

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIANA FIALHO MACHADO

**OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA PRESENTES EM *STARTUPS* DE
PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2017

MARIANA FIALHO MACHADO

**OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA PRESENTES EM *STARTUPS* DE
PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ângela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, às relações que construí ao longo da graduação, as quais me possibilitaram crescimento profissional e pessoal. Aos professores que me orientaram e me inspiraram em aulas críticas. Aulas que instigaram a minha responsabilidade perante à sociedade e aos valores éticos que construí baseados nestes relacionamentos e nestas interações.

Um obrigada à UFRGS que me proporcionou uma turma, que não por acaso, se chama de Família 2010/1, um grupo que me senti parte desde o primeiro semestre e que após 7 anos seguimos próximos e amigos. Também à Escola de Administração a qual me possibilitou a participação no mundo MEJ, 2 anos de incrível desenvolvimento pessoal na PS Júnior em que, mais uma vez, ganhei amigos que admiro por seus valores e motivação.

Agradeço aos meus pais, incentivadores em todas as minhas iniciativas, os quais me proporcionaram sempre um lar cheio de amor, compreensão e apoio incondicional. Obrigada por toda atenção e energia inesgotável na minha rotina incansável.

Agradeço também aos meus amigos de longa data, do Dorotéia, do Rosário, da PUCRS, da RBS e da vida que estão comigo não importa o que acontecer. Os quais independente do tempo que ficamos distante, quando nos vemos é como se nada tivesse mudado.

Por último, agradeço ao Mateus Meneghini, que me apoiou nos últimos dois anos, justamente na reta final, a mais complexa. Obrigada pela compreensão, pelas dicas, pela preocupação. Te admiro pelo profissional que és e pelos valores tão fortes e presentes em ti, os quais me brilham os olhos.

Eu sou uma junção de todos vocês e tenho muito orgulho disto!

RESUMO

A liderança é uma temática que está em constante evolução na área de gestão de pessoas, dado sua contribuição ímpar nas relações no trabalho. Estas, por sua vez, encontram-se em ambientes corporativos que estão sendo renovados por estruturas de negócios singulares, como é o caso das *startups*, contexto empresarial ainda pouco explorado. Logo, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar os comportamentos e as características mais marcantes da liderança no contexto das *startups*. O trabalho foi baseado em uma pesquisa exploratória qualitativa, na qual foram entrevistados 10 fundadores de *startups* localizadas no mercado de Porto Alegre. A revisão bibliográfica focou na definição deste modelo de negócio e suas particularidades, assim como buscou conceituar liderança frente às distintas teorias existentes. Os fundadores identificam a liderança como uma relação interpessoal a qual deve ser reconhecida e conquistada perante o time, dada suas competências comportamentais e técnicas. Além disso, as características da liderança estão diretamente vinculadas ao contexto que a *startup* está inserida, como flexibilidade, visão holística e servidão, representando um comportamento aderente ao que este negócio em particular necessita. Os estágios de maturidade da *startup* não são percebidos como influenciadores na atuação da liderança, ao contrário de fatores como rodadas de investimento.

Palavras-chaves: Liderança empreendedora; startups; rodada de investimentos; estágios de maturidade.

RESUMEN

El liderazgo es una temática que está en constante evolución en el área de gestión de personas, dado su contribución sin igual en las relaciones en el trabajo. Estas, a su vez, se encuentran en ambientes corporativos que están siendo renovados por estructuras de negocios únicos, como es el caso de las *startups*, contexto empresarial aún poco explorado. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es identificar y analizar los comportamientos y los rasgos más marcados del liderazgo en el contexto de las *startups*. El trabajo fue basado en una investigación cualitativa, en la cual fueron entrevistados 10 fundadores de *startups* ubicados en el mercado de Porto Alegre. La revisión bibliográfica se centró en la definición de este modelo de negocio y sus particularidades, así como buscó conceptualizar liderazgo frente a las distintas teorías existentes. Los fundadores identifican el liderazgo como una relación interpersonal a la que debe ser reconocida y conquistada ante el equipo, dada sus competencias comportamentales y técnicas. Además, los rasgos del liderazgo están directamente conectadas al contexto de las *startups*, como flexibilidad, visión holística y empeño, representando un comportamiento conforme a lo que este negocio en particular necesita. Las etapas de madurez de las *startups* no se perciben como influyentes en la actuación del liderazgo, a diferencia de factores como las rondas de inversión.

Palabras claves: Liderazgo emprendedor; startups; rondas de inversión; las etapas de madurez

Sumário

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Objetivos	11
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	Justificativa	12
2	REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1	<i>Startup</i>	13
2.2	<i>Liderança</i>	16
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1	Métodos de Pesquisa	21
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	25
4.1	Perfil das <i>Startups</i> e de seus Fundadores	25
4.2	Entendimento sobre Liderança	28
4.2.1	Liderança em Startups	33
4.2.2	Atuação da liderança em startups	33
4.3	Características presentes na liderança	42
4.3.1	Influência positiva das características presentes na liderança	43
4.3.2	Influência negativa das características presentes na liderança	44
4.4	Características inspiradoras	46
4.5	Características essenciais à liderança	47
4.6	Influência dos estágios de maturidade da startup na liderança	50
4.7	Estágios de maturidade	50
4.8	Desafios da liderança em cada estágio de maturidade	52
5	56	
	REFERÊNCIAS	56
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	59

1 INTRODUÇÃO

O cenário de crise econômica que assombra o Brasil, desde o início de 2014, tem incentivado o crescimento do empreendedorismo. Na sociedade atual, o empreendedorismo é um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico de países desenvolvidos e subdesenvolvidos, como ressaltado por Alencar et al (2012). A busca por novas soluções, mais simples e mais rentáveis, aos problemas existentes em nossa sociedade, é papel e desafio do empreendedor.

Assim, empreendedorismo, conforme Johnson (2001), surge de comportamentos e atitudes, presentes naqueles com perfil empreendedor, como criatividade e inovação. Entre 1999 e 2001, quando surgiu a bolha da internet, o movimento de ascensão tecnológica impulsionou estes empreendedores a fundarem as *startups*, novo modelo de negócio que cresceu rapidamente no mercado mundial, de acordo com Gitahy (2016).

O entendimento de *startup*, conforme Santos [2013], se expressa como um “empreendimento inovador, com potencial para crescer e ganhar escala e é um negócio de risco, já que, na maioria das vezes, ninguém testou a ideia antes para ver se dava certo”.

Além disso, Gitahy (2016) esclarece que há uma definição mais atual, que parece satisfazer a diversos especialistas e investidores: uma *startup* é um time em busca de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Alencar et al (2012) enfatizam que este contexto é marcado pela competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico. Estes dois fatores atrelados aos impactos da crise brasileira como a alta do dólar, favoreceram o investimento em *startups* nacionais, uma vez que se tornou mais barato realizar aporte financeiro pelos investidores internacionais.

Outro fator que estimula o crescimento de *startups* no mercado está no diferencial de conseguir validar a demanda antes de seu lançamento. Esta característica própria do modelo de negócio possibilita o aperfeiçoamento do produto ou serviço conforme as necessidades dos consumidores, garantindo um maior aceite pelo público alvo. Waengertner (2016) ressalta que “a crise dá mais espaço para que os modelos já consolidados sejam questionados”, ou seja, o público apresenta

interesse em participar da validação destes novos negócios¹.

As *startups* também conseguem adotar preços mais agressivos para adquirir e aumentar sua parcela de clientes, já que o lucro não é a principal preocupação no seu primeiro estágio. Portanto, o preço competitivo em um mercado em crise torna-se uma das principais causas de expansão das *startups* em cenários de instabilidade econômica. Em vista do modelo de negócio ser enxuto, são focados na eficiência de processos e nos custos menores para ganhar espaço em um mercado fixado por baixas receitas.²

Além disso, novas políticas de incentivo do governo, como a Lei do Microempreendedor Individual, o Simples Nacional e o recente programa Startup Brasil, têm incentivado o crescimento das iniciativas. Desta maneira, a criação de empresas do tipo startup surge com maior força e impacto no mercado brasileiro.

De acordo com o banco de dados da Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups), o número de *startups* brasileiras cresceu 30,4% entre março e dezembro de 2015, sendo que, atualmente, estão em operação 3.341 *startups*. Complementa-se, pelo levantamento realizado pela Parallaxis Economia e Ciências de Dados e Perrotti e Barrueco Advogados em 2016, que 81% das *startups* brasileiras já estão formalizadas e 89,5% já desenvolveram seu plano de negócios. Este dado representa a preocupação dos empreendedores na regularização da atividade desde o início da operação.

A pesquisa também revela que o faturamento de 70% das *startups* no Brasil não passa de R\$ 50 mil anuais e 42,1% estão há mais de dois anos no mercado, sobrevivendo à crise que assola o Brasil. Já em termos de aporte financeiro, de acordo com a ABStartups, o volume de recursos vem crescendo 30% ao ano desde 2011, representando mais de 1,3 bilhão de dólares, segundo a Lavca, associação de fundos com atuação na América Latina. Portanto, pode-se dizer que uma crise econômica costuma ser catalisadora de *startups*.

São Paulo já aparece no ranking das cidades com o maior e mais maduro mercado de *startups* da América Latina, conforme o Global Startup Ecosystem Report de 2017. Já no ranking nacional o Rio Grande do Sul aparece em 4^o como estado com

¹ <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>. Acesso em: 6 de julho de 2017

² <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>. Acesso em: 6 de julho de 2017

maior número de *startups*, representando 5% do mercado nacional, ultrapassado por São Paulo (31%), Minas Gerais (9%) e Rio de Janeiro (8%), conforme a ABStartup (2017).

Na realidade do Rio Grande do Sul, de acordo com o mapeamento realizado pelo SEBRAE-RS (2016), os empreendedores à frente de *startups* digitais são engajados, possuem experiência na área técnica, apresentam visão de negócios e acompanham novas tendências de mercado. Destaca-se, por fim, que “são bastante práticos e se sustentam a partir de suas experiências passadas, aprenderam com seus erros e atualmente não possuem mais medo de cometer erros novamente, mas possuem pressa para tomar as decisões corretas”, SEBRAE-RS (2016, p. 37).

Neste sentido, conforme a plataforma colaborativa Poa Digital, lançada pela Prefeitura de Porto Alegre em parceria com a IBM (International Business Machines), existem 166 *startups* no Rio Grande do Sul, sendo 127 presentes na região metropolitana. Outro dado que reforça a presença de *startups* no estado é o mapeamento realizado pelo SEBRAE-RS em 2016, que identificou 150 *startups* digitais no Rio Grande do Sul. Destas, 67% estão alocadas na região metropolitana de Porto Alegre, representando 101 *startups*.

No entanto, ao mesmo tempo em que oportunidades surgem em momentos críticos, a falta de confiança do mercado e os poucos e falhos incentivos do governo brasileiro dificultam a sustentação de novos empreendimentos. Do ano de 2015 até 2017 a cidade de São Paulo perdeu seu posicionamento de 12º para além das 20 cidades com o mercado mais desenvolvido em *startups* no mundo.

Diante destes desafios externos e das constantes mudanças, Yukl (2008) argumenta que as organizações, no cenário atual de incertezas e em ambientes turbulentos, necessitam de líderes como um fator essencial à prosperidade e continuidade dos negócios. No mesmo viés, Blank (2014, p. 40) enfatiza que “*startups* requerem executivos que se sintam à vontade em meio ao caos, incertezas e mudanças”.

A partir disso, revela-se o papel da liderança a fim de identificar o que deve ser feito para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais e para orientar sua equipe ao atingimento do objetivo central. Argumenta ainda Blank (2014) que estes precisam ser flexíveis e adaptáveis para a sobrevivência e prosperidade das organizações.

Conforme Kouzes e Posner (1997, p.33), a liderança é “a arte de mobilizar os

outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Soto (2005) afirma que a liderança é um processo de influência de umas pessoas nas demais a fim de que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos. Hogan e Kaiser (2005) complementam que as lideranças têm o desafio de construir e manter equipes eficientes.

Neste sentido, um dos fatores de maior impacto no sucesso de uma startup é a liderança. Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) afirmam que é mais provável que o comportamento de liderança presente nos altos cargos tenha um impacto maior e mais direto sobre o desempenho das *startups* do que nas organizações maiores e mais estabelecidas. Além disso, Bryant (2004) argumenta que no processo de construção da startup os fundadores devem liderar, pois não há outra opção e nem espaço para recuar, uma vez que não existem fluxos de trabalho desenhados e padronizados e até mesmo estruturas organizacionais definidas na criação de uma empresa a partir do zero.

Relacionado a este cenário, Megginson, Mosley e Pietri (1998) inferem que liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca por melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Dessa forma o modelo de empresa startup apresenta um contexto particularmente importante e diferenciado para examinar os efeitos do comportamento de liderança.

A partir desta atuação, Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) detalham que diversas linhas de pesquisa tendem a apoiar o argumento de que provavelmente o comportamento da liderança presente nos fundadores e nas suas equipes de alta gerência geram efeitos diretos e profundos sobre o desenvolvimento e sobre a sustentabilidade de longo prazo nas *startups*.

Hogan e Kaiser (2005) também comentam que os traços do líder afetam o desempenho do time, pois determina a forma do exercício da liderança. Atrelado a este conceito, estudiosos e pesquisadores sobre este tema identificaram e definiram diversos e expressivos modos de liderar, o que chamam de estilos de liderança (BERGAMINI, 1994, p. 36). “Estilo de liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros” (RUZZARIN, AMARAL, SIMIONO, 2006, p. 109).

Conforme Camurça (2009), no decorrer dos anos foram apresentadas diferentes abordagens de liderança. Nesse sentido, o entendimento sobre liderança foi evoluindo da escola humanista (estilos de liderança autocrático, democrático e

liberal), passando pela visão situacional ou contingencial nos anos 50, pela liderança conectiva, logo após o conceito de liderança transformacional e atualmente a noção de liderança compartilhada.

Jeffrey Hull (2016) afirma que as *startups* necessitam de estilos de liderança específicos em cada nível de maturidade, demonstrando um viés para liderança situacional:

Manter o entusiasmo quando a startup cresce é difícil, especialmente porque a ligação direta entre fundadores e empregados torna-se menos tangível ou menos possível (ao abrir escritórios remotos, por exemplo). Como resultado, muitas *startups* que apresentam zero índice de rotatividade durante o primeiro ou segundo ano, de repente se encontram lidando com uma taxa de 40% no terceiro ano.

Ensley, Hmieleski e Pearce (2006) também questionam a relação dependente entre os estilos de liderança, especificamente a vertical e a compartilhada, e os estágios de desenvolvimento e evolução da *startup*. Eles exemplificam que a liderança vertical pode ser especialmente importante durante a fase de pré-formação da *startup*, pois, normalmente, é um único indivíduo quem inicialmente reconhece uma oportunidade de mercado e decide seguir sua ideia ou intuição. Ao explorar essa oportunidade e criar a startup o empreendedor deve estabelecer sua visão e suas metas para que efetivamente influencie outros para se juntar a esta ideia como parceiros, funcionários, investidores, fornecedores, compradores e assim por diante. Já em um estágio de crescimento e expansão da *startup* os autores afirmam que não é viável para um único indivíduo assumir todas as responsabilidades de liderança para os vários deveres que precisam ser executados.

A partir do exposto, percebe-se que a literatura ainda está explorando como o papel do líder é apresentado no contexto de *startups*, apresentando conclusões controversas. Em vista da liderança ser um conceito que sofre, ao longo do tempo, novas interpretações e portanto constantemente evolui, torna-se complexo estudá-lo em ambientes de trabalho, os quais igualmente transformam-se com o passar das gerações. Conforme apresentado, as *startups* começaram a ser estudadas recentemente, tendo diversos fenômenos ainda não analisados, tornando desafiador o estudo destas duas variáveis.

Portanto, surge como questão de pesquisa: quais são os comportamentos e as

características mais marcantes na atuação do(s) líder(es) no contexto das *startups* localizadas no mercado de Porto Alegre?

1.1 Objetivos

A fim de orientar o foco deste estudo, cabe apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Portanto, abaixo seguem as diretrizes:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os comportamentos e as características mais marcantes da liderança no contexto das *startups* localizadas no mercado de Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de atingir o objetivo geral previamente definido, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar a compreensão dos fundadores de *startups* acerca da temática da liderança;
- II. Entender a relação do processo de liderança no modelo de *startups*;
- III. Entender como os estágios de maturidade influenciam na atuação da liderança.

1.2 Justificativa

Com base no mercado atual, no qual a presença de *startups* é cada vez mais intensa, percebe-se a importância de identificar e analisar componentes próprios deste perfil de empreendimento. É possível observar que para sobrevivência desses negócios inovadores, a liderança possui um papel importante e em construção.

As *startups* demonstram uma interessante relação com a atuação da liderança em todos os seus estágios de existência. Portanto, em vista da presente característica de crescimento potencial, o conceito de liderança torna-se ainda mais essencial.

O presente estudo torna-se relevante pela compreensão de como se dá a relação do processo de liderança nos ambientes de *startups* e seus estágios de existência. Pretende-se fornecer subsídios de forma a, assim, auxiliar no entendimento de como uma *startup* é impactada pelo comportamento da liderança e

as relações com seus níveis de maturidade. A partir disso será possível orientar empreendedores na sua atuação como líderes, facilitando o crescimento e a sobrevivência de sua *startup*.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo almeja englobar o material teórico existente relacionado ao tema delimitado neste estudo, a fim de contextualizar e embasá-lo conceitualmente. Portanto, serão abordados conceitos, inferências e abordagens que fundamentam e embasam a importância do atual estudo, permitindo que este possua consistência teórica. Sobretudo, os temas analisados na literatura serão a estrutura e modelo empresarial de *startups* e os comportamentos de liderança, objetivando a futura análise de como esses conceitos estão presentes e como eles se relacionam no mercado de *startups* em Porto Alegre, podendo ser compatíveis em outros locais também.

2.1 *Startup*

O termo *startup* surgiu para se referir aos novos negócios em estágio inicial de desenvolvimento, no entanto na década de 1980 este significado mudou e tomou proporções maiores no mercado empresarial. Neste período, o crescimento do setor de tecnologia da informação apresentou uma alta valorização pela criação de novos produtos e pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento, os quais representaram a terceira revolução industrial: a digital. (ALENCAR et. al., 2012)

A partir deste cenário o termo *startup* ressignificou-se para se referir a um novo negócio, o qual apresenta elevado potencial inovador e é direcionado ao desenvolvimento de novas tecnologias. Além destas características, a *startup* encontra-se em um ambiente de extrema incerteza, uma vez que seu produto ou serviço é desconhecido pelo mercado, gerando um impacto o qual o empreendedor não está preparado. A partir destes pontos, Ries (2011, p. 13) sintetiza o conceito de *startup* como “uma organização (de pessoas) desenhada para criar novos produtos e serviços dentro de condições de extrema incerteza”.

Para que estas ideias saiam do papel o empreendedor necessita de aporte financeiro para subsidiar as pesquisas e para o desenvolvimento de sua ideia. Logo, a característica de negócios de alto risco passa a ser uma das principais deste fenômeno (ENGEL, 2015; SAXENIAN, 1999).

Portanto, Gitahy (2011) define *startup* como uma organização recém-criada, ligada diretamente à pesquisa, formulação e execução de projetos inovadores que possam ser repetíveis e escalonáveis e onde, por consequência, as pessoas que

nelas trabalham estão inseridas em condições com um alto grau de incerteza. Logo, neste cenário torna-se imperativo que o empreendedor seja resiliente e capaz de adaptar-se rapidamente ao mercado, com capacidade e conhecimento para mudar o rumo da empresa quando se fizer necessário.

A partir do perfil traçado deste tipo de empresa, faz-se necessário abordar os estágios que as *startups* encaram até atingirem seu potencial. De acordo com Blank (2015) as *startups* atravessa por uma série de estágios antes de se tornar uma grande empresa. Desta forma o autor descreve estes três grandes desafios: Busca, Construção e Escala.

No primeiro estágio, conforme Blank (2014), o objetivo da *startup* é o de buscar um modelo de negócios reproduzível e escalável, a partir da validação de hipóteses levantadas. Nesta etapa o sucesso é atingido se o empreendedor consegue delimitar seu canal de vendas, seus custos e a precificação de seu produto de forma assertiva. O entendimento neste momento é vital, pois se pode descobrir que não existe mercado para a ideia ou que a solução inovadora não resolve um problema real. Portanto, este é o estágio em que a maioria das *startups* morre (BLANK, 2014) e que se realiza pela iniciativa do empreendedor, não apresentando um papel de liderança.

Já no segundo estágio, o de construção, aquelas *startups* que sobrevivem precisam ganhar escala. A característica escalonável refere-se ao crescimento do número de clientes sem afetar de forma expressiva os custos da *startup* e aumentando sua receita. Nesta etapa Blank (2014) evidencia que a organização começa a necessitar de atributos de liderança, como implementação da cultura, treinamentos, processos e procedimentos. Isto é, a gestão começa a definir seu perfil de atuação.

Por fim, no terceiro e último estágio, o negócio já atingiu liquidez e adquiriu escala, podendo ter aberto capital, ou ter sido comprado ou incorporado por uma empresa maior. Logo, a *startup* já conseguiu implementar seus processos e indicadores referentes às estratégias em sua totalidade, tendo seu perfil de liderança estruturado e maduro.

Outra característica do mercado das *startups* são as iniciativas que surgiram para atender necessidades específicas deste modelo de negócio. Pode-se citar as incubadoras, os investidores-anjo, as aceleradoras, os parques tecnológicos e os centros de pesquisa. Nesta conjuntura, entre 2013 e 2016, ocorreu um crescimento de 300% no capital investido em *startups* no Brasil. Todavia, de acordo com o levantamento da Parallaxis Economia e Ciências de Dados e Perrotti e Barrueco

Advogados, 42% das empresas pesquisadas ainda não captaram recursos com investidores, sendo que 42,5% afirmaram precisar de capital entre R\$ 500 mil e R\$ 1 milhão.

A figura do investidor-anjo refere-se ao apoio em termos de aporte financeiro, rede de contatos, relacionamento no setor e aconselhamento na fase inicial da *startup*. Essa presença é essencial para acelerar o negócio, pois beneficia tanto no aspecto financeiro, como no intelectual, aumentando as chances de sucesso, conforme destacado por Spina (2012). A regulamentação desta atividade ocorreu apenas em janeiro de 2017 no Brasil e, apesar de ser recente a Lei Complementar nº 155, o número de investidores-anjo no país teve um acréscimo de 3% entre 2013 e 2016. Ressalta-se que a principal fonte de captação de financiamento, conforme pesquisa realizada pela Parallaxis Economia e Ciências de Dados e Perrotti e Barrueco Advogados em 2016, são os investidores-anjos, tendo ocorrência em 34% dos entrevistados.

Já as aceleradoras possuem um papel diferente, uma vez que são focadas em empresas que tenham potencial de escalonar e são lideradas por empreendedores e/ou investidores experientes. Destaca-se que 51,6% dos programas de aceleração têm como contrapartida um percentual de participação, como uma taxa de locação em coworking, uma vez que utilizam de seu capital privado para o financiamento. (GITAHY, 2016)

As incubadoras se diferenciam em vista da utilização de verba pública, por este motivo apoiam pequenas empresas que nem sempre apresentam um modelo de negócio escalonável. Atuam com consultores, ao contrário do modelo de mentores presente nas aceleradoras. (GITAHY, 2016)

Neste contexto, uma pesquisa realizada pela Parallaxis Economia e Ciências de Dados e Perrotti e Barrueco Advogados em 2016 (escritório jurídico especializado em *startups*) afirma que das 120 empresas participantes, 61,1% acreditam que a importância de uma aceleradora, incubadora e parque tecnológico é irrelevante ou pouco relevante, dado que 60,5% declararam-se independentes. Em contrapartida, 28,9% das *startups* estão em parques tecnológicos e 38,8% acreditam que participar de programas de fomento é importante, muito importante ou indispensável.

No ambiente do Rio Grande do Sul, as *startups* são impactadas por um elemento estrutural no que se refere aos financiamentos, uma vez que os setores mais capitalizados são os conservadores. Este perfil apresenta uma baixa inclinação ao

investimento-anjo, reduzindo as chances de *startups* receberem aporte financeiro. Em Porto Alegre, estão presentes duas aceleradoras, a WOW e a Ventiur, reconhecidas nacionalmente. Também apresenta três fundos de investimento de capital de risco (CRP Participações, Bozano Investimentos Triaxis e Inseed Investimentos). (SEMENTE NEGÓCIOS, 2016)

O cenário nacional de *startups* é favorável à expansão, demonstrando ser um novo ambiente corporativo propício ao desenvolvimento do mercado de trabalho em termos de inovação e tecnologia. A partir dos indicadores apresentados, o Brasil está participando deste movimento ativamente e apresenta indícios de crescimento. Em contrapartida, os estudos em relação ao fenômeno ainda são limitados, permitindo algumas lacunas abertas. Um destes questionamentos é sobre o fenômeno da liderança no contexto das *startups*, pois embora tenha sido possível identificar a sua presença e a sua importância para o negócio, poucos insumos foram apresentados. Desta forma, na sequência, será abordada a evolução deste conceito e sua aparição neste modelo empresarial.

2.2 Liderança

Liderança é um dos temas mais ressaltados no estudo das ciências humanas, devido ao seu importante papel nas organizações (HOGAN; KAISER, 2005). Sendo assim, entende-se como liderança um processo de interação e influência entre equipe e líder na busca pelo alcance de objetivos em comum (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). Esta visão conceitual ganhou notoriedade a partir do século XX, quando ampliou o foco das características pessoais dos líderes para o comportamento observável das relações interpessoais existentes (MÜLLER; TURNER, 2010).

Robbins (2007) destaca que a liderança somente existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfação de suas necessidades. Isto é, a legitimidade de líder apresenta-se mais pelo número de pessoas a quem sua mensagem influencia e pela forma como ele apresenta essa mensagem, do que propriamente pelo conteúdo intrínseco da mensagem, que depende das aspirações dos liderados (MAXIMIANO, 2000).

Já Megginson, Mosley e Pietri (1998) consideram que liderança é como beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Ou seja, liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Características estas, essencialmente presentes em

estruturas de startup.

Os líderes organizam os esforços coletivos da organização para o atingimento dos objetivos estratégicos e, por conseguinte, alcançar a eficiência e a prosperidade organizacional. Neste sentido, o líder é aquele que “[...] apresenta da maneira correta a proposta correta, na hora correta”. (MAXIMIANO, 2000, p. 326). Portanto, os líderes exercem grande influência no desempenho da organização, quando a empresa atinge êxito, o bem-estar dos seus colaboradores, tanto financeiro quanto psicológico, também se eleva (HOGAN; KAISER, 2005).

Os estudos sobre liderança abordam diferentes dimensões. São apresentadas perspectivas como os atributos e papéis do líder (KETS DE VRIES, 1997; ULRICH et al., 2000); o processo de envolvimento entre líderes e liderado (BURNS, 1978; KOTTER, 1992; KOUZES e POSNER, 1997), e a prática em ambientes e o momento (BENNIS e NANUS, 1988; CHUNG e GIBBONS, 1997).

Conforme Camurça (2009), no decorrer dos anos foram apresentados diferentes entendimentos sobre liderança. A abordagem das características ou traços focava na figura do líder e partia do princípio de que os líderes eram formados por elementos com traços específicos que os distinguiam das outras pessoas. Com o tempo essa ideia mostrou-se incompleta, já que muitos profissionais que não reuniam essas características previstas revelaram-se verdadeiros líderes.

A abordagem dos estilos de liderança, centrada no líder e nos liderados, teve sua origem do confronto entre a escola clássica e o movimento humanista na administração. A primeira direcionada ao desempenho das tarefas, enquanto a segunda focava nas relações interpessoais. Tal conflito gerou dois estilos antagônicos de liderança: o autocrático, orientado para a produção, e o democrático, caracterizado pela priorização das relações humanas. (MAXIMIANO, 2000)

A abordagem situacional ou contingencial, centrada no líder, nos liderados e no contexto, surgiu por volta de 1950, quando os especialistas sobre comportamento humano identificaram um campo ainda não explorado do exercício da liderança. Nesta abordagem, a autoridade formal auxilia, mas não é imperativa, ao passo que as características pessoais podem facilitar ou dificultar conforme a situação, cabendo também considerar as expectativas dos liderados ante a pressão das variáveis situacionais. Os adeptos da abordagem situacional ou contingencial não postulam um melhor estilo de liderança, nem um estilo permanente, e sim o mais eficaz para uma dada situação. Já Vergara (2003) destaca para o fato de que a abordagem

contingencial desvia o foco da figura do líder para o fenômeno de liderança, a qual é vista como uma relação, pois não há líderes sem a relação com liderados. (MAXIMIANO, 2000)

Outra abordagem é a liderança conectiva, a qual o papel dos líderes conectivos é realizar alianças, fusões e mudanças. Segundo Lipman-Blumen (1999), os líderes conectivos atuam de forma a resolver problemas comuns, estabelecendo um sentido de comunidade entre líderes e liderados em torno de um objetivo comum, exigindo sacrifícios (primeiro de si próprio e, somente então, de outros), construindo e renovando instituições democráticas e incentivando os colaboradores a assumir responsabilidades em todos os níveis.

Apesar das diversas abordagens, a característica de influência é unânime entre os autores, logo Yukl (2008) destaca que existem três diferentes formas de exercer esta influência, as quais é possível utilizar em paralelo para garantir a efetiva liderança estratégica. A primeira delas é a utilização de comportamentos de liderança específicos em interações com os subordinados, pares e outras ações fora do ambiente organizacional. A segunda forma refere-se a tomada de decisão sobre políticas e sistemas de gestão e a estrutura empresarial. Já a última maneira trata da influência de decisões sobre a estratégia competitiva para a organização.

Além disso, Yukl (2008) apresenta três diferentes tipos de comportamento de lideranças, conforme o objetivo e o alinhamento à estratégia da empresa. O primeiro tipo de comportamento é orientado à tarefa, com planejamento de curto prazo e foco na melhoria da eficiência dos objetivos da empresa. Já o segundo é orientado para as relações, direcionado ao suporte e ao acompanhamento dos colaboradores na organização. O terceiro e último é o comportamento orientado à mudança, ou seja, adaptar-se a novos cenários, por meio da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente.

Este último comportamento é característico no ambiente do empreendedorismo. Conforme Leitch e Volary (2016), empreendedores são líderes por natureza, uma vez que identificam oportunidades e orientam recursos de diferentes *stakeholders*, a fim de criar valor. Além disso, os autores ressaltam que a liderança empreendedora é caracterizada por ser autêntica, carismática e transformacional.

A característica de liderança autêntica refere-se à capacidade de ser verdadeiro e expressar o que realmente pensa e acredita (Avolio and Wernsing, 2008).

Já a liderança transformacional é aquela que motiva os membros do time por meio de uma comunicação inspiradora e uma visão compartilhada. Ademais, entende que facilitando o desenvolvimento e o crescimento do time, a performance da *startup* terá impactos significativamente positivos.

No caso das *startups*, normalmente, a liderança é feita pelos seus fundadores, pois a estrutura organizacional é horizontal, como esclarece Vecchio (2003). Em vista do papel central desempenhado pelo empreendedor, suas experiências de vida, pensamentos, emoções, desejos e crenças possuem um impacto significativo no modo como ele influencia e lidera os membros, conforme destacam Leitch e Volary (2016). Estas características são ainda potencializadas pelo canal de comunicação direto que existe entre fundador e colaborador, dado sua estrutura organizacional. Portanto, a personalidade do fundador ocupa um lugar central na *startup*, e por isto raramente existe uma clara separação entre a liderança e as funções gerenciais de acordo com Leitch et al. (2009).

Ainda neste sentido, a partir da necessidade de adaptar as estruturas e os processos organizacionais rapidamente, à medida que a *startup* busca por um melhor modelo de negócio ou oscila em direção ao crescimento, o negócio exige comportamentos de liderança que podem gerar paradoxos e tensões no empreendedor. (Leitch et al., 2009)

Leitch e Volary (2016) inferem que o tamanho da *startup* pode ser um fator importante na presença da liderança. Em *startups* de grande porte, a liderança liberal é mais indicada, pois apresenta um efeito positivo nas relações interpessoais, em vista de ser mais colaborativa e orientada à delegação de tomada de decisão. Já nas *startups* em fase inicial e de porte pequeno, o efeito é contrário.

O mesmo ocorre com a liderança transacional, a qual, de acordo com Bhattacharya (2008), os líderes definem expectativas claras de desempenho e cobram o atingimento de metas específicas em troca de recompensas. De acordo com estudos, Leitch e Volary (2016) ressaltam que o sistema de recompensas e punições geram impactos negativos em pequenas *startups*.

Em contrapartida, conforme Zaech e Baldegger (2017), foram descobertos resultados positivos na gestão de *startups* a partir da liderança transacional. Da mesma forma, os autores destacaram que a liderança transformacional também é um importante preditor de sucesso na performance de *startups*, como Leitch e Volary (2016) já haviam ressaltado em relação à liderança empreendedora.

Em resumo, os fundadores não podem apresentar apenas um tipo de comportamento de liderança para todas as situações. Eles precisam adaptar seu comportamento de acordo com cada situação para serem bem-sucedidos. (Zaech e Baldegger, 2017).

Assim sendo, os líderes precisam de uma multiplicidade de habilidades e competências, além das básicas necessárias para empreender e gerir um negócio. Liderança é um processo interpessoal que exige capacidades mais sofisticadas em comparativo àquelas para desenvolvimento de um produto ou atração de clientes. (Zaech e Baldegger, 2017).

Resultados dos estudos de Zaech e Baldegger (2017) indicam que não há um tipo de comportamento de liderança que garanta o sucesso da *startup*. Portanto, os líderes necessitam estar preparados para utilizar diferentes comportamentos de liderança e avaliar a eficácia ou não de suas ações nos diferentes contextos em que atuar, garantindo a autenticidade de seu perfil (Zaech e Baldegger, 2017).

A partir do exposto, entende-se a liderança como um processo interpessoal, no qual existe uma figura reconhecida que desenvolve a equipe e a orienta na busca pelo atingimento de objetivos em comum. Arelado ao contexto de *startups*, o desafio da liderança torna-se ainda mais desafiador, em vista das características próprias do modelo de negócio, conforme apresentado. É possível observar que a compreensão do papel da liderança apresentou uma evolução, embora sua atuação continue em transformação.

Estudos apresentaram diferentes resultados e enfoques à temática, logo, entende-se que não há um formato ideal de liderança no ambiente de *startups*. Isso ocorre por diversos fatores, desde o número de colaboradores até a fase de maturidade do negócio, os quais demandam comportamentos e características próprias para cada um deles.

De toda forma, o papel do líder apresentou aspectos relacionados ao ambiente do empreendedorismo, ou seja, comportamentos e características da liderança marcados pelo perfil empreendedor. Como as *startups* são empresas com baixo capital investido inicialmente, os próprios fundadores tornam-se os líderes e impactam em seus formatos de atuação. Logo, os estudos enfatizam que neste ambiente, a liderança precisa apresentar facilidade de adaptação à mudança, comunicação inspiradora, multidisciplinariedade, autenticidade em seus valores pessoais, entre outras características.

Frente a isso, constata-se a existência de alguns comportamentos e características que contemplam a presença da liderança neste ambiente. Portanto, o presente estudo focou na análise do processo de liderança e sua presença no contexto de *startups*, objetivando a compreensão de forma global e buscando aprofundar ainda mais estes insumos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo refere-se à etapa de delimitação do método adotado para elaboração e desenvolvimento da problemática de estudo e conseqüentemente atingimento dos objetivos propostos. Além disso, objetiva-se justificar a escolha desses processos metodológicos para a respectiva pesquisa. Portanto, metodologia consiste no conjunto de procedimentos que determinam os caminhos a serem seguidos para se alcançar o objetivo geral de um determinado estudo. (ROESCH, 2005)

Acrescenta-se, conforme Fonseca (2002), que a metodologia se caracteriza como fundamental por seu caráter de estudo sobre as direções e os instrumentos para a realização de pesquisa científica. A partir deste cenário, a delimitação de pesquisa e os instrumentos utilizados serão apresentados e detalhados neste capítulo, bem como a técnica de aplicação e de análise dos dados. Assim será possível reconhecer o modelo de condução da pesquisa, visando atingir os objetivos propostos pelo estudo.

3.1 Métodos de Pesquisa

Fundamentada nos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa, a qual pode ser classificada do ponto de vista de sua natureza epistemológica, como qualitativa. Esta é apropriada quando se trata de aperfeiçoar a efetividade de um programa ou plano e quando o foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. Fatores estes que a segunda forma de abordagem de problemas, a quantitativa, não proporciona na análise (ROESCH, 2005).

Minayo (2001) ressalta que a pesquisa qualitativa se concentra no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Contexto este que se encontra na temática da liderança, uma vez que se trata de relações interpessoais e por estar em constante evolução, necessitando um olhar generalista para conectar todos os fatores que a impactam e a definem.

Ademais, a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão profunda do tema abordado, já que apresenta seu caráter exploratório, recomendada na fase de investigação da pesquisa (ROESCH, 2006). Sob o ponto de vista dos objetivos da

pesquisa, Gil (2008) infere que o estudo exploratório tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral sobre um fato específico.

A pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema de estudo, explicitando um problema ou um fato complexo. Dessa forma contribui para a compreensão e formulação de hipóteses mais adequadas futuramente (VIEIRA, 2002).

Agrega-se à pesquisa também seu caráter descritivo, o qual ultrapassa uma simples identificação da existência de relações entre variáveis, contribuindo com uma nova visão e, portanto, se aproximando da pesquisa exploratória. Logo, este caráter exploratório descritivo é adequado ao presente estudo já que fatos e informações foram observados, anotados, descritos e analisados, visando a identificação da relação do processo de liderança nas *startups* selecionadas para o estudo (GIL, 2008).

Como o estudo é exploratório, julgou-se importante entrevistar profissionais especialistas no assunto, ou seja, pessoas envolvidas em consultorias especializadas em *startups* e incubadoras, a fim de compreender o contexto inserido das empresas. A partir destes insumos, foi possível definir critérios assertivos de seleção das *startups* para a etapa de entrevistas, como também direcionar conteúdos para os objetivos específicos.

Para o estudo foram selecionadas dez *startups*, tendo em vista seus diferentes mercados de atuação, tempo de empresa, localização e contato com aceleradoras ou investidores. Estes três aspectos foram considerados a fim de atingir públicos variados, objetivando a coleta de insumos complementares.

A coleta de dados foi baseada na técnica de entrevista em profundidade, a qual, de acordo com Yin (2010), conceitua-se como uma conversa guiada a partir de uma corrente de questões imparciais e fluidas. Gil (2008) complementa que a entrevista é uma forma de interação social com o objetivo de coletar dados, os quais interessam à investigação de forma flexível e profunda.

A entrevista é uma técnica fundamental para a condução de uma pesquisa qualitativa, cuja aplicação necessita de grande habilidade do entrevistador para captá-la e direcioná-la a fim de responder seu foco de pesquisa. Dado que é uma técnica caracterizada pelo cunho não-estruturado, direto e pessoal, o respondente é instigado para que sejam investigadas motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2006 ; ROESCH, 1999).

Isto é, o objetivo primário da entrevista é o de compreender significados e considerações dos entrevistados atribuídos a questões, situações e contextos, pensados a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1999). A escolha por entrevistas em profundidade se dá pela possibilidade de obter informações para compreender como a liderança aparece nas relações em ambientes de *startups*.

A delimitação da pesquisa pode ser definida pelo critério de saturação de respostas a partir de uma análise constante do conteúdo obtido. As entrevistas foram realizadas com o recurso de transcrição, possibilitado a gravação para maior retenção de dados e detalhamento para análise.

Além disso, as entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado, elaborado pela autora do presente estudo, dividido em dois tópicos, objetivando uma melhor condução da entrevista. O primeiro buscou identificar a trajetória da *startup* e a sua estrutura organizacional e a segunda parte focou na temática da liderança, desde seu entendimento pelo fundador até o comportamento presente na *startup*. Assim foi possível ter uma compreensão de forma global em relação à liderança nas *startups*.

Na fase exploratória, foram realizadas dez entrevistas individuais com fundadores das *startups* selecionadas para o presente estudo, durante o período de 30 de outubro a 16 de novembro de 2017. As empresas foram escolhidas considerando-se os critérios de legitimidade, ou seja, empresas validadas com modelo de negócios de *startup*, a partir do mapeamento realizado pela consultoria Semente Negócios ou aceleradas pela WOW Aceleradora ou incubadas nos parques científicos e tecnológicos da PUCRS e da UFRGS - a Raiar e o Zenit, respectivamente. O segundo critério foi o tempo de empresa - de um a dez anos - a fim de mapear as diferentes etapas de maturidade existentes. O terceiro critério foi a localização da *startup*, uma vez que o estudo reflete o mercado de Porto Alegre, foram entrevistados apenas empresas fundadas e situadas na capital gaúcha.

Além disso, foram realizadas entrevistas com *startups*, as quais a pesquisadora do presente estudo já havia um contato anterior. Gil (2008) destaca que este é um fator relevante, uma vez que a prévia noção do contexto das empresas em que o pesquisador terá interface possibilita domínio para o aprofundamento dos assuntos nas entrevistas. Foi possível realizar a pesquisa desta forma, pois o tipo exploratório possui menor rigidez no planejamento.

A etapa de análise de dados qualitativos, de acordo com Fossatti e Luciano

(2008), é fundamental ao estudo, visto que faz relação entre o problema de pesquisa com os dados e com o referencial teórico. Assim sendo, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo simplificada, que contempla os insumos decorridos da aplicação das entrevistas.

A análise de conteúdo simplificada nada mais é que uma análise de comunicações, almejando obter indicadores (quantitativos ou qualitativos) que possibilitem a inferência de conhecimentos do que cada respondente disse (FOSSATTI; LUCIANO, 2008; ROESCH, 2005). Bardin (1977, p.31) complementa que esta técnica é “um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

No presente estudo, a análise de conteúdo foi estruturada conforme tabela abaixo:

Quadro 1 – Categorias Temáticas e Categorias Finais

CATEGORIAS FINAIS	CATEGORIAS TEMÁTICAS
Entendimento sobre liderança	Definição de liderança
	Líder ideal
	Liderança empreendedora
	Relação com referência técnica
Liderança em <i>startups</i>	Características e comportamentos
	Influências positivas e negativas
	Funções
Influência dos estágios de maturidade da <i>startup</i> na liderança	Maturidade das <i>startups</i>
	Desafios de cada estágio

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que em muitos casos, conforme Fossatti e Luciano (2008), em virtude de questões de características de pesquisa, falta de base conceitual e falta de tempo hábil, a análise é feita por meio de uma interpretação global dos dados, expondo somente as evidências indispensáveis para corresponder aos objetivos da pesquisa, e, portanto, tendo este caráter simplificativo.

ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A análise das entrevistas foi elaborada baseada em três grandes categorias - entendimento sobre liderança, liderança em *startups* e influência dos estágios de maturidade da *startup* na liderança - e aprofundada em suas categorias temáticas, conforme já ilustrado no capítulo de método. Portanto, os resultados foram apresentados, de forma que o conteúdo estivesse organizado nestas categorias finais e orientado ao alcance dos objetivos do presente estudo. A fim de que a análise da temática da liderança estivesse contextualizada optou-se por explicar sobre o perfil das *startups* e seus respectivos fundadores, inicialmente.

4.1 Perfil das *Startups* e de seus Fundadores

As dez *startups* analisadas foram fundadas por profissionais já graduados, em sua maioria nas áreas técnicas como Engenharia de Software, Engenharia de Produção e Ciência da Computação, mas também as áreas de negócio e de produto se fizeram presentes, como Administração e Jornalismo. Além disso, houve um predomínio de fundadores do sexo masculino, apenas uma mulher presente nas *startups* estudadas.

Um fator revelador foi que mais da metade das *startups* têm como fundador profissionais que tinham carreira em empresas multinacionais e/ou consultorias de gestão, os quais renunciaram suas perspectivas de crescimento em empresas tradicionais para empreender. Neste contexto, observou-se um movimento mais planejado em termos de definição de produto e mais cauteloso para entrada no mercado.

A outra metade apresentou um perfil contrário, estudantes que finalizaram a graduação e empreenderam, ou por falta de perspectiva de inserção no mercado de trabalho ou por não se identificarem trabalhando em empresas de grande porte. Este grupo sem experiência anterior no mercado de trabalho, apresentou um movimento de paixão pelo produto, ou seja, acreditavam naquela ideia, independente de terem realizado uma análise de mercado.

Uma característica presente nos entrevistados é o seu vínculo pessoal, a maioria das *startups* que apresentam mais de um fundador foram concebidas por antigos colegas e/ou amigos de graduação que tinham como objetivo de carreira empreender. As três *startups* que não apresentaram esse contexto têm apenas um

fundador ou conheceram os outros sócios em eventos da área técnica.

Abaixo, o Quadro 2 evidencia as principais características dos respondentes da presente pesquisa. Os aspectos mostrados são: área de formação educacional, experiência profissional anterior e vínculo com os outros fundadores.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

Fundador 1	Fundador 2	Fundador 3	Fundador 4	Fundador 5	Fundador 6	Fundador 7	Fundador 8	Fundador 9	Fundador 10
Engenheiro Elétrico	Administração	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação	Engenharia Civil	Ciência da Computação	Administração	Ciência da Computação	Ciência da Computação
1ª experiência	Carreira em Consultoria	1ª experiência	Carreira Tradicional	Carreira Multinacional	Carreira em Consultoria	Carreira Multinacional	1ª experiência	Carreira Multinacional	Carreira Nacional
Amigos de Faculdade	Sozinho	Amigos de Faculdade	Vínculo Familiar	Amigos de Faculdade	Sozinho	Amigos de Carreira	Amigos de Faculdade	Amigos de Faculdade	Contato em eventos

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre as *startups* entrevistadas, suas presenças no mercado estão em diferentes ramos de atuação, como educação, agrícola, nutrição, literário, entre outros. Os modelos de negócios digitais variaram de SAS (software-as-a-service) a clube de assinatura e a atuação é focada tanto em B2B (business to business) quanto em B2C (business to consumer), podendo ter sido ambos ao longo do ciclo de vida do negócio. Ainda, as empresas apresentaram o uso da tecnologia ou como principal diferencial de produto ou como um auxílio do serviço oferecido.

A maioria das *startups* passaram por programas de mentoria ou aceleração como Startup RS, realizado pelo SEBRAE, Startup Brasil, realizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), Startup Garagem, realizado pela RAIAR, na PUCRS, e Oxigênio, aceleradora da Porto Seguro. Também a maior parte das *startups* possui aporte financeiro de investidores nacionais e/ou internacionais, mas também tiveram *startups* que não possuem nenhum tipo de capital

externo.

Além disso, as *startups* estudadas possuem de 8 meses até 6 anos desde sua fundação e contam com um quadro de funcionário que varia de cinco a 65 pessoas, estando, portanto, em diferentes fases de maturidade. Em virtude disso, elas apresentaram diferentes tipos de estrutura organizacional, embora todas tenham enfatizado trabalhar em ambientes menos hierárquicos e mais colaborativos. O formato empresarial mais apresentado foi a divisão por equipes de conhecimento especializado como marketing, produto e suporte. No entanto, também tinham *startups* organizadas por modelo *squad* (pequenas equipes multidisciplinares e auto-organizadas com objetivos específicos e autonomia para tomar decisões) ou até mesmo sem nenhum modelo organizacional.

É possível vislumbrar, de uma maneira geral, no Quadro 3 todas estas características, anteriormente aprofundadas, das *startups* analisadas. Foram destacados, em cada empresa, tempo de empresa, ramo de atuação, número de fundadores, número de colaboradores, tipo de negócio e modelo de estrutura organizacional, respectivamente.

Quadro 3 – Startups Estudadas

Startup 1	Startup 2	Startup 3	Startup 4	Startup 5	Startup 6	Startup 7	Startup 8	Startup 9	Startup 10
5 anos	6 anos	5 anos	4 anos	3 anos	1,5 anos	2 anos	3 anos	4 anos	8 meses
Educação	Streaming	Educação	Nutrição	Agrícola	Educação Corporativa	Financeiro	Literário	Residencial	Agrícola
2 fundadores	1 fundador	2 fundadores	3 fundadores	4 fundadores	1 fundador	3 fundadores	3 fundadores	3 fundadores	4 fundadores
52 colaboradores	25 colaboradores	17 colaboradores	7 colaboradores	24 colaboradores	4 colaboradores	6 colaboradores	65 colaboradores	21 colaboradores	5 colaboradores
B2C	B2C / B2B	B2B / B2C	SAS	SAS	B2B	B2C	B2C	SAS	B2C
Squad	Áreas de conhecimento	Áreas de conhecimento	Sem estrutura	Áreas de conhecimento	Sem estrutura	Sem estrutura	Áreas de conhecimento	Áreas de conhecimento	Sem estrutura

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível notar que a partir desta miscigenação de perfis de startup e de fundadores entrevistados, os insumos coletados foram mais ricos em termos de conteúdo e percepções. Como não se seguiu uma linha uniforme de público

respondente, pode-se chegar em resultados complementares e, em alguns momentos, até mesmo confrontantes, conforme será elucidado nos próximos tópicos.

4.2 Entendimento sobre Liderança

Nesta primeira categoria final, buscou-se identificar o entendimento do conceito de liderança pelos fundadores, para posteriormente relacionar com o contexto das *startups* estudadas. A fim de conseguir mapear de forma global a compreensão sobre a temática da liderança, focou-se em quatro principais questionamentos relacionados. São eles: entendimento de liderança, definição de líder ideal, a relação entre liderança e referência técnica e, por último, liderança empreendedora.

As *startups* estudadas evidenciaram alguns padrões em relação ao entendimento sobre a definição da liderança. Os respondentes trouxeram a visão de que a liderança apenas existe quando é validada por um grupo de pessoas e que ela orienta este ao alcance de um objetivo em comum, como afirmou um dos fundadores: “A liderança nunca pode ser imposta, tem que ser totalmente conquistada e reconhecida”. Esta compreensão está alinhada ao conceito de Davel e Machado (2001) sobre a temática:

Liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. [...] O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

Neste sentido a percepção sobre o líder ideal pelos fundadores é a de um profissional que apresenta competências comportamentais bem desenvolvidas, ou seja, ser um bom ouvinte, se comunicar bem, respeitar o time e suas ideias, ser colaborativo e reconhecer o trabalho realizado. Estes pontos podem ser observados por este trecho da fala de um dos respondentes:

[O líder ideal] é aquele que escuta o time, não só no sentido de ouvir, mas de perceber e ter empatia entre todos do time, entender o perfil de cada pessoa. Tem que isolar muito bem o teu perfil, saber muito bem como tu és como pessoa, as tuas características para um bem maior que é a empresa, escutar e trabalhar o que tu estás escutando, independente do teu perfil e do teu instinto pessoal. Tem que alinhar o objetivo da empresa com o que tu estás escutando para convergir e fazer um caminho para o barco não afundar. (Entrevistado nº7)

Ademais, alguns entrevistados aprofundaram sobre o líder ideal ser aquele que inspira sua equipe, gerando propósito, compartilhando informações sobre o negócio e trabalhando lado a lado. Sobre inspirar o time, os respondentes ainda aprofundaram para a necessidade dos liderados em pensar grande, significando buscar soluções globalmente, de forma ousada e esclarecendo que não adianta só sonhar, é necessário muito trabalho envolvido para atingir os resultados. Pontos estes, compartilhados na teoria da liderança transformacional, a qual de acordo com Leitch e Volary (2016) a comunicação inspiradora e a visão compartilhada geram resultados positivos para o crescimento da *startup*.

Outro detalhe importante originado pelos respondentes é o líder ideal ser quem educa e orienta seu time, conforme enfatiza um dos entrevistados abaixo, e que está alinhado ao conceito de liderança que Megginson, Mosley e Pietri (1998) definem.

Aquela ideia mais sócrática, o cara que te faz mais perguntas do que te afirma coisas, que faz as perguntas certas para tu te dares conta daquilo que tu já sabias. [Aquele que] ajuda as pessoas a entenderem o problema, sem dar a resposta. Então esse é o líder ideal, é aquele que consegue entender o problema, fazer as perguntas certas para alguém entender aquilo que a pessoa já sabe e [o líder já] tem a resposta por experiência profissional. (Entrevistado nº5)

Portanto, os respondentes trouxeram que normalmente o líder ideal é alguém admirado pelo time e que consegue equilibrar tanto suas habilidades de negócio, preocupação com os resultados e ser criativo para resolver os problemas que surgem, quanto de gestão de pessoas, no quesito reconhecer o esforço em conjunto, sendo transparente e sem envolver seu ego.

Estes entendimentos dos fundadores, em relação à liderança, foram agrupados no Quadro 4, a fim de ilustrar seus vínculos com as diferentes teorias sobre a temática. Desta forma, busca-se proporcionar uma compilação destas percepções.

Quadro 4 – Entendimento de Liderança

TEORIA	AUTORES	REFERÊNCIA DOS ENTREVISTADOS
Liderança como relacionamento	Davel e Machado (2001)	Liderança conquistada e reconhecida
Liderança Autêntica	Avolio e Wernsing (2008)	Líder ouvinte, comunicativo, colaborativo.
Teoria da Liderança Transformacional	Leitch e Volary (2016)	Inspirar o time e ter visão holística
Liderança como arte de educar	Megginson, Mosley e Pietri (1998)	Liderança Socrática

Fonte: Elaborado pela autora.

Atrelado às habilidades de negócio, foi questionado aos entrevistados se a liderança e a referência técnica diferem em suas atuações, a fim de mapear o real entendimento de liderança. Dado que o perfil dos respondentes apresentou, em sua maioria, formação na área técnica, a autora do presente estudo contestou sobre a distinção entre estes desempenhos no contexto das *startups*.

Surpreendentemente, todas as respostas enfatizaram que sim, existe uma diferença substancial nas duas atuações, conforme comenta um fundador:

Sim, o cara que é referência técnica tem que ser bom tecnicamente naquilo e tem que estar disposto a compartilhar aquele conhecimento. A liderança tem que ter um olhar mais abrangente, de futuro, aonde a gente quer ir, dar a direção para o time, visão aberta do que está acontecendo na empresa, saber qual o perfil de cada pessoa, como eu falo com ela. Para mim, é outro papel. (Entrevistado nº2)

Todavia esta compreensão foi expandida por metade dos respondentes e fortemente vinculada com a referência técnica. Isto é, para estes fundadores, o conhecimento técnico é um dos primeiros passos para o aparecimento da liderança em uma *startup*. Em suas percepções, ela surge ou é impulsionada quando o time admira um profissional com conhecimento técnico. Ao mesmo tempo, a referência técnica gera influência no time e por este motivo foi considerado outro aspecto importante para a liderança. Em concordância, segue trecho de um dos entrevistados:

Sim, totalmente, não tem nada ver uma coisa com a outra [...] Claramente, eu

vejo muito a diferença, é outra coisa. A referência técnica se conquista com horas de estudo, esforço, de trabalho e [é algo] para ti. Liderança é para os outros, precisa liderar as pessoas, avaliar as pessoas e a estrutura ideal do time, ter uma visão do todo, do que só pensar em algo específico. A liderança tem que ser no mínimo de referência técnica, tem que compor, ensinar para os outros. Por isso é muito difícil ser líder em uma *startup* porque eu não tenho conhecimento de tudo, relação diferente do início. (Entrevistado nº5)

Em vista disso foi destacado que um dos desafios da liderança em *startups* é contemplar os conhecimentos de todas as áreas para conseguir desempenhar este papel. Ainda neste contexto um fundador ressaltou que esta relação pode ser confundida em casos em que a liderança surge junto com a referência técnica. Em contrapartida, apenas um dos fundadores esclareceu que o líder não precisa necessariamente ter o conhecimento técnico da área para ser validado como tal. Abaixo segue contribuição:

Sim, a referência técnica acaba gerando uma influência, o reflexo do teu trabalho vai gerar algo na atividade do teu colega, porque ele enxergou uma referência, tu influenciaste [...] por ter executado tão bem [...]. Mas ao mesmo tempo o líder pode não saber tecnicamente um assunto, mas entendendo o contexto e as pessoas, consegue influenciar que uma decisão seja feita [...]. Tem diferença, tenho absoluta certeza que tem, porque o cara excelente ele não vai conseguir delegar, não vai conseguir passar da melhor maneira um feedback, ou não vai identificar que o time está sob estresse, porque ele não é líder [...].(Entrevistado nº7)

Por fim, como última categoria temática, foi questionado o entendimento dos entrevistados sobre liderança empreendedora e seu manifesto nas *startups*. Foi possível identificar que os conceitos de liderança e liderança empreendedora não possuem uma diferença substancial para os respondentes. Apenas foi ressaltado que a liderança empreendedora apresenta algumas características adicionais, como se fosse uma ramificação do entendimento de liderança generalista. Esta confirmação pode ser exemplificada por uma das respostas:

[O líder empreendedor] é aquele cara que vê o problema como oportunidade, que é criativo e resiliente, que sabe que pode não dar certo, mas tendo uma visão clara ele sabe que vai dar certo uma hora. Liderança em geral tem um *skill* muito importante que é a influência e em ambiente de startup o cara precisa se adaptar a mudanças, [porque] é mais forte. (Entrevistado nº6)

Todos os respondentes afirmaram que se consideravam líderes empreendedores e que este conceito caracteriza a liderança no contexto de startup, pois contempla características como resiliência, criatividade, influência e iniciativa.

Destaca-se para a contribuição de um dos entrevistados: "imediatamente, eu pensaria que todo líder é empreendedor".

Esta percepção está diretamente conectada com o conceito de liderança empreendedora, conforme Leitch e Volary (2016). Os autores definem que os empreendedores são líderes por natureza, dado as características de autenticidade, carisma, busca constante por mudanças, mobilização de recursos, entre outros. Todos estes pontos foram citados pelos próprios respondentes, abaixo segue um trecho:

Líder empreendedor é o que muda o status de alguma coisa, é independente, tem o poder de influenciar a mudança. Me considero totalmente, porque esse é o nosso desafio diário em consequência do negócio [da *startup*]. (Entrevistado nº6)

Os fundadores definiram liderança empreendedora como a postura proativa para causar mudanças e inovar em seu ambiente, identificando oportunidades de melhorias. É no contexto de *startups* que esta liderança é imprescindível, dado as características do negócio, como exposto por um dos fundadores:

Numa equipe em ambiente incerto, o líder vai saber lidar com aquele tipo de ambiente, vai conseguir construir algo do zero e dar a volta por cima, não é um líder que precisa de processos formais e de uma cultura pré-definida, ele mesmo vai criar a estrutura, processos e a cultura. O líder [empreendedor é aquele] que não se importa com essa incerteza, porque é natural numa *startup* [...] claramente muita gente não gosta disso, as pessoas se sentem incomodadas, querem algo mais certo, mais estável. O líder empreendedor não pode querer ou exigir isso. (Entrevistado nº8)

Apresentar uma visão a longo prazo orientada ao contexto do produto, do time e da *startup*, também compõe o entendimento de liderança empreendedora. Ou seja, realizar uma análise abrangente, a partir de uma visão holística, deve ser características deste líder.

Estas percepções estão alinhadas ao que Yukl (2008) definia como sendo um dos três comportamentos esperados para uma liderança alinhada à estratégia de uma empresa. Isto é, o terceiro comportamento apresentado por Yukl (2008) é o norteado à adaptação a mudanças e identificação de oportunidades e ameaças do ambiente. Mesmos aspectos citados pelos entrevistadores, quando exploram que um dos objetivos de uma *startup* é o de sobreviver em um ambiente de incerteza.

A partir do próximo trecho, também é importante ressaltar que todos os

fundadores identificaram outros profissionais, de diferentes níveis de senioridade, com perfil de líderes empreendedores. Esta percepção reforça que o contexto de startup demanda este perfil de profissional.

Tem como um líder não ser empreendedor e um empreendedor não ser líder? Sim, me considero um líder empreendedor, absolutamente, porque as duas palavras estão casadas com o meu destaque na empresa e pelo meu motivo de demissão, sempre acabei assumindo posição de liderança na empresa, e ao mesmo tempo, eu conseguia enxergar a visão da empresa e o produto que estava desenvolvendo, e eu sabia que podia fazer diferente ou melhor, sentimento de querer fazer fora da empresa, tocando o meu negócio. Sempre estiveram juntas. Sim, vejo meus colegas com esse perfil. (Entrevistado nº7)

Os respondentes que não se consideram líder e/ou líder empreendedor, que foram a minoria, esclarecem que são empreendedores ou referências técnicas e não apresentam comportamentos que definiriam uma liderança. Relacionado a este contexto, também foi exposto que na percepção de alguns fundadores, a liderança é consequência do empreendedorismo, mas alguns sócios não querem incorporar este comportamento. Logo, alguém assume a responsabilidade da liderança, sem ter tido opção ou diálogo na tomada de decisão. Como contextualizado sobre um dos entrevistadores:

Eu fui empreendedor, antes de ser líder. De certa forma é mais fácil ser empreendedor do que ser líder, porque para tu seres empreendedor tu precisas resolver o problema de alguém, basicamente. Então, tem uma oportunidade e tu crias uma solução para aquilo e aquilo facilita a vida de alguém e gera um retorno sobre o investimento. Ser líder tu tens que olhar de fora a situação como um todo, para relação das pessoas e estar preocupado com tudo. (Entrevistado nº5)

Eu acho que às vezes rola muito de um empreendedor abrir um negócio e ir bem, mas não ter conhecimento em gestão de pessoas e não consegue ser a liderança quando a equipe vai crescendo. Principalmente quando é alguém que vem de uma área mais técnica ou mais específica, e depois tem problemas [relacionados a] pessoas do time, que é [algo] normal, e pode perder o controle. (Entrevistado nº8)

4.2.1 Liderança em Startups

A segunda categoria do presente estudo teve como objetivo compreender como a liderança se apresenta em um ambiente de *startups*, esclarecendo seu papel, seus desafios, suas evoluções e suas limitações. O levantamento das informações foi dividido em três categorias temáticas: características e comportamentos da atuação, influências positivas e negativas da atitude dos fundadores e as funções da liderança.

4.2.2 Atuação da liderança em startups

De modo geral os entrevistados afirmaram que o papel da liderança é fundamental para o sucesso da *startup*, dado o ambiente incerto em que está inserida. Ressaltaram ter ciência do impacto direto que suas atuações, e neste sentido entende-se como suas características pessoais e seus conhecimentos técnicos, geram na cultura da *startup*.

Acho que depende muito da forma como ela começa, depende dos líderes fundadores. Tem startup que é super hierárquica, tem modelo de liderança bem autoritária e tem outras que não. Então está mais vinculado por quem funda, do que propriamente por ser startup. (Entrevistado nº6)

Leitch e Volary (2016) destacam que a personalidade do líder apresenta um reflexo substancial na dinâmica da *startup*, ou seja, suas emoções, suas crenças, seus desejos influenciam no sucesso ou não da empresa. Também Avolio and Wernsing (2008) indicam que uma das características da liderança empreendedora é sua autenticidade. Tal informação foi compartilhada pelos fundadores, os quais enfatizaram a necessidade de o fundador apresentar um alto nível de autoconhecimento.

O líder vai ditar o ritmo da *startup*. (Entrevistado nº8)

Fundamental, a *startup* é a imagem do seu líder. Então, toda a cultura dela vai ser desenvolvida em torno dos teus valores pessoais que tu trazes ao negócio. [...] tem que conseguir aplicar os valores na empresa, comunicar para as pessoas. [...] o fundador é uma peça essencial porque tu humaniza a história da empresa. Tem o ponto de se conhecer para aguentar toda a imprevisibilidade da *startup*, que passa por muito período ruim ou de incerteza e se o cara não se conhece e não se controla, não consegue, não existe chance. (Entrevistado nº2)

A gente ainda tem uma cultura muito forte de fundador [...] mas a tendência é que essa cultura de dono passe a ser substituída por uma cultura de propósito e liderança. (Entrevistado nº1)

Em contrapartida, ao mesmo tempo, não souberam definir a atuação desta figura no ambiente de trabalho, demonstrando, assim, ser um fator ansiogênico para os próprios fundadores. Leitch e Volary (2016) apontam que a atuação da liderança e as atividades gerenciais misturam-se no ambiente da *startup*, tornando o papel do líder ainda mais complexo. A opinião dos entrevistados foi diversa:

Ela é mal definida, o papel do líder é derrubar as barreiras invisíveis que existem na empresa. (Entrevistado nº7)

A minha visão é que a gente acaba tendo múltiplos papéis. (Entrevistado nº3)

Eu faço o que sobra, o que ninguém faz, desde comprar café até o planejamento estratégico. (Entrevistado nº5)

Quando se trabalha em uma empresa tradicional e tu tem um papel de liderança, existe uma demanda que tu vais receber e tu vai ter que resolver e tu vai decidir. Na *startup* tu estás explorando novas oportunidades, criando um novo negócio, não existe uma demanda, tu tens que criar a demanda, inventar o que tem que ser feito e tem que ser bem executado, preferencialmente. É uma vida de paradigmas bem grandes. (Entrevistado nº9)

Pela maior parte das *startups* não terem sido fundadas por apenas um profissional, a atuação da liderança torna-se mais um desafio, além dos citados anteriormente. Isso porque é necessário que seja definido o papel de CEO, o qual significa uma postura de liderança pelo restante do time, entre os sócios.

Esse comando compartilhado é algo muito perigoso pra startup. Quando se pergunta 'quem é que manda?' e respondem somos nós, isso é muito ruim porque uma startup já tem um ambiente caótico, e adicionar uma linha de reporte ambíguo em que tu não sabe pra quem tu está reportando não ajuda em nada, só piora as coisas e é externamente ruim porque não sabem pra quem se referir. Por que as pessoas não conseguiram tomar uma decisão, todas as outras decisões ficam prejudicadas [...] Tem que ter uma liderança pontual, o papel do CEO é muito importante e forte no startup, é nítido como as pessoas olham pra essa figura buscando o norte da empresa, como é um ambiente muito caótico as pessoas perguntam o que a gente vai fazer. (Entrevistado nº9)

Perigo da informalidade, de não ter no papel quem é o líder e ninguém assumir esse papel. (Entrevistado nº7)

Pode ser inferido que na concepção da *startup* os fundadores não se preocupam com o momento em que a empresa precisará de uma figura de CEO e, a partir disto, uma liderança que oriente e inspire o time. Face a isto, destaca-se o reflexo da maturidade entre 3 contextos distintos: o primeiro, uma *startup* que iniciou há 8 meses e possui 4 sócios; o segundo, em que a startup tem 5 anos e conta com 3 sócios; e o terceiro, uma startup de 1,5 ano e apenas 1 fundador:

A gente discutiu sobre isso, mas não quisemos centralizar em ninguém, é legal a troca de opinião e a decisão em conjunto. (Entrevistado nº10)

Quando a gente começou todos eram iguais, é muito difícil falar o papel de cada um no início. Envolve ego pessoal, fui muito feliz com meus sócios, sempre deixamos o ego do lado de fora, sempre funcionou muito bem, sempre depois que a decisão foi tomada nós seguimos, dei sorte de ter os sócios que eu tenho. (Entrevistado nº9)

Uma outra coisa que acontece, não só pelo perfil comportamental de quem funda a startup, mas quantas pessoas fundam, porque hoje está muito fácil de iniciar uma empresa de tecnologia e arrancar [o crescimento] pelo menos sendo startup, e às vezes se arranca com muitos sócios que tiveram pouco tempo de convívio, então depois conforme avança o projeto começa uns desalinhamentos. Às vezes os perfis dos líderes são muito diferentes e precisa de um alinhamento organizacional e cada um acha uma coisa. (Entrevistado nº6)

Portanto, consideram que conhecer os sócios antes da abertura da *startup* é fator crucial para a prosperidade da empresa, pois o negócio já tem inúmeras características próprias que dificultam o trabalho, logo este não pode ser um ponto de preocupação.

Após essa tomada esta decisão, as responsabilidades de cada um devem ser cumpridas, sem ressentimentos entre as definições feitas e baseada em uma relação de confiança. Ou seja, a partir do momento em que um sócio assume a posição de CEO, os outros devem compreender e aceitar seus papéis da mesma forma.

É necessário que cada pessoa na empresa e, principalmente, os fundadores assumam seus papéis e abracem e sigam aquilo sem depender de outras pessoas. Meu sócio não pode estar preocupado se eu estou fazendo o meu trabalho, se eu estou fazendo certo, da mesma forma comigo. (Entrevistado nº3)

Ao mesmo tempo, os respondentes indicam que o CEO não deve ter uma postura hierárquica em relação aos outros fundadores, dado que são amigos ou até mesmo porque é contrário aos valores que eles acreditam. Ou seja, deve ser vista como uma liderança facilitadora.

Acho que é algo bem complicado, porque aqui se alguém se achasse muito maior do que é, não teria espaço. (Entrevistado nº4)

Eu acho bem difícil, eu sou “chefe” dos meus fundadores, eu sou CEO e a gente se conhece há dez anos, é difícil ter hierarquia nesse meio. Toda e qualquer decisão é sempre discutida e nunca imposta, por natureza. Tem coisas que são impostas para mim pelo fundo e que eu não entendo, e eu preciso levar para eles e eles não toleram isso ou não entendem. [...] na maior parte do tempo é assim e é bom, mas às vezes isso atrapalha. Nós somos quatro e temos uma intimidade absurda [...] a gente começou como amigos da faculdade. (Entrevistado nº5)

Portanto, o CEO, no entendimento dos respondentes, é o líder e tem como principal papel reforçar a cultura da empresa, lembrando o objetivo que almejam alcançar e mobilizando as pessoas ao encontro desta visão. Por mais que todos os

fundadores possam realizar esta função, a liderança deve ter um nome e ser representada por um dos sócios.

Praticamente todo time é sócio e compartilha a mesma visão por tanto tempo e a gente se pega no sentimento de que todos estão a par de tudo e todos sentem o mesmo, mas é aí que mora o perigo. Estar sempre relembrando o papel da empresa e que estamos aqui com o mesmo propósito [...] praticar a exposição dessa visão e desse alinhamento. (Entrevistado nº7)

A startup por definição é um ambiente de muita incerteza, então tu tens que ser o cara que motiva e treina o time [...] é responsabilidade do líder conseguir colocar na cabeça da galera que a gente quer é atingir aquele sonho e fazer com que esse sonho esteja na cabeça de todos. (Entrevistado nº1)

Então é bem importante ter uma visão bem clara de futuro, pode ser errada, mas é importante ter essa visão e comunicar para as pessoas de forma bem clara e entender como explorar a oportunidade. (Entrevistado nº9)

Em contrapartida, objetivando complementar a compreensão em relação à temática, foi indagado se os respondentes percebiam alguma diferença do perfil e/ou da atuação da liderança entre um contexto de *startups* ao de um negócio tradicional. Curiosamente, apesar de os fundadores terem tido dificuldade em definir a atuação da liderança em suas empresas, eles afirmaram descomplicadamente existir um contraste nos ambientes convencionais.

Segundo eles, a mentalidade do líder deve ser colaborativa e flexível em *startups*, aceitando de forma natural trabalhar com demandas de áreas em que não possuem conhecimento e que precisarão aprender. Além disso, a liderança terá uma curva mais longa para conquistar seu time e conseguir orientá-lo ao atingimento do objetivo, sendo imprescindível que o líder escute as opiniões de todos. Neste sentido complementam que a influência e a visão de negócio do líder têm um impacto maior e mais imediato no time, quando compartilhado. De um lado é positivo, pois gera um resultado direto no engajamento do time, mas, de outro modo é necessária cautela pelo líder, porque cada ação gera uma consequência no comportamento do grupo.

Já em negócios tradicionais, citaram que a liderança em parte é reconhecida por estar em uma posição hierárquica superior à equipe. Nesta perspectiva, percebe-se que os respondentes, por vezes, vinculam o conceito de liderança com o de chefia. Eles também mencionaram que as decisões são mais lentas e pontuais em uma estrutura de grande porte, conjuntamente se envolvem com atividades gerenciais e estratégicas, avesso ao que existe em *startups*.

O líder tem que saber que startup não é uma empresa tradicional. (Entrevistado nº 8)

Eu acho que tem bastante, porque aqui todo mundo se envolve com tudo. Em empresa tradicional o líder não se envolve nas atividades operacionais, só nas gerenciais. (Entrevistado nº4)

A empresa maior já tem um entendimento de liderança, as pessoas entendem a hierarquia. É mais fácil de ser líder, tu assumes como gerente, as pessoas já te respeitam como gerente. Numa *startup* tu tens que construir esse respeito, não existe esse conteúdo de liderança, então tu tens que fazer com que as pessoas te enxerguem como líder, [aquele] que ajuda a te dar o norte. (Entrevistado nº2)

Sim, as tradicionais centralizam bem mais a tomada de decisão, são engessadas porque tem que acatar o que vem de cima. (Entrevistado nº10)
Tudo tem que ser um pouco mais rápido, a distância é muito menor aqui na *startup*. Não é de propósito que não temos hierarquia, é natural. Então eu tenho muito mais que trazer qual o objetivo da empresa do que em uma empresa maior, aqui a gente influencia muito mais do que uma grande empresa. (Entrevistado nº5)

Foi aprofundado aos fundadores se esta mudança referia-se às responsabilidades que o líder tem em cada um dos ambientes ou à necessidade de um perfil específico para cada negócio. Alguns entendem que é perfil, ou seja, a forma como a liderança manifesta-se é diferente, dado que uma *startup* não suportaria que ela fosse hierárquica e centralizadora, mas em empresa tradicional isso não seria visto como um problema, na maioria dos casos. Em contrapartida, em ambientes inovadores espera-se uma liderança proativa e flexível. Portanto, estes fundadores acreditam que o formato do negócio direciona o perfil de liderança ideal.

Com certeza é perfil. A gente é mais flexível por ser startup, mas algumas atividades são as mesmas, como o feedback 1x1 e as rodadas de avaliação, tudo estruturado e pode até ser parecido de uma empresa tradicional, mas pela natureza do negócio a gente é mais flexível, na empresa tradicional a demanda vem de cima e tu realizas. Na *startup* tem que definir o que fazer e não se sabe como, a pessoa tem que ir atrás, buscar o 'como', o perfil é o fundamental. (Entrevistado nº 9)

Acho que as funções não tanto, mas o modo como são executados, sim. Aqui a gente tem muito mais liberdade e informalidade, então na hora de passar os valores da empresa, eu vou falar do meu jeito, não é burocrático, não é engessado, não tem um treinamento sobre valores. É algo orgânico, a motivação e a mediação de conflitos ocorre nos dois [lados]. Uma outra função é reportar para os outros líderes, para o board, para os acionistas, existe na empresa tradicional e na *startup*, mas aqui acontece de forma muito mais fácil [...] As funções são parecidas, mas a forma como são executadas são diferentes. (Entrevistado nº 1)

Outros, no entanto, comentam que o perfil de liderança é o mesmo em qualquer

contexto, logo o que difere é o formato de trabalho, uma vez que as responsabilidades em termos de desenvolvimento de pessoas, visão sistêmica e compartilhamento seguem sendo papel do líder. Novamente, é reforçada a importância das características de flexibilidade e resiliência.

Eu acho que o perfil do líder não, mas a forma do trabalho que é diferente, porque quando tu entras no universo da *startup* tu estás num grau de instabilidade tão grande que séries históricas já não servem, tu não sabes se o produto que tu estás lançando tem sentido ou não, estão num universo mais imprevisível. Eu enxergo que as lideranças têm que ter um grau de flexibilidade muito maior, não que as empresas tradicionais não precisam ter, mas a forma do negócio precisa ter. Tem que lidar com pessoas, a dinâmica não escapa. Mas enxergo que o líder em *startups* é pouco mais maleável. (Entrevistado nº6)

Ademais, um fundador citou que acredita que ambos os aspectos refletem as diferenças entre a atuação da liderança em cada um dos ambientes. Na *startup* é necessário que o líder tenha proatividade, como já mencionado por outro entrevistado, mas a responsabilidade de orientar o time em torno do alcance de um objetivo em comum ocorre nas duas esferas.

Acho que um pouco das duas coisas, na empresa tradicional tu vais ter um papel bem definido, processo, cultura bem definida e o líder vai seguir aquilo, é muito mais tentar passar para a equipe o que já está definido. E na *startup* talvez não tenha tudo isso, a gente vive muito isso aqui, quando tu vais liderar uma equipe tu te sentes meio perdido e tem várias coisas que não estão definidas e o líder está ali para isso, para organizar e para definir, às vezes o líder precisa ter esse papel de empreendedor do zero. Não tem nada definido, é uma bagunça e tu não pode se desmotivar por isso, não pode não gostar disso, tem que aceitar isso como um desafio. Esse papel do líder, de empreender dentro da *startup*, é fundamental assim como conviver em um ambiente muito incerto. (Entrevistado nº8)

Em oposição a estas percepções, um respondente acredita que não existe diferença na atuação das lideranças conforme o estilo de negócio e sim pelo tamanho da empresa, independentemente de ser *startup* ou não. Ele contrapõe as duas realidades, uma em que o líder terá uma equipe grande a qual não terá como realizar as mesmas atividades caso fosse um time menor, e a outra em que o time é menor, mas as funções são inúmeras.

Eu acho que não. Eu acredito que em uma *startup* a pessoa acumula mais funções, em uma empresa de grande porte o cara vai ter uma função muito específica. E isso tem muito a ver com o tamanho das equipes e número de funcionários, é difícil pensar em alguém fazendo o que eu faço em uma

empresa com 200 funcionários. Como o cara vai fazer a comunicação com todos os times? Seria impossível. Então acho que tem mais a ver com o tamanho das empresas do que com o fato de ser uma *startup*. (Entrevistado nº3)

A partir do desenho deste papel, os respondentes definiram as principais funções e responsabilidades da liderança para o contexto das *startups*. Interessante notar que neste sentido eles compartilharam aspectos comportamentais, todos eles relacionados a gestão de pessoas, e poucos técnicos. Neste sentido, manter a motivação da equipe, dadas as incertezas que permeiam o negócio, desenvolver as pessoas e a mediar conflitos são responsabilidades essenciais no ambiente de *startups*.

Eu acho que é mediar os conflitos, sempre da forma mais rápida e pontual possível. Função de manter todo mundo no mesmo barco, manter todo mundo alinhado, uma das grandes coisas do líder é conseguir que todo time, pessoas que são todas diferentes, estejam alinhadas com os valores da companhia. (Entrevistado nº2)

Eu acho que é manter o barco, não deixar o barco afundar, não deixar o time desmotivar ou entender quando está desmotivado, trabalhar essa situação com o time. Na *startup* é um estresse absurdo, estamos sempre ansiosos, e o principal papel do líder é tentar mediar e amenizar o estresse e a ansiedade [...] entender as pessoas que fazem parte da empresa, trabalhar as pessoas. (Entrevistado nº7)

Com a intenção de compreender de forma global o comportamento da liderança em contextos de *startups* foi indagado aos respondentes se existia alguma limitação que a estrutura organizacional deste tipo de negócio causava em suas atuações. O aspecto mais citado foi a relação próxima entre o time, isto é, a dificuldade em conseguir separar as relações profissionais das pessoais. Este ponto ocorre porque as *startups* apresentam um quadro de colaboradores jovens, em fase inicial de carreira e que são amigos.

Aquilo do começo, de a gente se conhecer muito. Gostei muito de uma frase que eu li no caso da Netflix: "*we are not a family, we are a team*". Eu acho que aqui a gente ainda é muito família, então tem pessoas aqui que eu não conseguiria demitir porque seria muito doloroso. Isso é bom e ruim, mas é um excesso, mas a gente construiu e fundou tudo junto. Eu realmente acredito que a liderança vem de dentro e eu me fui colocado nessa posição e eu fui indo e indo e indo e hoje eu reconheço o meu papel e estou buscando me capacitar nisso. (Entrevistado nº5)

Como as pessoas são muito jovens, também, às vezes, elas não têm noção de muita coisa, que parece ser trivial e o líder não passa adiante porque pensa que é super básico. Área com muitos estagiários e isso limitava um pouco, pessoa mais inexperientes e que trabalhavam só seis horas e tu

querias dar uma responsabilidade muito grande, mas a pessoa não conseguia, limitação de produtividade, porque o comprometimento dependia da entrega, isso talvez tenha limitado os resultados. (Entrevistado nº8)

Ficou em evidência a limitação pela falta de recurso financeiro, a qual restringe os líderes na contratação e no desenvolvimento de seus times. Eles têm receio de investirem em uma equipe maior e não conseguir mantê-la, caso a startup não cresça conforme o esperado. Isto é, novamente o aspecto da imprevisibilidade impacta na atuação da liderança, sendo uma preocupação constante aos fundadores.

Falta de verba para conseguir ter melhores resultados e para ter mais pessoas no time levantando dados. (Entrevistado nº10)

No início era bem financeiro, a gente não tinha dinheiro para fazer quase nada. Bate muito nessa parte financeira, ainda hoje isso atrapalha, pouca gente para tocar. Ideias nós temos, mas falta uma ajuda. Aqui a gente tem que correr atrás do conhecimento, chegar no conhecimento. (Entrevistado nº4)

Sempre tem a questão de escassez de recursos, eu como CEO tenho atividades operacionais, não consigo só me envolver com gestão de pessoas e com a estratégia. Se tivesse mais gente conseguiríamos, mas também não adianta ter mais gente se não vai garantir maior faturamento. (Entrevistado nº2)

Em pauta, um fundador destaca, no tocante das limitações que a startup poderia gerar na atuação da liderança, que um líder exitoso em seu papel não possui barreiras, uma vez que a gestão do negócio e, conseqüentemente, do time é sua responsabilidade.

Seu eu estou tendo barreiras, eu não estou sendo um bom líder. No momento que eu estou tentando praticar uma liderança por um caminho que a empresa está levantando uma barreira, é porque eu não estou sendo um bom líder, eu estou tendo uma visão precipitada ou [estou atuando] de uma forma dominadora. [...] então primeiro eu tenho que rever porque não estou sendo um bom líder e identificar o impacto disso. (Entrevistado nº7)

Por fim, a citação do entrevistador abaixo foi bem esclarecedora sobre a profundidade e a complexidade de uma liderança no contexto de startup e, de modo geral, o que os fundadores definem como sendo suas responsabilidades, contemplando aspectos técnicos e de gestão:

Tem que entender as necessidades do time, entender os objetivos da organização, contribuir com caminhos para aonde a organização quer chegar perante a alta gestão, olhar para o futuro. Sabendo isso, entender que

funções o time dele tem que desempenhar e baseado nisso pensar que tipo de pessoa precisa para montar o seu time, definir as melhores pessoas para recrutar e desenvolver o time que ele tem. Entender o trabalho que aquela área faz tecnicamente, o que se fazer e a melhor forma, ser referência. Entender bastante de métodos de gestão, saber aplicar um planejamento e garantir a execução e saber analisar o resultado e replanejar. Tem que estar ali o plano de ação e tem que ter reunião de acompanhamento, ter uma forma de medir o resultado, isso é básico. Então, tem a questão de entender e contribuir para onde está indo, visão de futuro. Tem a gestão de pessoas, recrutar e desenvolver as pessoas, tem o método gerencial, tem o *skill* técnico e tem outra coisa que é conseguir entender o clima, o que motiva e o que desmotiva o time, a performance de cada um, ter uma sensibilidade para interferir em algumas coisas. (Entrevistado nº2)

4.3 Características presentes na liderança

As lideranças das *startups* estudadas não apresentaram as mesmas características, vale destacar que este foi um exercício difícil para os empreendedores, pois muitos não tinham consciência de suas atuações e/ou não tinham recebido feedbacks sobre seus desempenhos. No entanto, muitos fundadores sinalizaram que são colaborativos e ouvintes, ou seja, dão liberdade para que todas as ideias sejam consideradas, porém não se consideram bons comunicadores. Além disso, destacaram serem “*hands on*”, ou seja, se envolvem a nível operacional quando o time necessita ou quando entendem que a entrega não foi boa o suficiente.

Eu procuro dar voz para as pessoas. Muitas pessoas têm muito o que colaborar. A vantagem de sermos pequenos ainda é as pessoas estarem integralmente no projeto, o que traz um impacto absurdamente maior, e para elas estarem integralmente no projeto, elas precisam ter voz. Eu dou voz às pessoas darem suas ideias e elas veem na prática as suas ideias, é palpável. O fato de deixarmos sempre muito aberto reflete como a startup está, a gente tem uma liberdade de falar. (Entrevistado nº4)

Eu sou muito servidor, colocar a mão na massa, total *hands on*, para o bom e ruim. Eu sou ainda muito operacional e pouco estratégico. A parte de formar as pessoas, eu não tenho experiência, e que eu acho fundamental, mas eu não tenho facilidade e que eu tenho que me desafiar a chamar as pessoas, para discutir o trabalho deles, quais problemas eles têm no dia a dia, eu tenho que me forçar a fazer isso. Enquanto se tiver um problema para fazer algo, eu passo a madrugada ajudando. (Entrevistado nº5)

Eu tenho que aprender muito ainda em termos de comunicação, ter mais contato com o time, falar mais, medir o que eu devo ou não falar. (Entrevistado nº1)

Comunicação fluída, identificar como explorar. Honestidade que nem sempre é boa, a melhor forma de colocar em prática, ser sincero. (Entrevistado nº9)

Também apontaram serem responsáveis e preocupados com a entrega do

produto, o que os torna exigentes e até mesmo centralizadores de demandas. Ao mesmo tempo, buscam proteger a equipe de críticas destrutivas e focam na solução dos problemas que surgem.

Sou bastante exigente, eu tendo a criticar bastante, então é um ponto que eu tenho que melhorar, geralmente eu acho as coisas ruins. A forma como eu dou feedback ou me comunico é um pouco dura demais. Eu não sou um cara que sou muito empolgado, sou mais preocupado. Aconteceu algo bom? O que temos para melhorar? (Entrevistado nº2)

Eu acho que a responsabilidade é uma das coisas [...] nesse ramo, o cliente não está satisfeito com algo e essa insatisfação é depositada na equipe de desenvolvimento e eu busco blindar o time disso para que o clima do time continue bom e para que a produtividade continue sem a preocupação do cliente, esse ruído é filtrado e não passa direto. Isso mantém o clima do ambiente. (Entrevistado nº3)

Essa questão da visão, eu consigo enxergar bem, tem um problema e sempre tem uma oportunidade para explorar, um ponto positivo do meu jeito de liderar. (Entrevistado nº9)

4.3.1 Influência positiva das características presentes na liderança

Em relação às características citadas pelos fundadores, foi perguntado quais destas impactam positivamente no sucesso da *startup*. A mais destacada foi a iniciativa de se envolver com a execução de atividades operacionais, ou seja, a atuação dos líderes em demandas que não são, necessariamente, suas responsabilidades e o rápido retorno de suas ações no resultado da empresa.

Principalmente entregar resultados da área, é o que a startup quer, ainda mais pelo ritmo acelerado, melhorar o mais rápido possível, dar resultado mais tangível. (Entrevistado nº8)

Eu sou o executor, eu sou o cara que inicia e para o *business developer* é excelente. Abro uma porta muito rápido e, às vezes, mais rápido do que a empresa está preparada para executar e que pode gerar um impacto na *startup*. (Entrevistado nº7)

O fato de ser *hands on* é positivo. (Entrevistado nº5)

Acho que essa pegada de 'vamos fazer acontecer' e de que sempre dá, influencia bastante na mentalidade do pessoal de como encarar os problemas. [...] Eu tenho esse segundo viés de conseguir fazer as coisas acontecerem da melhor maneira e por isso influencia bastante e a galera vê, eu tento passar, não só para o meu time, 'que vai dar certo' e a galera se contagia com isso. (Entrevistado nº1)

Também a visão holística do negócio foi mencionada como ponto positivo. O entendimento do mercado em que o negócio está inserido possibilita que os

fundadores enxerguem oportunidades, frente aos obstáculos. Essa mentalidade orienta para que o líder seja aberto a novas ideias e, portanto, ouvinte de sua equipe de trabalho, considerando as opiniões que são apresentadas.

O fato de ser obsessivo, de melhorar e fazer o negócio dar certo, ajudar a fazer as coisas melhores [...] Essa questão de olhar o todo, noção do tempo, vou lá no comercial, visão sistêmica e eu ajudo aquela área. (Entrevistado nº2)

Essa questão da visão, eu consigo enxergar bem, tem um problema e sempre tem uma oportunidade para explorar, um ponto positivo do meu jeito de liderar. (Entrevistado nº9)

Eu acho que mais cabeças pensam melhor que uma. Ter visões diferentes para resolver um problema, dar mais chance da gente acertar, vejo um ponto positivo. A gente não sabe as respostas, a gente está sempre partindo de hipóteses. A ideia é a gente validar as hipóteses, quanto melhor for esse levantamento dessas hipóteses para teste, mais assertivo e menos retrabalho a gente vai ter. (Entrevistado nº6)

4.3.2 *Influência negativa das características presentes na liderança*

Simultaneamente, questionou-se sobre as características da liderança que influenciavam negativamente no sucesso das *startups*. Percebeu-se um alto nível de cobrança pelos fundadores sobre suas atuações, pois foram mencionados mais pontos de melhoria e de desenvolvimento do que positivos.

O primeiro deles refere-se à dificuldade de comunicação, ou por não conseguirem expor suas opiniões com clareza ou por não saberem passar feedbacks aos seus times ou por não conseguirem definir quais informações precisam ser ditas aos times e quais não são necessárias.

Honestidade que nem sempre é boa, a melhor forma de colocar em prática, ser sincero. A segunda, ser direto ao ponto, ainda estou em processo de aprendizado, já nos prejudicou não ter sensibilidade ou empatia suficiente, pode ser ruim e gerar estresse. (Entrevistador nº9)

Eu tenho um pouco de dificuldade de falar algumas coisas, fazer mais reuniões de feedback, chamar para falar, isso impacta negativamente no sentido de que poderia estar melhor. Se eu conseguisse resolver conflitos e mediar situações, de forma mais imediata, poderia ter um impacto legal. (Entrevistador nº1)

Acho que eu não sou muito bom em comunicar, é um esforço para expor as ideias, falha de comunicação. (Entrevistador nº10)

Já o segundo faz menção à centralização das demandas pelos fundadores. Eles argumentam que pela falta de confiança na entrega de qualidade feita pelo time,

o qual normalmente possui um nível júnior, optam por se responsabilizar pela demanda. Outro fator atrelado a esta postura é o ritmo acelerado que as *startups* possuem, dado o mercado em que estão inseridas, que não possibilita que os times tenham suas curvas de aprendizagem desenvolvidas para realizarem uma entrega.

Neste sentido, os respondentes admitem que têm um comportamento errado como líderes, pois não estão desenvolvendo seus times e, simultaneamente, estão se envolvendo com atividades que não necessitariam de seu tempo investido. Este processo acaba sendo sustentado, pois, à medida que a liderança está repleta de trabalho, ela não consegue dar atenção aos colaboradores e torná-los independentes, ou seja, um ciclo retroalimentado.

Quando tu fazes as coisas pelos outros, tu não deixas eles aprenderem, isso acontece muito por minha causa. Se eu tivesse um pouco mais de paciência de entregar pra pessoa e deixasse a pessoa aprender e errar uma vez, e de novo, e de novo. Na hora, tudo tem um senso de urgência, precisa apresentar para um fundo ou para um cliente e às vezes não se tem o *timing* e a chance de ter o erro de propósito. (Entrevistado nº5)

A gente tem uma tendência de se envolver com tudo e isso muitas vezes é um fator de atraso. Uma coisa que a gente não consegue fazer bem é estimular essas lideranças internas para que tenham outras pessoas que chamem a responsabilidade, e desenvolver atividades e pessoas de maneira autônoma. A gente sempre quer participar de tudo e isso nem sempre é positivo. Muito por conta de a gente centralizar, a gente vira um gargalo, muitos processos viram gargalos com a gente, porque temos muitas atividades. (Entrevistado nº3)

Algumas vezes a gente gasta tempo e energia no que não deveria gastar tanto tempo nisso. Posso estar obcecado em algo que poderia deixar passar. (Entrevistado nº2)

Além das questões de comunicação e centralização, também relataram como aspectos negativos de suas características a excessiva preocupação com a empresa. Isto é, os fundadores apresentaram um alto senso de responsabilização por tudo o que acontece com a startup, ocasionando que, em alguns momentos, não arrisquem em oportunidades que surgem no mercado.

Eu acho que eu poderia ousar mais, ser mais ousado, o que poderia aumentar o sucesso da empresa ou quebrá-la. Algumas decisões que eu tive eu teria mais risco, e poderia ter mais sucesso ou quebrar. Como é tudo que eu tenho, quero garantir que não vai quebrar, é pro bem e pro mal. (Entrevistador nº 2)

Faz-se necessário destacar a relação desta característica com a anteriormente comentada, a centralização. Os líderes, quando descentralizam as demandas, por

serem também altamente preocupados e responsáveis, são críticos e cobram do time entregas de qualidade. Eles esperam que, no momento em que é possibilitado um ambiente de liberdade e autonomia, os colaboradores tenham alto nível de desempenho em suas funções e, no mínimo, o mesmo envolvimento e comprometimento que eles têm para com a empresa.

Acho que essa questão de ser crítico não é a melhor forma de motivar as pessoas e elas fazerem melhor. Tem esse lado de colocar a barra mais alta pra ninguém ficar confortável, mas não é isso a melhor forma da pessoa performar mais, mas eu sei que não é melhor forma, mas varia de cada pessoa. Cada empresa tem uma forma de fazer, depende de cada pessoa. (Entrevistador nº2)

Eu acho que no momento aumenta a responsabilidade das pessoas, porque ao mesmo tempo em que eu dou autonomia para pessoas tomarem decisões e avançarem, isso traz uma carga de responsabilidade. O benefício da autonomia, de dar poder de voz, de exercer a influência tem o contraponto desse outro lado negativo. Não tem resposta pronta de ir só executar. Vai ter que começar a tomar decisões, às vezes boas e às vezes ruins, e vai começar a arcar com as consequências, à medida que o problema surgir. (Entrevistador nº 6)

4.4 Características inspiradoras

A partir do entendimento de que liderança é arte de inspirar, educar e contagiar as pessoas em contextos incertos, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998) foi questionado aos fundadores quais características eles entendiam que inspiravam seus times. Este também foi um exercício complicado para os respondentes, pois eles comentaram que não recebiam feedbacks e/ou que não perguntavam para seus liderados sobre sua atuação.

Portanto, as respostas pautaram-se nas percepções do cotidiano e, até mesmo, do resultado de algumas dinâmicas de relacionamento pessoal realizadas nas empresas. Como primeira característica destacada pelos líderes está a iniciativa e a disposição de se envolver com todas as demandas.

Eu acho que é minha falta de realidade e a falta de precaução, casa bem com o modelo de empresa que construímos, a partir de uma necessidade de mercado. Estamos no mercado B2C, que é difícil no Brasil, produto pra grande massa. Tenho que conseguir atender o máximo de pessoas possível para o negócio dar certo, estamos falando de *marketplace*, muita audiência, não posso cobrar do público esse custo de suporte, é um modelo de B2C mais louco. Acho que para o modelo da empresa, ela precisa de um líder que não pode ser um cara muito conservador. (Entrevistador nº7)

Fazer acontecer, minha energia, predisponho a pegar junto tudo o que tem

que fazer, não ser o chefe, dar ordens. Ser o cara que está aqui para ajudar. (Entrevistador nº1)

Além da proatividade dos fundadores, a paixão pelo negócio é a segunda característica que inspira seus times. O orgulho pelo que estão construindo e o desafio do produto/serviço orientam a comunicação dos líderes e pautam a cultura da empresa.

Tenho um senso de cuidar e seguir nossos valores, as ações que eu tomo e a forma como eu comunico, eu instigo esses valores de ser ousado e pensar grande. (Entrevistador nº9)

Na verdade, não sei se é relacionado, mas eu no início da empresa sempre me motivei pelos desafios técnicos que o produto apresentava, isso desde o início e continuou assim. Essa motivação e inspiração continua para mim e eu acho que isso é que move os times, o interesse naquilo que estamos desenvolvendo, no objetivo final de como o cliente vai utilizar o produto, como isso vai resolver o problema e trazer a satisfação do cliente, mas não sei se isso é por conta da minha liderança. Eu tento sempre passar isso para o time, oferecer para eles algo que seja desafiador para trabalhar e trazer essa visão de fora, como eu faço essa ponte com o cliente eu consigo trazer feedback e um elogio para equipe é importante. (Entrevistador nº3)

Acho que é paixão pela empresa, tenho um carinho grande, como eu estava desde o início e agora estamos presentes no Brasil todo. (Entrevistador nº4)

A dedicação à startup também foi mencionada pelos fundadores, dado que os times reconhecem todos os esforços e sacrifícios que eles fazem para que a empresa prospere. Esta dedicação estável concebe a visão holística do líder em relação ao mercado e à empresa, pois ele acompanha os movimentos que estão ocorrendo. O constante empenho para resolver os problemas e a liberação do time destas preocupações demonstra uma segurança ao time no direcionamento da *startup*.

Essa entrega, eles veem que eu chego às 7 horas e fico até às 21 horas fazendo as coisas, e muito das coisas que a gente conquistou, não é só o produto, é ir atrás de outras coisas. E por mais que eles não entendam muito de negócio, a maioria deles são técnicos, eles veem o resultado do meu esforço e eu sou transparente, sou aberto, sou sincero, confio neles, torna um ambiente saudável de trabalho. (Entrevistador nº6)

Eu vejo um pouco da carga histórica, eles reconhecem o sacrifício monstruoso que a gente fez para fundar a empresa, a maioria reconhece e entende. Na hora de dar um gás a mais, eles não cogitam tirar o pé do acelerador, porque eles sabem que a gente passou anos se dedicando. (Entrevistador nº8)

E é porque eu tenho bastante noção do que está rolando e sou transparente do que estamos fazendo, visão do mercado e direcionar a empresa. (Entrevistador nº2)

4.5 Características essenciais à liderança

Embora não tenha sido possível inferir características mútuas entre as lideranças estudadas, os fundadores elencaram aquelas que entendem como fundamentais em um ambiente de *startups*. Foi possível notar que inúmeras delas estão atreladas ao contexto do negócio e, conseqüentemente, aos desafios impostos pelo ambiente externo e, até mesmo, interno.

Assim, foi citada a resiliência por sua capacidade de enfrentar uma situação negativa e conseguir voltar à sua performance inicial. Aceitar as mudanças que surgem ao longo da trajetória da empresa e os erros feitos complementam esta característica. Dadas as incertezas que a startup possui, principalmente, em suas primeiras fases de maturidade, esta facilidade de adaptação foi elencada como essencial para que o fundador não se desmotive, não desista de seu sonho e não impacte o time com sua postura.

Uma pessoa com bastante resiliência, é bastante complexo, tu “apanhas” muito, o processo de investimento externo é um caos, teu estado psicológico vai lá embaixo e tu nunca podes transparecer que está sem fé, que vai desistir e voltar a trabalhar em uma empresa tradicional. (Entrevistador nº9)

No universo da *startup* oscila no mesmo dia. Uma coisa que o líder tem que ter é essa frieza de navegar nesse mar porque senão a equipe se sente desprotegida e insegura. Eu acho que ele tem que estar muito preparado para o erro, não tem problema a gente errar, o problema é a gente não enxergar o erro. (Entrevistador nº6)

Ter muita perseverança e muita força de vontade, porque é muita barreira, todo dia e tem que correr atrás. (Entrevistador nº10)

Relacionado à resiliência foi referida a visão sistêmica, pois estando evidente para os sócios, aquela se torna uma conquista mais fácil para o comportamento do fundador. Esta clareza em relação ao caminho que a startup irá traçar deve ser comunicada ao time de forma a motivá-lo. Isto posto, o líder precisa ter uma facilidade de relacionamento interpessoal, outra característica apontada.

A cultura, que ainda não está consolidada no ambiente, é fortalecida quando a comunicação é feita e as relações são confiáveis. Logo, as características de comunicação, relacionamento e visão holística foram eleitas como ímpares às lideranças.

Uma visão clara para onde tu queres ir, resiliência é um subproduto da visão clara, porque se tu sabes que está no caminho certo, então tu te tornas mais resiliente. (Entrevistado nº9)

Um dos grandes pontos é que o líder tem que ter a cultura da *startup* para passar pras pessoas, é algo que não é bem definido [...] ou a cultura talvez não exista ou seja intrínseca aos fundadores e como líder tem que saber passar isso pras pessoas. Tem que ter uma energia sempre boa para passar para as pessoas, qualquer problema tu não podes desistir ou se desmotivar porque as pessoas estão contigo ou vão desistir também. (Entrevistado nº8)

Respeitar o espaço do outro [...] ser amável [...] deixar as coisas negativas de lado e trabalhar as coisas positivas. (Entrevistado nº4)

Também vinculado à estrutura organizacional de startup foi mencionada a flexibilidade do líder, ou seja, conseguir ser ágil e compreensivo em seus comportamentos. Esta característica também foi compreendida no sentido de ter paciência em cada fase de maturidade da empresa, de disciplina para atingir seus objetivos e de representar uma postura de exemplo para os colaboradores.

Bah! Eu acho flexibilidade muito importante, não seja meramente só produtividade, o líder precisa ver os dois lados e o líder tem que ter essa noção. (Entrevistado nº8)

Ter paciência. Todo mundo sabe o que tem que ser feito para atingir seu objetivo, mas poucas pessoas fazem de fato tudo que precisa e tem disciplina para chegar lá. (Entrevistado nº9)

Tem que ser muito flexível, muda a percepção do outro lado. Tem que ser exemplo também, porque as dificuldades de uma *startups* são grandes, ela tem uma oscilação absurda. (Entrevistado nº6)

Objetivando transparecer o encadeamento entre as características presentes nas lideranças das *startups* estudadas, destas suas influências positivas e negativas no sucesso da empresa, àquelas consideradas como inspiradoras para seus times e, por último, as ressaltadas como essenciais em um negócio deste modelo, foi elaborado o Quadro 5.

Quadro 5 – Características e suas relações

Características Presentes	Influência Positiva	Influência Negativa	Características Inspiradoras
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborativo • Ouvinte • Servidor • Iniciativa • Preocupado • Centralizador • Responsável • Mau comunicador • Exigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Visão Holística • Ouvinte 	<ul style="list-style-type: none"> • Mau comunicador • Centralizador • Exigente • Preocupado 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Dedicação • Paixão pelo negócio • Visão Holística
Características Essenciais à Liderança <ul style="list-style-type: none"> • Resiliência • Visão sistêmica • Comunicação • Relacionamento confiável • Flexibilidade • Servidão 			

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo, um fundador conseguiu compilar em uma única característica todos os pontos levantados, anteriormente citados:

Acho que servidão [...] A liderança em *startup* é ser servidor, o papel tradicional do *scrum master* em uma *sprint*, desbloquear os obstáculos para as pessoas trabalharem, ser um facilitador. (Entrevistado n^o4)

4.6 Influência dos estágios de maturidade da startup na liderança

Como última categoria buscou-se identificar o estágio de maturidade das *startups* e os desafios que elas vivenciam em cada uma das fases. O objetivo foi entender se o comportamento da liderança variava conforme a startup evoluía em cada etapa, ou seja, se havia uma relação entre os fatores.

4.7 Estágios de maturidade

Definir o estágio de maturidade em que as *startups* estão mostrou-se bastante complicado, até mesmo para os fundadores. Eles não se sentem seguros em afirmar a etapa, pois dado o ambiente incerto em que estão inseridos, as oscilações são comuns em um curto espaço de tempo. Comentaram que se trata de uma linha tênue para a startup retornar a uma fase inicial, pois um pequeno movimento, como não

receber aporte financeiro ou a entrada de um novo player no mercado, impacta diretamente em seus resultados.

A gente vai e volta nessa curva, a gente já esteve em escala e voltamos e agora a gente está na transição para voltar a estar em escala. (Entrevistado nº2)

Portanto, foi questionado o estágio de maturidade que os fundadores entendiam que as *startups* se encontravam quando o estudo foi feito. A minoria dos negócios encontra-se no primeiro estágio, isto é, buscando um modelo reproduzível e escalável.

Os respondentes mencionaram que ainda estão validando as hipóteses e delimitando uma série de fatores para conseguir avançar. Neste momento, os empreendedores buscam trabalhar de forma conjunta, sem ter um papel definido da liderança (BLANK, 2014). No entanto, somente foi apresentada esta percepção em uma das *startups*, todas as outras que estão neste estágio já possuem um papel definido de liderança pela atuação de um dos seus fundadores.

A gente ainda não tem uma tração muito forte, a gente está num momento de alinhamento do produto com o mercado e consolidação de processos. Estamos nos preparando para flexão da curva [...] A gente tem cliente, equipe e temos espaço, mas ainda não somos consolidados, estamos nesse limbo. (Entrevistado nº6)

A gente está no vale da morte, tem tudo para dar certo, mas [...] A gente não gera receita, vem queimando capital de investidores para gerar o produto, temos uma visão muito clara, mas ao mesmo tempo acaba tendo um tempo de vida e capital definido. Ainda não é uma empresa autossustentável. A gente tem produto no mercado, 2,5 mil usuários e estamos sempre validando o produto, como a gente vai convergir a intermediação de produto e fonte de receita, estamos avaliando e validando, temos uma proposta de valor, mas como empresa falta o quesito monetização. (Entrevistado nº7)

Estamos ainda validando o produto, a parte do cliente está bem estruturada, mas a parte do produtor ainda não, porque é mais complexo, é outro mundo. Também toda parte processual da empresa, a gente ainda tá validando como vamos fazer. (Entrevistado nº10)

Não está numa fase inicial, porque já temos uma solução que está no mercado e já temos clientes, mas ainda não estamos no momento de tracionar e escalar, pra isso que a gente tá tentando se preparar. [...] Nesse momento estamos pensando em desenvolver coisas específicas para conseguir escalar e vender a mesma solução para clientes e o custo vai ser menor, não vai ser proporcional. (Entrevistado nº3)

Assim foi identificado que a maioria das *startups* está na segunda fase, apresentando crescimento em escala de número de clientes ou buscando este

movimento.

A gente tem alguns desafios nesse crescimento, a gente no início desenvolveu um modelo de negócio, provou que tinha gente que estava interessada, depois desenvolvemos o produto, entendemos bem o que a gente queria fazer com educação online e esse ano a ideia era provar a escalabilidade, mostrar que a gente conseguia crescer e crescemos bastante, mas não tanto como queríamos, mas ano que vem estará aí para provarmos que conseguimos escalar. (Entrevistado nº1)

O produto está validado, sabemos fácil [identificar] qual é o nosso cliente. A gente está em crescimento, estamos em *scale-up*. (Entrevistado nº5)

Neste momento, Blank (2014) afirma que a presença da liderança é demandada por suas responsabilidades de gestão. Ponto destacado por um dos respondentes, o qual menciona a necessidade da liderança delegar atividades que não precisa se envolver, característica já citada como uma das dificuldades dos fundadores.

A gente está muito no começo e por mais que estejamos em fase de expansão bem agressiva do produto, a gente enxerga muitas oportunidades no mercado, é um mercado muito carente de tecnologias, muitas oportunidades de novos produtos, e até modelos de negócios disruptivos. Então, a gente tem falado em reestruturação da empresa, estamos com uma operação global, temos que escolher a liderança certa para a área certa, hoje eu não consigo saber todos os detalhes, tem que começar o processo de delegar mais [...]. (Entrevistado nº9)

Destaca-se que nenhuma das *startups* encontra-se no terceiro e último estágio, ou seja, não atingiram liquidez e conseqüentemente não apresentaram uma atuação madura da liderança.

4.8 Desafios da liderança em cada estágio de maturidade

Não foi possível identificar os desafios da liderança em cada estágio, pois os respondentes relataram que vão aprendendo ao longo do processo. Desta forma, eles não conseguem desvincular o que se refere à maturidade da *startup* ao que se refere à maturidade de sua liderança.

Esta importante reflexão dos fundadores direcionou o estudo à compreensão de que a liderança vai mudando e evoluindo assim como as fases da *startup*, porém de maneira autônoma. Faz-se importante que o líder acompanhe os desafios e seja capaz de superá-los.

Assim como as pessoas mudam ao longo do tempo, conforme a empresa cresce, cada rodada de investimento é um *boom* de gente, um *boom* de estrutura, e a gente como líderes tem que ter maturidade para acompanhar essas fases de crescimento. Então, tem que se manter atualizado, tem que estudar, buscar referência de outras pessoas e melhorando a cada ciclo, a cada ano, a cada vez que a empresa cresce. (Entrevistado nº1)

Eu estava sendo um profissional pior do que a *startup* precisava, de conhecimento, de conseguir mobilizar meus liderados para um propósito, de um senso de urgência, de ousar em projetos novos e desistir de projetos antigos que não estavam dando certo. Ousadia é algo importante e que falta quando a gente está no início. Eu vejo isso quando alguém novo entra e que quer chamar alguém de Porto Alegre e eu nego, porque a gente tem que pensar internacional, não tem que pensar local, nacional no mínimo porque o produto é nacional e até mesmo global. (Entrevistado nº2)

Entretanto, um dos fundadores citou que independe do estágio de maturidade da *startup* e sim do tamanho da estrutura da empresa para a liderança ter influência em seu papel. Logo, uma empresa com um número maior de colaboradores apresentaria uma liderança com influência menor do que uma equipe menor.

Eu acho que depende do tamanho da *startup*, mas eu acho que enquanto ela não tem um porte tão grande, os fundadores têm um papel de influência absurda em todo ecossistema interno, porque ainda as maiores decisões estão com eles, ainda o rumo da empresa vai estar com eles, ainda participam do processo seletivo, ainda estão escolhendo quem entra, tem um poder de impacto muito grande que pauta a direção mesmo. Conforme a *startup* vai crescendo isso vai diluindo. Tem *startups* com processo bem horizontal, com lideranças provisórias, tem momentos que alguns estão mais líderes e momentos que outros estão mais líderes. (Entrevistado nº6)

Outra contribuição feita pelos fundadores como fatores que influenciam a liderança foi a rodada de investimentos. Eles apontaram que ao ter investimento externo, a *startup* precisa tornar-se mais formal, o que impacta diretamente na atuação da liderança.

As rodadas de investimentos são um *breaking point*, agora vão ocorrer coisas diferentes [...] Quando tem rodada certamente muda, mas ao longo do tempo sempre tem a possibilidade de algo despertar uma mudança interna. (Entrevistado nº1)

É um amadurecimento da *startup*, aprender a lidar em ambiente de feedback, exigindo uma maturidade maior, fomos entendendo melhor o nosso mercado, responsabilidades maiores. (Entrevistado nº4)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de toda a concepção deste estudo considerou-se como liderança o processo de relacionamento interpessoal, em que alguém exerce poder de influência perante um grupo para o alcance de um objetivo em comum (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014). Planejou-se, portanto, estudar esta manifestação em *startups*, negócios inovadores que estão marcando o empreendedorismo dos últimos anos.

Os fundadores de *startups* evidenciaram terem entendimento do conceito de liderança, destacando o papel dela na sobrevivência e sucesso da empresa. Observa-se que o conceito de liderança empreendedora possui o mesmo significado de liderança, ou seja, aquela não é um subproduto desta, e sim um único conteúdo.

A compreensão de que a atuação do líder difere em ambientes de empresas tradicionais frente às *startups* foi enfatizada principalmente pelos aspectos característicos de cada negócio.

Diante deste cenário, as principais características citadas como necessárias para o papel do líder em *startups* foram todas fundamentadas no contexto do negócio. A partir da liderança os fundadores tiveram muita dificuldade em identificar o que inspirava seus times, demonstrando falta de comunicação e feedback entre as pessoas.

Os estágios de maturidade das *startups* demonstraram ter pouca relevância, não sendo influenciadores diretos na atuação da liderança. Em contrapartida, conhecer os sócios é central na concepção da liderança e, por conseguinte, no sucesso da empresa.

Como limitações da pesquisa identificaram-se a falta de referencial teórico a respeito das distintas atuações da referência em equipes, por conhecimentos técnicos e por gestão de pessoas, em ambientes tecnológicos. Ainda em relação às referências, a principal dificuldade foi identificar o estágio de maturidade das *startups*, dado que, até mesmo os fundadores não possuem esta noção clara e os autores estudados não contribuem com exatidão. Além disso, limitou-se o entendimento de liderança à visão do fundador, ou seja, o estudo foi baseado de forma unilateral, restringindo a compreensão e a manifestação da liderança nos ambientes estudados.

No futuro, sugere-se que sejam feitas pesquisas com o público de liderados e de líderes, a fim de aprofundar a temática com os diferentes públicos envolvidos. Desse modo, sugere-se que os insumos sejam cruzados para que a análise seja mais

rica em termos de resoluções. Indica-se uma nova proposta de estudo que consiga relacionar aspectos qualitativos aos quantitativos, de modo a identificar o grau de influência e inspiração que os líderes geram em seus times, por exemplo. Em relação aos estágios de maturidade, indica-se que seja aplicado previamente um questionário com pontos pré-definidos que orientem esta identificação, para que, posteriormente, sejam feitas as entrevistas em profundidade.

Como contribuição ao meio acadêmico, este estudo busca motivar as discussões sobre liderança em ambientes de negócios inovadores. Dado que o modelo startup está se consolidando no mercado, sugere-se que a área de gestão de pessoas atualize suas ramificações atreladas a este formato de empresa. Sabe-se que o conceito de liderança evolui constantemente, portanto é indispensável que esta renovação esteja vinculada aos novos formatos de trabalho.

Dito isto, esta pesquisa não vislumbra esgotar as reflexões feitas, pelo contrário, é notório que estas sejam expandidas. Sugere-se que o estudo seja aprofundado para um retrato de lideranças em *startups*, pois demonstrou ser uma temática rica, além de ser um negócio pouco explorado em termos acadêmicos na área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014.
- _____. **O que eu faço agora?** O ciclo de vida da startup. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ciclo-vida-startup-crescimento/>>. Acesso em: 18 set. 2015.
- _____. **Por que o movimento lean startup muda tudo**. Harvard Business Review, Massachusetts, p.35-41, Maio, 2013.
- BRYANT, A. . Entrepreneurship. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), **Encyclopedia of leadership**, v. 1, p. 442–448. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004
- CAMURÇA, J. **Gestão Comercial: Liderança e Motivação de Equipes de Vendas**. São Paulo: FGV Editora, 2009.
- ENGEL, Jerome S. **Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valey**. California Management Review, v. 57, n. 2, p. 36-65, 2015.
- ENSLEY, M.; HMIELESKI, K.; PEARCE, C. **The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups**. Leadership Quarterly, v. 17, n. 3, p. 217 - 231, 2006.
- FOSSATTI, Nelson Costa; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Prática Profissional em Administração: Ciência, método e técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- GIBBS, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- 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: 16 abr 2017.
- HOGAN, R.; KAISER, R. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005.
- JEFFREY H. How Your Leadership Has to Change as Your Startup Scales. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, Mai. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/05/how-your-leadership-has-to-change-as-your-startup-scales>>. Acesso em 6 de abril de 2017.
- JOHNSON, David. **What is innovation and entrepreneurship?** Lesson for large organisations. Industrial and Commercial Training, Durham, v. 33, n. 4, p. 135 - 140, jun.

2001. Disponível em:

<<http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/2001/00000033/00000004/art00004>>.

Acesso em 03 jun. 2017.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIPMAN-BLUMEN. **Liderança Conectiva**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR. – **Administração**: Conceitos e aplicações. 4ª Edição. São Paulo: Harba, 1998.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão. 2011.

RIES, Eric. **The Lean Startup**. 2011. Disponível em:

<<http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONO, Marcelo. **Sistema Integrado de gestão de pessoas com base nas competências**. Porto Alegre: Age 2006.

SANT'ANNA, A.; CAMPOS, M.; LÓTFI, S. Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48–76, 2012.

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: 16 abr 2017.

SAXENIAN, AnnaLee. **Regional advantage**: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. 7. ed. U.S.: Harvard University Press, 1999.

SEMENTE NEGÓCIOS. Mapeamento de Startups digitais do Rio Grande do Sul 2016. Porto Alegre: [2016]. Disponível em: <<https://sebrae-rs.com.br/sebrae-rs-realiza-mapeamento-das-startups-digitais-do-rs/>>. Acesso em: 16 abr 2017.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STARTUP GENOME. **Global Startup Ecosystem Report de 2017**. Disponível em: <<http://d1i53wesras4r4.cloudfront.net/GlobalStartupEcosystemReport2017.pdf>>. Acesso em 16 de abril de 2017.

TABORDA, Ana. **O que é uma start up?**. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 31 mar. 2016.

TORRES, Joaquim. **O que é uma startup**. Disponível em: <<http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

TOZETTO, Claudia. **Startups brasileiras driblam crise e aceleram ritmo de crescimento**. Estadão, São Paulo, 1 fev. 2016. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>>. Acesso em 24 set. 2017.

VIEIRA, Valter A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p. 61 - 70, jan./abr. 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

BRANCO, Leo. **Crise vira motor para expansão de startups no Brasil**. Exame, São Paulo, 7 jul 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/crise-vira-motor-para-expansao-de-startups-no-brasil/>>. Acesso em 24 set. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERFIL EMPRESA

1. Qual o ramo de atuação? Me conte um pouco sobre o que fazem e os produtos.
2. Quantos anos de existência a startup possui?
3. Qual estágio de maturidade você considera que a startup esteja?
4. Existe um fundador ou foram mais de um? Quem é/são os fundadores?
 1. Qual seu papel na história da startup e qual é hoje a sua função?
5. Quantos funcionários a startup possui?
6. Qual a estrutura organizacional (organograma)?
7. Existem processos estruturados na startup? Quais? E na área de gestão de pessoas? Quais? Caso sim, ou caso não exista de forma estruturada, me fale como é feito, por exemplo, o recrutamento e a seleção? E como é definida a remuneração? Processo de admissão e demissão? Existe um plano de carreira?

CARACTERÍSTICAS LIDERANÇA

1. Você se define enquanto líder?
2. Como vê a questão da liderança nas startups?
3. Quais as características essenciais para a liderança em startups?
4. Como foi o processo de liderança na concepção da sua startup? Neste processo, me conte como foi sendo desenvolvida sua relação de liderança junto a equipe e a outras pessoas com as quais você se relaciona.
5. Algo mudou até então? Se sim, o que? Se não, ao que se deve a estabilidade?
6. Qual a função ou as funções de um líder em uma startup? Difere de outros tipos de negócio na sua opinião? Como?
7. Para você, o líder ideal é aquele que...?
8. Quais as características de liderança que definem hoje a sua atuação?
9. Quais destas características influenciam positivamente no sucesso da startup? Me dê exemplos de situações.
10. Quais destas características influenciam negativamente no sucesso da startup? Me dê exemplos de situações.
11. Qual a principal dificuldade enquanto líder, que você sente na empresa, ao desempenhar seu papel?
12. Como você define sua equipe de trabalho/seu time na startup?
13. Me fale sobre seu relacionamento com os colaboradores.
14. O que você acha que inspira no time a partir da sua liderança?
15. Na sua percepção, o que é um líder empreendedor?
16. Você se considera um líder empreendedor? vc consegue visualizar outras lideranças como essa na startup?
17. Você acredita que existe uma diferença entre liderança e referência técnica? Se sim, qual? Se não, por quê?