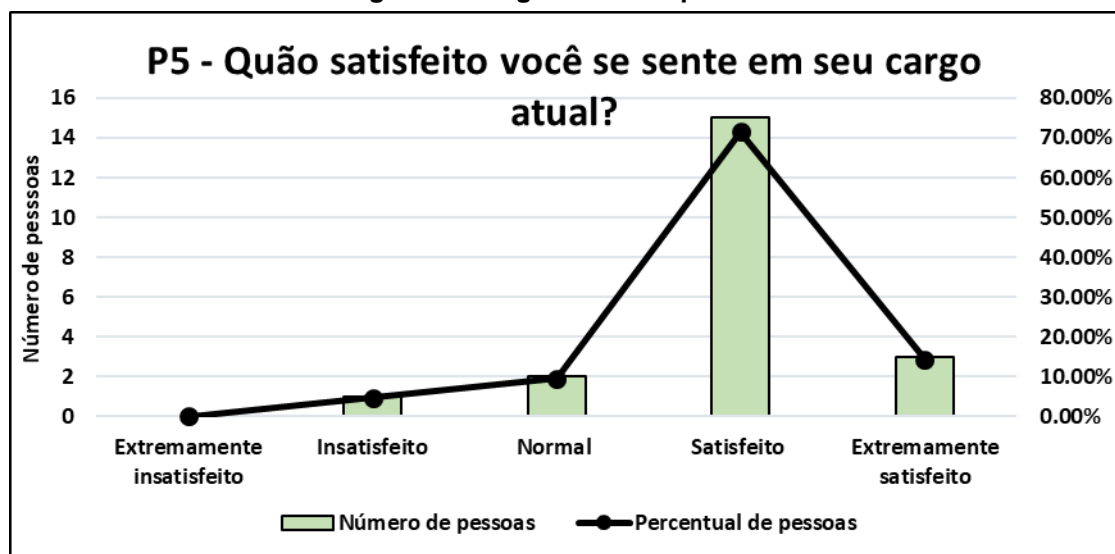


Como resultado majoritário, pode-se observar que 47,62% dos questionados, já atuou em uma outra função/cargo, diferente da qual atua, no período de aplicação do questionário.

É pertinente verificar que aproximadamente 20% dos indagados, mais precisamente, 19,05%, já atuaram em mais de 5 outros cargos/funções, distintos dos quais atuam no presente momento do questionário; isso reforça a temática de estudo, quanto ao sistema de gestão de pessoas sob a forma *startup*, denotando a constante mudanças e alterações presentes no ambiente de trabalho, visto que a migração de cargos é alta, conforme demonstrada nas respostas da questão 4. Houve relatos de um questionado, afirmando ter realizado mais de 10 funções/cargos distintos na empresa em estudo.

A Figura número 6, traz a pergunta número 5, bem como suas respectivas respostas.

Figura 6 - Pergunta 5 e respostas



Fonte: Autoria própria

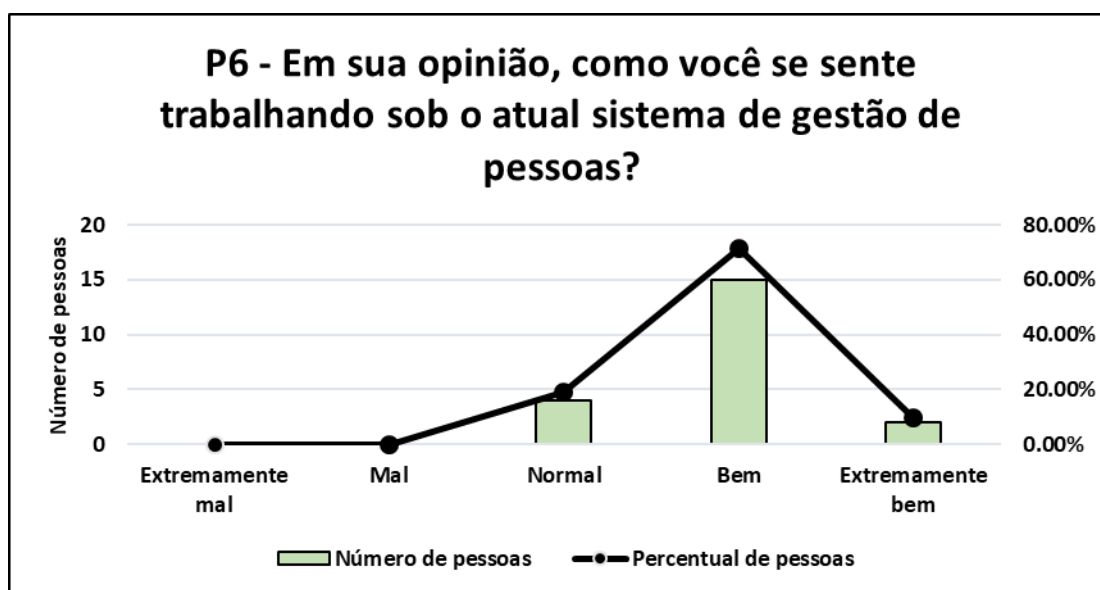
A pergunta de número 5 do questionário indaga quanto à satisfação do colaborador em atuar no cargo do qual trabalha no presente momento de aplicação do questionário, tendo como opção de resposta, uma escala de 0 a 5, onde 0 representa extrema insatisfação, e 5 representa a extrema satisfação.

As respostas obtidas, demonstram que a maior parte dos colaboradores, cerca de 71,43%, consideram-se satisfeitos com o cargo/atividade que desempenham no atual momento de aplicação do questionário.

O valor médio que representa a satisfação dos funcionários com seu cargo/função, foi de 3,95 de 5.

A pergunta 6, representada na Figura 7, aborda como o colaborador se sente atuando sob o atual sistema de gestão de pessoas na organização, no presente momento de aplicação do questionário, pergunta esta, de extrema relevância, a fim de identificar como é o viés do colaborador para com o sistema de gestão de pessoas. As opções de respostas seguiram a lógica da escala Likert, semelhante à questão número 5.

Figura 7 - Pergunta 6 e respostas



De maneira majoritária, 71,43% dos questionados consideram sentir-se bem, trabalhando sob o atual sistema de gestão de pessoas, atuando no momento da aplicação do questionário. A média ponderada elaborada com base no número de respostas em cada uma das 5 categorias, foi de 3,90 de 5, dado numérico que representa bem-estar dos colaboradores para com o sistema de gestão de pessoas analisado.

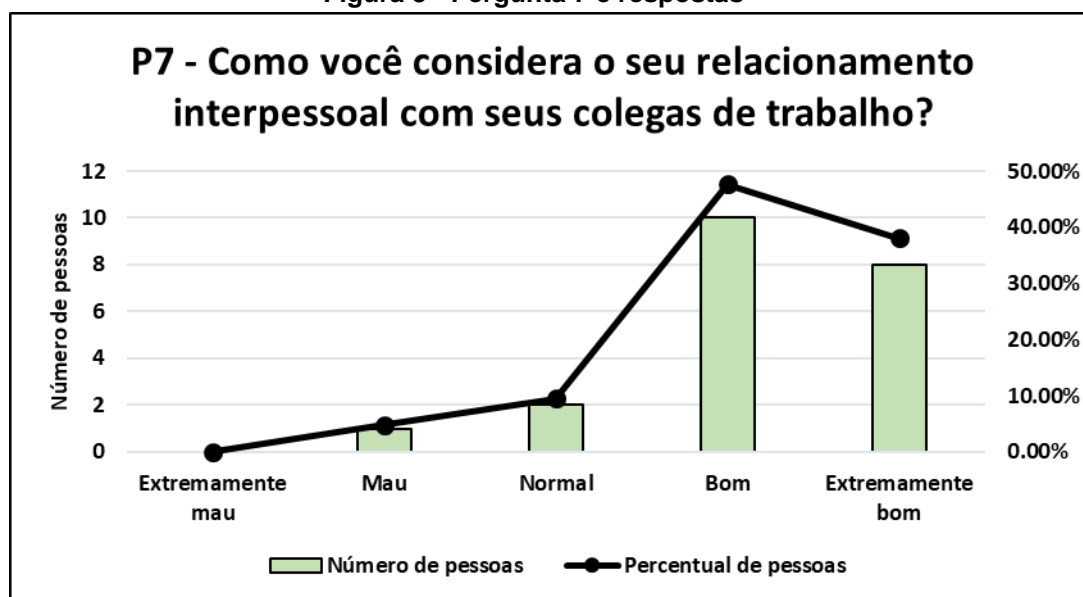
Cerca de 19,09% dos questionados classificaram como normal, sua sensação de estar trabalhando sob o sistema de gestão de pessoas analisado.

Apenas dois indivíduos declararam se sentir extremamente bem, atuando sob o sistema de gestão em estudo.

A fim de identificar questões inerentes ao clima organizacional propiciado pelo sistema de gestão de pessoas, elaborou-se a pergunta 7, representada na Figura 8, em que o colaborador é questionado quanto a seu relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho.

As respostas coletadas para a pergunta 7, são demonstradas de maneira clara, e analítica na Figura 8.

Figura 8 - Pergunta 7 e respostas



As respostas para esta pergunta se concentraram em duas categorias, a primeira, com cerca de 47,62% dos colaboradores, afirmando que consideram bom o relacionamento interpessoal com os demais colaboradores da organização, seguido de 38,10% dos funcionários, dos quais, afirmam dispor de um relacionamento interpessoal extremamente bom, para com seus colegas de trabalho.

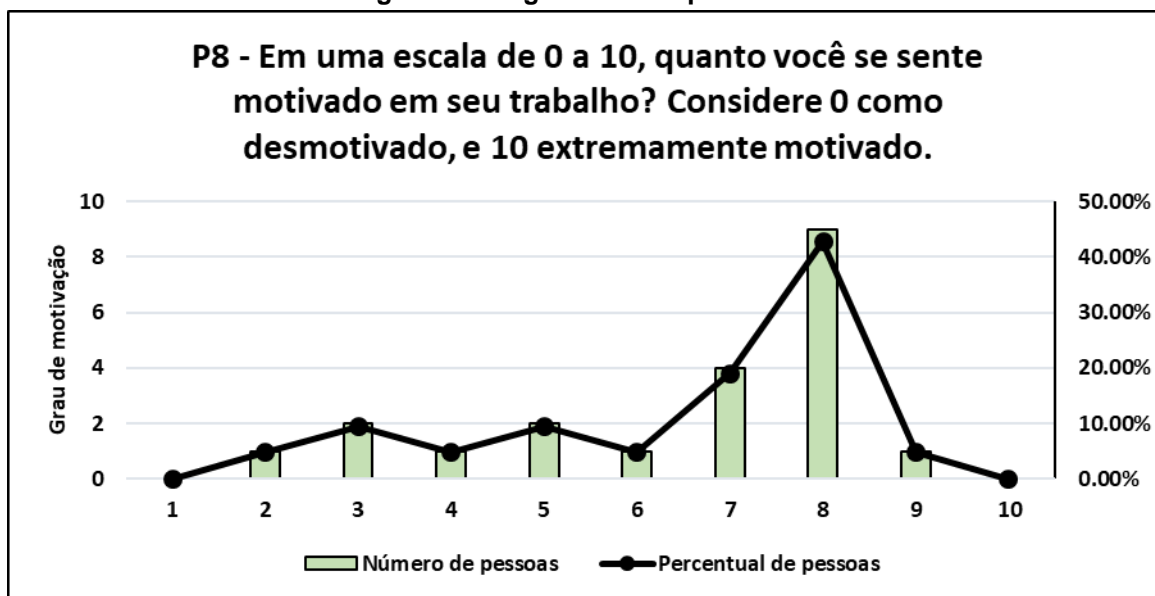
Apenas um indivíduo considera seu relacionamento interpessoal com os demais funcionários, como sendo, mau.

A pergunta 8, demonstrada na Figura 9, diz respeito a motivação do colaborador no ambiente de trabalho, a opção de resposta é composta por uma escala de 0 a 10, onde 0 representa a desmotivação, e 10 a motivação extrema, podendo o indagado, escolher uma classificação numérica inteira, de 0 a 10.

As repostas desta pergunta podem abordar o engajamento dos colaboradores, visto que, se engajado em suas atividades, o colaborador irá sentir-se motivado, como explicitado no capítulo dois, deste trabalho.

A motivação, por sua vez, serve como base para entender os reflexos do sistema de gestão de pessoas aplicado pela empresa.

Figura 9 - Pergunta 8 e respostas



A resposta encontrada para a pergunta oito, foi que, os funcionários classificam seu nível de motivação como sendo 8, em uma escala de 0 a 10, fato este, que possibilita inferir, que o atual sistema de gestão, sob a ótica de *startup* tem gerado resultados positivos nos colaboradores, no que tange a motivação.

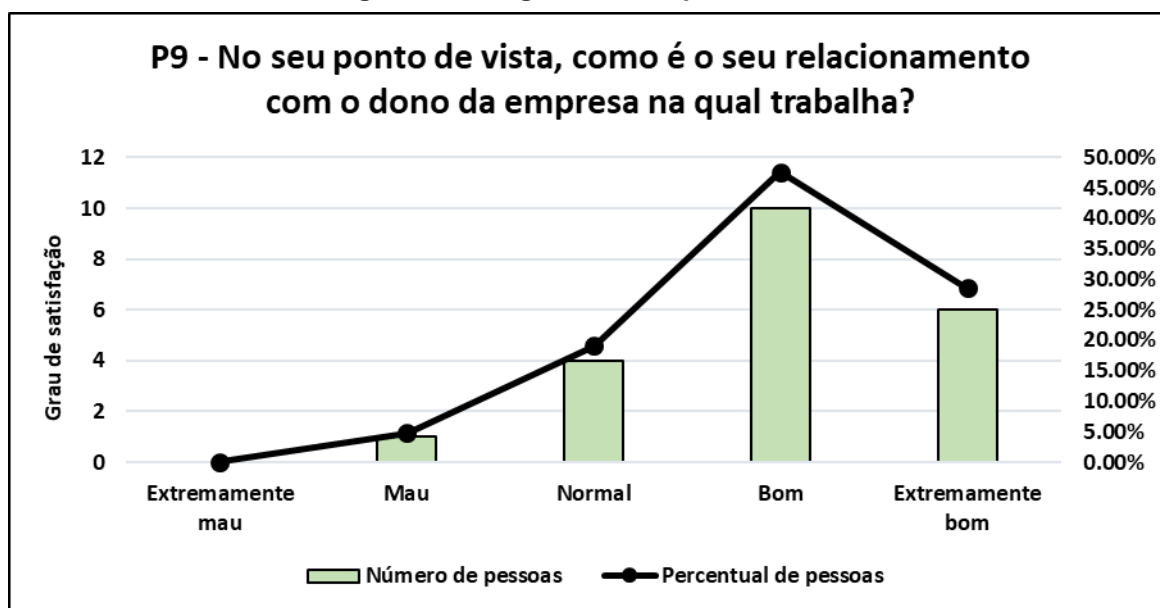
A nona pergunta utilizando a escala Likert, traz à tona o questionamento quanto a percepção do colaborador a respeito de seu relacionamento com o dono da empresa em estudo.

As opções de resposta tratam em escala de 0 a 5, sendo 0, extremamente mau, e 5, extremamente bem.

A pergunta 9, com os resultados obtido, encontram-se na Figura 10, bem como, a análise dos dados coletados.

As respostas encontradas para a pergunta nove, são que, em sua maioria, com 47,62% dos questionados, consideram bom o relacionamento que possuem com o dono da empresa onde trabalham, 28,56% dos questionados, dizem possuir um relacionamento extremamente bom, 19,08% classificam o relacionamento que possuem com o dono da empresa, como sendo, bom, apenas uma pessoa afirma dispor de um mau relacionamento com o dono da empresa em estudo.

Figura 10 - Pergunta 9 e respostas



Fonte: Autoria própria

A análise destas respostas serve de base para inferir quanto ao desdobramento do sistema de gestão de pessoas utilizado pelo proprietário da organização estudada, ao que indicam os dados, este sistema de gestão propicia um bom relacionamento interpessoal entre o proprietário da empresa, e seus colaboradores.

A décima pergunta que compõem o questionário aplicado na empresa estudada, traz o seguinte questionamento: “Quanto ao sistema de gestão de pessoas utilizado, você possui sugestões de melhorias ou elogios?”. Apresentada de maneira aberta, ou seja, descritiva, podendo o usuário, expor sua opinião sem quaisquer restrições. O Quadro 1 contém as respectivas respostas obtidas com a questão 10.

Quadro 1 – Questão 10 e respostas.

Nº Colaborador	Resposta
1	Muito bom
2	Não
3	Melhorar a comunicação
4	Excelente
5	Excelente

Nº Colaborador	Resposta
6	Tem muitas coisas para melhorar muito a meu ver
7	De momento não
8	Não
9	Não
10	Está dentro das expectativas
11	Não
12	Está dentro das expectativas
13	Está dentro das expectativas
14	Está tudo bem
15	Está dentro das expectativas
16	Em relação ao sistema de comissões pediria ter melhorias em relação de qual seria as comissões pois quando trabalhamos não sabemos quanto ganhamos
17	Gestão está ok no ponto de organização e processos, mas está faltando valorização e reconhecimento dos seus colaboradores
18	Seria bom ter reuniões mensais, para aprimorar o processo de serviço na oficina
19	Sem sugestão
20	Está dentro das expectativas
21	Uma empresa que oferece apoio constante ao funcionário e procura sempre realizar alguma conferência, pensando sempre em alinhar os valores da empresa. É uma empresa que valoriza muito a constante evolução

Fonte: Autoria própria

Estas são as 21 respostas coletadas, referentes à questão número 10. Pode-se inferir, que os colaboradores no geral, não possuem apontamentos a respeito de melhorias ou pontos a serem melhorados no sistema de gestão de pessoas sob o qual trabalham.

As respostas, de número, 6, 16, 17, 18 apontam possibilidades de melhorias no sistema de gestão de pessoas, em que o indivíduo classificado como VI, cita que tem muita coisa para melhorar, mas não especifica quais, de tal forma que se pode elaborar um processo investigativo. Já a resposta de número 16, o colaborador

requisita maior clareza quanto ao sistema de remuneração aplicado, visto que, segundo ele, não se sabe exatamente como este sistema funciona.

A resposta de número 17, traz a reivindicação de maior valorização dos colaboradores por parte da gerência.

Por sua vez, a resposta de número 18, aborda os serviços de oficina, onde o colaborador sugere que, reuniões mensais poderiam auxiliar no bom andamento deste setor.

Em se tratando de produtividade, bem como, a rotatividade, o autor deste trabalho, este na empresa em estudo, no mês de agosto do ano de 2018, o quadro de colaboradores presentes nesta data, era composto por 25 colaboradores, dois a mais, do que identificado na data de novembro do mesmo ano.

Quanto à alteração de pessoal nos demais cargos, ou seja, demissões que geraram novas contratações, o autor identificou que foram realizadas 6 baixas, por meio de demissões ou desistência voluntária do posto de trabalho. Este índice representa 24% do quadro de colaboradores presentes no mês de agosto. Foi apontado por meio dos colaboradores, que a equipe de vendas, composta no decorrer do ano, por cerca de 5 vendedores, chegou a ser trocada 5 vezes em um só ano, denotando altíssima rotatividade encontrada na organização, devido ao sistema de gestão abordado, sem inferências externas de mercado.

Os colaboradores relataram a existência constante de demissões e alterações no quadro de colaboradores da empresa, como um todo.

A produtividade do sistema de gestão de pessoas é mensurada pelos gestores através das metas de vendas, portanto, o setor de vendas tem uma meta mensal, o setor de oficina dispõem de outra meta específica ao seu setor, os demais setores seguem as atividades de maneira constante, no geral, o se controla é o fluxo financeiro da organização, além disso, os demais parâmetros, como os estudados neste questionário não são avaliados.

Devido à sazonalidade de mercado, e remuneração pautada em metas, e salário variável, o setor de vendas parece apresentar maior impacto quanto ao sistema de gestão de pessoas, devido a maior suscetibilidade a condições variáveis, fatores estes que podem inferir na qualidade de vida do colaborador, e no longo prazo, gerar desdobramentos que influenciarão em suas atividades na organização.

Ainda, no âmbito da produtividade, as respostas encontradas no questionário, abrem lacunas, e deixam o questionamento, se realmente é eficiente e

eficaz, o sistema de gestão em questão, visto que, não existem parâmetros suficientes de controle de produtividade por parte dos gestores, sendo o parâmetro financeiro analisado de maneira única, insuficiente, para se chegar a conclusões concretas.

5 CONCLUSÃO

Com base no questionário elaborado e aplicado aos colaboradores da empresa em estudo, pôde-se visualizar que, os mesmos, se sentem engajados, e, por conseguinte, motivados trabalhando sob o sistema de gestão de pessoas sob a forma de *startup*.

A rotatividade encontrada no sistema é alta, fator que denota atenção, e abre a possibilidade de inferência direta do sistema de gestão de pessoas no índice de rotatividade dos colaboradores, ainda que, os mesmos, tenham alegado no questionário aplicado, que, sentem-se bem, atuando sob o sistema de gestão de pessoas estudado.

Quanto ao número de cargos em que cada colaborador já atuou dentro da organização, identificou-se que todos os colaboradores já atuaram em pelo menos uma outra função distinta da qual estava realizando no momento de aplicação do questionário, houveram relatos de colaboradores que atuaram em mais de 10 funções dentro da organização, denotando a alta presença do conceito *startup* de atuação, rotacionando, os colaboradores com base em sua desenvoltura dentro da função, ou demais demandas por parte da equipe gestora.

No geral, os funcionários dizem dispor de um bom relacionamento com o proprietário da organização, assim como, com seus colegas de trabalho. Quanto a satisfação em trabalhar no cargo atual, os colaboradores disserem sentir-se satisfeitos com seus cargos atuais, no geral.

Este estudo apontou alguns parâmetros que podem ser utilizados para mensuração de fatores que não triviais de serem identificados, como a sensação de bem-estar e satisfação por parte dos colaboradores.

Com base no fator financeiro utilizado como base de análise do desempenho por parte dos gestores, este sistema de gestão de pessoas pode apresentar-se benéfico, contudo, existe a necessidade de criação de novos parâmetros para análise do sistema de gestão de pessoas, parâmetros estes, que possam ser mensurados por parte da alta gerência.

Para estudos futuros, convém analisar uma maior gama de parâmetros em sistemas de gestão, a fim de possibilitar maior aporte informacional sob o sistema a ser estudado.

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L., NALDI, L.; MELIN, L. "Business growth": do practitioners and scholar really talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, 3. ed., p. 289-316, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.15406520.2010.00376.x>>. Acesso em 31 ago. 2018.

ALENCAR, P. L. C. et al. **Empreendedorismo Start Up**: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro. Anais, Rio de Janeiro: AEBD, v. 9, p.1-16, 2012.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, p. 25-38, 2014.

BARRETO, L. M. T. DA S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215–232, 14 set. 2011.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: Manual do Empreendedor. Jacaré: Alta Books, 2014

BRUSH, C. G., CERU, D. J., BLACKBURN, R. **Pathways to entrepreneurial growth**: the influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, v. 52, 5.ed., p. 481-491, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>>. Acesso em 01 set. 2018.

CHALOFISKY, N.; KRISHNA, V. Meaningfulness, Commitment, and engagement: the intersection of a deeper Level of intrinsic motivation. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 2, p. 189–203, 1 abr. 2009.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CLARKE, J., HOLT, R., & BLUNDEL, R. Re-imagining the growth process: (co)-evolving metaphorical representations of entrepreneurial growth. **Entrepreneurship & Regional Development**: International Journal. Toronto, Ont. V. 26, n. (3-4), p. 234-256, 2014.

COAD, A., FRANKISH, J., ROBERTS, R. G., & STOREY, D. J. Growth paths and survival chances: an application of gambler's ruin theory. **Journal of Business Venturing**, v. 28, 5. ed., p. 615-632, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.06.002>>. Acesso em 02 set. 2018.

CORDEIRO, H. T. D. et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 3, n. 2, 2013.

DAVIDSSON, P., ACHTENHAGEN, L., & NALDI, L. **Small firm growth**. Foundations and Trends in Entrepreneurship, v. 6, 2. ed., p. 69-166, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>>. Acesso em 31 ago. 2018.

DEMO, G. et al. Human resource management policies and practices in organizations: scenario of the national production in high-quality journals and research agenda. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250–263, jun. 2018.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 2. ed. São Paulo, Cortez, 1991.

DICTIONARY, C. **Cambridge dictionaries online**. 2018. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/entrepreneur>>. Acesso em 02 nov. de 2018.

DOBBS, M.; HAMILTON, R. T. Small business growth: recent evidence and new directions. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research**, v. 13, 5. ed., p. 296-322, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13552550710780885>>. Acesso em 30 ago. 2018.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**. Fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Saraiva, 1993.

FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas**. p. 24, 2008.

FILION, L. J. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, out-dez, 1999.

FORBER, SURVEYMONKEY. Companies. **Forbes Review**. 2015. Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/surveymonkey/#24cec9756601>>. Acesso em 27 nov. 2018.

GEM Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/report/50012>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GITAHY, Y. O que é uma startup? **Exame**, São Paulo: (2016). Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

HERMANS, J., VANDERSTRAETEN, J., DEJARDIN, M., RAMDANI, D., STAM, E. VAN WITTELOOSTUIJN, A. **Ambitious entrepreneurship: antecedents and consequences**. Antwerpen: University of Antwerp. 28 p. 2012.

HISRISH, P. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance**. Lexington: Lexington Book, 1986.

HOGAN, R.; KAISER, R. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.

HULL, D. (2016). **Tesla says it received more than 325,000 model 3 reservations**. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-firstweek>>. Acesso em 03 set. 2018.

INFORME-SE / NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe-se/noticias/o-que-e-uma-empresa-scale-up>>. Acesso em: 2 set. 2018.

JANSSEN, F. Do manager's characteristics influence the employment growth of SMEs? **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 19, 3. ed., p. 293-315, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2006.10593372>>. Acesso em 30 ago. 2018.

LACOMBE, B. M. G.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan./mar., 2008.

LEITCH, C.; STEAD, V. **Special Issue of Leadership: Gender and Leadership**. *Leadership*, v. 12, n. 1, p. 127–128, 1 fev. 2010.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LOCKE, E. A. Personnel Attitudes and Motivation. **Annual Review of Psychology**, v. 26, n. 1, p. 457–480, 1975.

MACHADO, H. P. V.; MACHADO, H. P. V. Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 419–432, jun. 2016.

MACHADO, M. F. **Os comportamentos de liderança presentes em startups de Porto Alegre**. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, v. 19, p. 103-119, 2008.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50, 370-396. p. 27, 1943.

MASLOW, A. H. **The farther reaches of human nature**. 4. ed. Arkana: Penguin Group. 1993.

MCKELVIE, A., & WIKLUND, J. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, 1. ed., p. 261-288, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>>. Acesso em 01 ago. 2018.

MCMULLAN, C.; LEITCH, C.; HARRISON, R. Leadership Development in SMEs: An action learning approach. **Action Learning Research and Practice**, v. 6, p. 243–264, 30 nov. 2009.

MENESES, P. P. M. et al. A Produção científica brasileira sobre a Gestão de Recursos Humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 4, 10 set. 2014.

NATHANSON, C. A.; BECKER, M. H. Work Satisfaction and Performance of Physicians in Pediatric Outpatient Clinics. **Health Services Research**, v. 8, n. 1, p. 17– 26, 1973.

NAVARETTI, G. B. Age and firm growth: evidence from three European countries. **Small Business Economics**, v. 43, 4.ed., p. 823-837, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-014-9564-6>>. Acesos em 02 set. 2018.

OLIVEIRA, L. B. DE et al. Work engagement: individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415 – 431, set. 2014.

RAUCH, A. & RIJSKIK, S.A. The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 3. ed., p. 923-941, 2013. Acesso em 02 set. 2018.

RIES, E. **The Lean Startup**. 2011. Disponível em: <<http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>>. Acesso em: 02 de nov. 2018.

ROGERS, C. Schaefer, C.; Darling, J. **On becoming a person**. contemplative disciplines in work and organizational life. Boston: Houghton Mifflin. (1961).

SANTOS, P. Startup Brasil. **Revista Galileu**. São Paulo: (2013). Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI331599-17773,00-STARTUP+BRASIL.html>>. Acesso em: 02 set. 2018.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee Engagement and HRD: a seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89–110, 1 mar. 2010.

SILVA, L. M. T. DA; ALBUQUERQUE, L. G. DE; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159–173, 2009.

SILVEIRA, T. S.; PASSOS, D. F. O.; MARTINS, I. **Entrepreneurship x Startup: a bibliometric comparative from 1990 to 2016**. v. 3, p. 19, 2017.

SOBRE A ABSTARTUPS. **ABStartups**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/?gclid=Cj0KCQjwK7cBRCnARIsAJiE3Mir9SbQGYrWx6uELN2vL6th4K0tIS6uLtN0JaFKKRmKvbKwKpzXoz0aAozHEALw_wcB>. Acesso em: 2 set. 2018.

SURVEYMONKEY. **SurveyMonkey company**. 2018. Disponível em: <<https://www.surveymonkey.com>>. Acesso em 27 de nov, 2018.

WAENGERTNER, P.; TOZZETTO, C. Startups brasileiras driblam crise e aceleram ritmo de crescimento. **Estadão**. São Paulo (2016). Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>>. Acesso em: 02 set. 2018.

WEI, L. et al. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from chinese enterprises. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 777-794, winter., 2008.

WIKLUND, J., PATZELT, H., SHEPHERD, D. A. Building an integrative model of small business growth. **Small Business Economics**, v. 32, 4. ed., p. 351-374, 20098 Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>>. Acesso em 02 set. 2018.

WRIGHT, M., STIGLIANI, I. (2012). Entrepreneurship and growth. **International Small Business Journal**, v. 31, 1. ed., p. 3-22. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0266242612467359>>. Acesso 02 set. 2018.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008.

ZAECH, S.; BALDEGGER, U. Leadership in startups. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 157–177, 1 mar. 2017.

APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa

Esta pesquisa é elaborada de forma totalmente ANÔNIMA, preservando a integridade de cada pessoa questionada.

O intuito desta pesquisa é coletar dados a respeito do sistema de gestão de pessoas utilizado pelo gestor desta organização, e assim, poder conhecer melhor como os colaboradores se sentem trabalhando nesta organização, e como isto afeta o desempenho da empresa.

Esta coleta de dados irá compor o trabalho de conclusão de curso de um graduando em Engenharia de Produção pela UTFPR Ponta Grossa.

Agradecemos pela gentileza em nos ajudar, respondendo a este sucinto questionário.

OK

* 1. Qual seu gênero?

- Homem
- Mulher
- Prefiro não declarar

* 2. Qual é a sua idade?

- 17 ou menos
- 18 a 20
- 21 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59

* 3. Você já foi funcionário da empresa anteriormente?

- Sim
- Não

* 4. Você já atuou em outros cargos aqui na empresa? quantos?

- 1
- 2
- 3
- Outro (especifique)
- 4
- 5

* 5. Quão satisfeito você se sente em seu cargo atual?

Extremamente insatisfeito



Insatisfeito



Normal



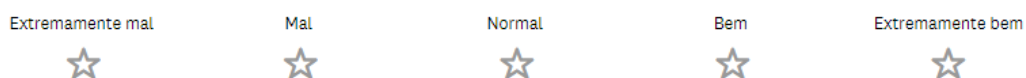
Satisfeito



Extremamente satisfeito



* 6. Em sua opinião, como você se sente trabalhando sob o atual sistema de gestão de pessoas?



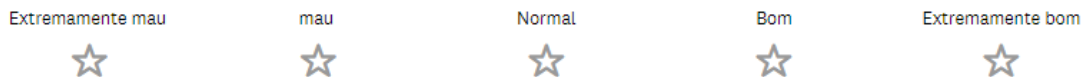
* 7. Como você considera o seu relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho?



* 8. Em uma escala de 0 a 10, quanto você se sente motivado em seu trabalho atual? Considere 0 como desmotivado, e 10 extremamente motivado.



* 9. No seu ponto de vista, como é o seu relacionamento com o dono da empresa na qual trabalha?



* 10. Quanto ao sistema de gestão de pessoas utilizado, você possui sugestões de melhorias ou elogios?