



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Liderança em *Startups*
O perfil do líder da 4ª Revolução Industrial

Gabriel Brito Monteiro Gonçalves

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2018.



Gabriel Brito Monteiro Gonçalves

Liderança em *Startups*

O perfil do líder da 4ª Revolução Industrial

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Mila Desouzart de Aquino Viana

Rio de Janeiro
Novembro de 2018.

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
muda-se o ser, muda-se a confiança;
todo mundo é composto de mudança,
tomando sempre novas qualidades.”
Luiz Vaz de Camões

Agradecimentos

À minha família, em especial a minha mãe incentivadora em todas as minhas iniciativas e sempre me proporcionou um lar cheio de amor, compreensão e apoio incondicional. Obrigada por toda atenção e energia inesgotável na minha rotina incansável atual.

À minha orientadora Mila Desouzart, por ter aceitado e acreditado no meu projeto e por todo apoio, orientar, me ajudar a focar no estudo e no meu desenvolvendo acadêmico.

Às relações que construí ao longo da graduação, as quais me possibilitaram crescimento profissional e pessoal.

Agradeço também aos meus amigos de longa data que estão comigo não importa o que acontecer independente do tempo que ficamos distante, quando nos vemos é como se nada tivesse mudado, especial Théo Ávila, André Lucas e Davi Sermenho.

Ao amigo Gabriel Pinto, por todo o apoio, as longas conversas e inspiração nessa etapa final da minha trajetória acadêmica, expresso aqui minha profunda gratidão.

Resumo

O tema liderança está relacionado com a evolução da área de gestão de pessoas, pois atua de maneira ímpar e direta nas relações no trabalho. Com o cenário da quarta revolução industrial, onde a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos serão profundamente alterados, os ambientes corporativos se encontram renovados e com estruturas de negócios singulares, como é o caso das *startups*. Com isso, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar características marcantes da liderança no contexto da quarta revolução encontrados nas *startups* estudadas. O trabalho foi baseado em uma pesquisa exploratória qualitativa, na qual foram entrevistados nove líderes de *startups* localizadas no mercado da cidade do Rio de Janeiro.

Palavras- chave

Quarta revolução industrial, *startups* e liderança.

Abstract

The topic of leadership is related to the evolution of the area of people management, as it acts in a unique and direct way in the relations in the work. With the scenario of the fourth industrial revolution, where the way we live, work and relate will be profoundly altered, corporate environments are renewed and with unique business structures, such as *startups*. With this, the objective of the present study is to identify and analyze outstanding characteristics of the leadership in the context of the fourth revolution found in the *startups* studied. The work was based on a qualitative exploratory research, in which nine leaders of *startups* were interviewed located in the market of the city of Rio de Janeiro.

Key-words

Fourth industrial revolution, startups, leadership

Sumário

1 . INTRODUÇÃO	1
1.1. O Tema e o Problema de Pesquisa	2
1.2. Objetivo do Estudo	3
1.3. Objetivos Intermediários do Estudo	3
1.4. Justificativa e Relevância do Estudo	3
2 . REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. A Quarta Revolução Industrial	5
2.1.1. Novas Tecnologias	8
2.1.2. Empreendedorismo	9
2.2. <i>Startups</i>	10
2.3. Liderança	12
2.3.1. Teoria dos Traços	13
2.3.2. Teoria dos Estilos de Liderança	14
2.3.3. Teoria Situacional	14
2.4. Liderança para inovação	14
2.4.1. Liderança Carismática	15
2.4.2. Liderança Autêntica	15
2.4.3. Teoria Transformacional	16
2.4.4. Liderança Transacional	16
3 . METODOLOGIA	18
3.1. Método de Pesquisa	18
4 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	22
4.1. Perfil <i>das Startups</i> e os Líderes	22

4.2. Entendimento dos líderes sobre a Quarta Revolução Industrial	24
4.3. Liderança em <i>Startups</i>	25
4.3.1. Características presentes em liderança	26
4.3.2. Influência da liderança	26
4.4. Maiores Desafios	28
5 . CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	32
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	34
LISTA DE FIGURAS	
Figura 1: Progressão de ameaças cibernéticas e físicas para cada revolução industrial	6
LISTA DE TABELAS	
Tabela 1: Novas tecnologias	9
Tabela 2: Categorias principais e subcategorias temáticas	21
Tabela 3: Perfil dos entrevistados	23

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual vive um cenário de grandes transformações, com a globalização e a mais abrangente e impactante revolução tecnológica da história. A quarta revolução industrial irá desdobrar-se em mudanças econômicas, sociais e culturais profundas que alterará consideravelmente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. A mudança é histórica em termos de tamanho, velocidade e escopo (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018; SCHWAB, 2016).

A quarta revolução industrial é caracterizada pela conectividade dos aparelhos, as comunicações móveis, as redes sociais, inteligência artificial e o desenvolvimento da biotecnologia. Trata-se de uma época em que as barreiras entre o mundo físico e o digital são mais confusas, e o consumidor estará sempre conectado, segundo Schwab (2016).

Tais transformações influenciarão todas as dimensões da economia mundial, principalmente o mercado de trabalho. O Fórum Econômico Mundial 2005, projeta uma perda líquida de 5 milhões de empregos até 2020, sendo a perda de 7,1 milhões de empregos compensada pela criação de 2,1 milhões de empregos em áreas mais especializadas, tais como computação, matemática, arquitetura, engenharia, mídia e entretenimento (MOREIRA; RITT, 2016)

Explica-se o atual aumento do empreendedorismo no Brasil, pelos avanços tecnológicos, a crise econômica e a diminuição da burocracia para empreender. A nova revolução desconstrói os clássicos modelos de gestão e força empresários e empresas passarem a adotar paradigmas diferentes, de atuação em novos mercados, principalmente através do empreendedorismo startup (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018; DORNELAS, 2013).

Segundo Gitahy (2011), o empreendedorismo startup se popularizou na década de 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, mas só passou a ser conhecido no Brasil nos anos de 1999 a 2001, quando as empresas.com, passaram a atuar no mercado eletrônico.

Diante destes desafios externos e das constantes mudanças, Yukl (2008) argumenta que as organizações, no cenário atual de incertezas e ambientes turbulentos, necessitam de líderes como um fator essencial à prosperidade

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 busca por novas soluções, mais simples e mais rentáveis, aos problemas existentes em nossa sociedade, é papel e desafio do empreendedor.

1.1. O Tema e o Problema de Pesquisa

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 líderes precisam ser flexíveis e adaptáveis para a sobrevivência e prosperidade das organizações.

O papel do líder é fundamental para qualquer organização, nortear seus objetivos e definir metas para alcança-los. Para Mc Whinney(1997) a liderança é como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Liderança é o processo de induzir outros a realizar ações na direção das metas comuns (LOCKE, 2003). Diante disso, consegue-se entender que a liderança acontece quando um indivíduo é capaz de influenciar o comportamento do outras pessoas para um objetivo em comum.

Na prática, empreender é o movimento que pode ser provocado pela insatisfação da situação atual, motivado pela busca de novas soluções, na tentativa de mudança para progredir. A pesquisa quanto ao estudo dos fatores que impulsionam o novo modelo de empreendedorismo, conhecido por *startups*, identificou que este é um ramo de atividade que procura desenvolver um modelo de negócio que envolve pessoas e processos. Dessa forma, o empreendedorismo é primordial para o início de uma *startup*, apesar do cenário de incertezas em sua fase inicial (YUKL, 2008).

Percebe-se que o conceito de liderança sofre novas interpretações e evolui constantemente, tornando-se complexo estudá-lo, assim como as *startups* começaram a ser estudadas recentemente, tendo diversos fenômenos ainda não analisados, tornando desafiador o estudo destas duas variáveis em conjunto.

O presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Quais são os comportamentos e características proeminentes das lideranças no contexto das *startups* atuais?

1.2.Objetivo do Estudo

O objetivo central do estudo é analisar e entender os comportamentos e características de líderes de *startups* inseridas em um contexto tão novo com características tão peculiares e de extrema incerteza, fazendo com que o papel da liderança seja crucial para a sua sobrevivência e desenvolvimento, já que pouco pode usufruir do conhecimento, até então, produzido sobre o empreendedorismo tradicional.

1.3.Objetivos Intermediários do Estudo

Para alcançar o objetivo geral proposto e como consequência responder a pergunta de pesquisa, traçaram-se os seguintes objetivos intermediários:

- I. Estudar os conceitos e os impactos da 4ª Revolução Industrial;
- II. Entender a relação do processo de liderança no modelo de algumas *startups* atuais;
- III. Investigar os principais comportamentos e características de liderança empreendedora nestas organizações;

1.4.Justificativa e Relevância do Estudo

Com base no cenário de incertezas e em ciclos de mudanças cada vez menores, no qual a presença de *startups* é cada vez mais comum, nota-se a importância de estudar esse novo perfil de empreendimento inovador, onde a liderança tem um papel fundamental.

O presente estudo se justifica pela carência de conhecimento científico de como se dá a relação do processo de liderança nos ambientes de *startups*. A relevância do estudo reside no fato da necessidade de reflexão crítica sobre requisitos para liderança do futuro, uma nova mentalidade para líderes da transformação e ruptura do paradigma tradicional.

Por se tratar de uma temática pouco estudada ainda, pretende-se fornecer subsídios para auxiliar no entendimento de como as *startups* são impactadas pela 4ª revolução industrial e pelo comportamento da liderança. A partir deste estudo, pretende-se facilitar o entendimento acerca do tema bem como orientar

empreendedores na sua atuação como líderes, facilitando o crescimento e a sobrevivência de sua *startup*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo engloba algumas referências teóricas relacionadas ao tema em investigação. Serão abordados conceitos, inferências e abordagens que fundamentam e embasam a importância do estudo da literatura mais recente buscados em diferentes bases de dados e divididos em três seções, a primeira será sobre o ambiente da 4ª revolução industrial, a segunda abordará a estrutura e o modelo empresarial das *startups*, e por fim, os comportamentos de liderança voltada para inovação, objetivando a futura análise de como esses conceitos estão presentes atualmente e como eles se relacionam entre si.

2.1. A Quarta Revolução Industrial

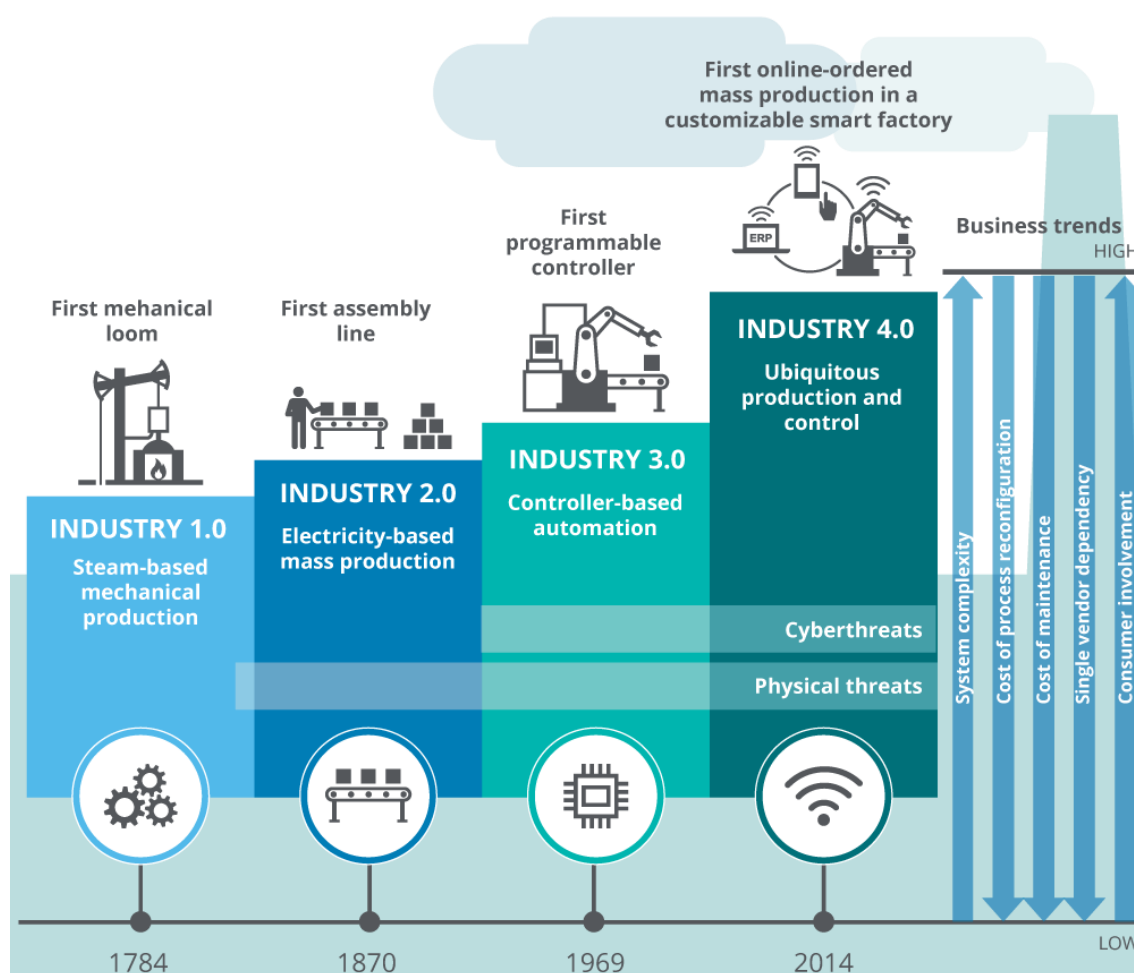
Ao longo da história, a humanidade tem se deparado com grandes revoluções quando novas tecnologias e novas formas de compreender o mundo desencadeiam mudanças profundas nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (SCHWAB, 2016). Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2015) a maior parte dos impactos poderá ser observada em um período entre 10 e 15 anos.

Segundo Schwab (2016), a primeira grande revolução foi a agrícola, que iniciou há cerca de 10.000 anos, e foi seguida por três revoluções industriais iniciadas na segunda metade do século XVIII. Se as primeiras três revoluções industriais foram resultado da mecanização, eletricidade e tecnologia da informação, respectivamente, agora é a introdução da internet das coisas e dos serviços no ambiente de manufatura que está inaugurando uma quarta revolução industrial a partir do desenvolvimento de sistemas físicos cibernéticos (ACATECH, 2013).

A quarta revolução industrial é poderosa e se caracteriza pela diminuição entre as barreiras entre o físico e o digital graças ao avanço tecnológico, o que difere de qualquer outro evento enfrentado pela humanidade no que tange a escala e complexidade, o processo se deu origem no início do século XXI e não altera apenas as coisas, mas também a vida tal como nos habituamos e conhecemos (KAGERMANN, 2013; MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

Na figura 1 é possível ver a evolução desde a primeira revolução industrial e suas respectivas características e mudanças no processo produtivo. A maior diferença entre a quarta revolução industrial e as anteriores consiste que, apesar de terem contribuído com melhorias nos processos ao longo das cadeias globais de valor, as anteriores não demonstraram capacidade de interconexão entre máquinas, produtos, fornecedores e consumidores, bem como não se desenvolveram tão rapidamente ou geraram tanta conectividade quanto à quarta revolução industrial (BUISÁN; VALDÉS, 2017).

Figura 1 - Progressão de ameaças cibernéticas e físicas para cada revolução industrial



Fonte: Deloitte, 2017.

Para Joi Ito e Jeff Howe (2018), a nova economia se fundamenta com a união de duas revoluções, uma na tecnologia, onde tudo que é digital avança mais rápido, mais barato e diminui de tamanho a taxas exponenciais – a era da

rede e a outra acontece nas comunicações, onde a internet diminuiu o tempo, distância e o custo para troca de dados e informação, mudando a própria natureza da inovação.

Observa-se que não há um consenso a respeito do conceito da quarta revolução industrial, alguns autores chamam de nova economia, era do crescimento exponencial, era da internet ou indústria 4.0, fato é que todos os conceitos têm em comum o reconhecimento de que os métodos tradicionais de produção e manufatura estão a caminho da transformação digital e que a internet possibilita extrema possibilidade e encurta distancias e o tempo para a comunicação cada vez mais rápida e ampla.

2.1.1. Novas Tecnologias

A quarta revolução industrial é muito mais ampla que apenas uma conexão entre sistemas e máquinas inteligentes, será também uma nova evolução produtiva que combina um conjunto de transformações tecnológicas que afetará de maneira substancial as características da indústria mundial. Tais transformações influenciarão inúmeras outras dimensões da sociedade como produtividade, conhecimentos, bem-estar, meio ambiente, emprego, comércio internacional e distribuição de renda.

A Indústria 4.0 conecta tecnologias de produção de sistemas integrados e processos de produção inteligentes, abrindo caminho para uma nova era tecnológica que transformará radicalmente a indústria e as cadeias de valor de produção e modelos de negócios (GTAI, 2016).

O impacto dessa onda de novas descobertas em áreas diversas de forma concomitante (do sequenciamento genético à nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica), mas o que a torna realmente distinta das revoluções predecessoras é a combinação dessas tecnologias e a integração entre os domínios físicos, digitais e biológicos (SCHWAB, 2016).

Schwab (2016) classifica os impulsionadores tecnológicos da indústria 4.0 em três categorias: física, digital e biológica, todas inter-relacionadas. Na categoria física estão os veículos autônomos, impressão em 3D, a robótica avançada e os novos materiais (mais leves, fortes, recicláveis e adaptáveis). A categoria digital compreende a internet das coisas, sistemas ciber-físicos e big-data, e a biológica refere-se ao sequenciamento genético e à biologia sintética.

A tabela abaixo reuniu as principais tecnologias que envolvem o contexto da quarta revolução industrial e o que cada uma faz.

Tabela 1– Novas Tecnologias

Tecnologia	O que faz
Inteligência artificial (IA)	Permite que os sistemas aprendam sem necessidade de programação. É usada na identificação facial e de voz, em veículos autônomos e na automação de processos e serviços.
O aprendizado de máquina (Machine Learning)	É um ramo da inteligência artificial baseado na ideia de que sistemas podem aprender com dados, identificar padrões e tomar decisões com o mínimo de intervenção humana.
Robótica	Produz robôs para automação de atividades a custos decrescentes.
Biotecnologia	Usa organismos vivos na produção de medicamentos, nutrientes químicos, combustíveis e materiais diversos.
Neurotecnologia	Implanta equipamentos eletrônicos nos organismos, com potencial de melhorar o monitoramento de saúde e o tratamento de doenças e de ampliar a capacidade cognitiva.
Blockchain	Registra transações financeiras em um arquivo digital de forma distribuída, imutável, transparente e auditável. Também pode ter outros usos, como monitoramento de cadeias de fornecimento, de registros e de certificações diversas.
Internet das coisas (IoT)	Conecta máquinas, eletrodomésticos, veículos, produtos ou qualquer coisa, inclusive pessoas, à internet. É utilizada em diversos setores, na gestão das cidades e nas residências.
Impressão 3D	Permite a produção de qualquer coisa, com o uso de qualquer material, em um sistema de pequena escala.

Fonte: Elaborada pelo autor

2.1.2. Empreendedorismo

Com todas essas transformações tecnológicas, o mercado de trabalho irá sofrer um grande impacto com o aumento da automação, afetando empresas e milhares de pessoas, que serão substituídas por máquinas e robôs inteligentes que acabará com atividades repetitivas. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2015), o número de robôs industriais cresce uma média de 9% ao ano, desde 2010. No Brasil, a Federação Internacional de Robótica prevê que 12 mil robôs industriais serão comercializados até 2020.

O futuro do trabalho é mais colaborativo e flexível, diretamente relacionado ao desenvolvimento de competências e habilidades como criatividade, inteligência emocional, bom relacionamento interpessoal, resiliência e capacidade de trabalhar em equipe. O estudo “Futuro do Trabalho, publicado no

ano passado pelo Fórum Econômico Mundial, diz que quase dois terços das crianças que ingressam no ensino fundamental irão trabalhar em funções que ainda não existem. A tendência é que surjam novas vagas na área de internet móvel, internet das coisas (IoT), robótica, matemática e análise de dados.

Em dez anos, a estimativa é de que 40% das corporações atualmente relacionadas no índice Fortune 500 tenham deixado de existir. Diante desse cenário de incertezas, marcado pelo aumento da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo assume papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador como as *startups*.

2.2. Startups

O termo startup surgiu para se referir aos novos negócios em estágio inicial de desenvolvimento, no entanto na década de 90 este significado mudou e tomou proporções maiores com a explosão de empresas de tecnologia no Vale do Silício na região da Califórnia, situada nos Estados Unidos.

Para o especialista em startup Gitahy (2011), “startup é um modelo de empresa jovem ou embrionária em fase de construção de seus projetos, que esta atrelada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”. E complementa que “startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. O diferencial das *startups* é a rápida forma em que se adaptam, mantendo um contínuo aprendizado para o crescimento da empresa (BLANK, 2013),

Segundo Hermanson (2011) startup são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros.

Mesmo que os conceitos de Ries (2012) e Blank e Dorf (2014) sejam os mais utilizados nos habitats de inovação, não se tem um consenso quanto à sua definição. Rostek e Skala (2016) indicam a necessidade de definições mais claras ou ainda de se categorizar de maneira mais detalhada aquilo que é uma startup. Tais autores sugerem os seguintes critérios para distinguir as *startups*:

- a) aumento de receitas a uma taxa elevada;
- b) uso de tecnologias avançadas;
- c) desenvolvimento de produtos inovadores;
- d) gastos acima da média para atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- e) ausência de restrições geográficas;
- f) exploração de oportunidades no mercado;
- g) alto financiamento externo.

Hermanson (2011) chama atenção, ressaltando que uma startup não venha ser necessariamente somente empresas de tecnologia, pelo contrário, é toda e qualquer empresa em fase de constituição. Este tipo de empreendedorismo acontece mais na área da tecnologia porque os custos são mais baixos para criar uma empresa de software do que uma indústria.

Blank (2015) e Dornelas (2008) defendem ideias semelhantes, onde antes se tornar uma grande empresa, as *startups* atravessam por três diferentes estágios: Busca, Construção e Escala.

No primeiro estágio ou fase da ideia, o objetivo é o de buscar um modelo de negócios reproduzível, escalável e o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos ou angels por exemplo. O entendimento neste momento é essencial, sendo 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.

O segundo estágio, o de construção, a startup tem menos de um ano de vida; o produto está sendo testado e analisado, com alto risco para investidores. Nesta etapa Blank (2014) evidencia que a organização comece 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 programar seus processos e indicadores referentes às estratégias em sua totalidade, tendo seu perfil de liderança estruturado e maduro.

Essa trajetória sinuosa das *startups* também se verifica no Brasil: a Fundação Dom Cabral (2015) realizou um estudo no qual afirma que 25% desaceleram suas atividades até o final do primeiro ano; 50% fecham em até quatro anos; e pelo menos 75% das *startups* deixam de existir em um período de até 13 anos (ARRUDA, et al., 2014).

Isso se dá principalmente devido às fortes incertezas às quais as *startups* são expostas. O motivo principal para esta instabilidade é a dificuldade que enfrentam para comprovar se o serviço ou o produto terá aderência no mercado, ou se ao menos será sustentável (RIES, 2012).

O sucesso das *startups* depende do processo de aprendizado decorrido desde a sua criação, e por isso defende que elas “falhem rápido”, já que isso significa que estarão aprendendo rapidamente e quanto maior e mais rápida a capacidade de assimilar o conhecimento acumulado, maiores as suas chances de sobrevivência (MAURI, 2017; RIES, 2012).

A partir dos indicadores apresentados, o cenário brasileiro é favorável à expansão frente ao novo ambiente corporativo propício ao desenvolvimento do mercado de trabalho em termos de inovação e tecnologia, principalmente o estado do Rio de Janeiro que é destaque em trabalho criativo (FIRJAN, 2016). Em compensação, os estudos ainda são limitados, deixando algumas lacunas abertas.

Um destes questionamentos é sobre o fenômeno da liderança no contexto das *startups*, pois embora tenha sido possível identificar a presença e importância para o negócio, poucos elementos foram apresentados. Na sequência, será abordada a evolução deste conceito e seu surgimento neste modelo empresarial.

2.3. Liderança

Liderança é um tema amplamente estudado e debatido no mundo acadêmico, devido à importância histórica nas relações humanas. 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).

O processo de liderança existe antes mesmo de a história ser escrita, porém só a partir da década de 30 que virou objeto de estudo científico, e desde então se observa grande variedade de teorias e abordagens para definir a melhor que se encaixa em determinado estudo, já que se trata de um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008).

O papel do líder é fundamental para qualquer organização nortear seus objetivos e definir metas para alcançá-los, para Mc Whinney(1997) a liderança é como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema

social para melhorar a vida das pessoas. Ou seja, liderança é a arte de educar, orientar, estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Características estas, essencialmente presentes em estruturas da *startup*.

A revisão da literatura evidencia as múltiplas teorias e abordagens que trazem diferentes perspectivas históricas, políticas e humanistas, tornando difícil escolher alguma abordagem dentro da sua amplitude.

Muitos são os enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve. Existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir (BASS, 1990; KETS de VRIES, 1997), o que torna praticamente impossível escolher uma definição como sendo a mais correta.

De acordo com Chiavenato (2012), para proporcionar sucesso diante de um ambiente em constante transformação e de elevado grau de competição, as empresas precisam de líderes eficazes, não basta ser apenas eficiente. A eficácia de um líder depende de sua equipe.

Como já mencionado anteriormente, ao longo do tempo inúmeras teorias surgiram com vista a facilitar o entendimento, a discussão e a divulgação do fenômeno da liderança, dada a sua indiscutível relevância em todas as áreas humanas vamos ver as teorias e abordagens mais importantes até o início da terceira revolução industrial, onde o pensamento linear vigorava;

2.3.1. Teoria dos Traços

De acordo com Daft (2010), a teoria dos traços de personalidade foi uma das primeiras a ser elaborada. Essa teoria foca nas características ou nos traços pessoais dos líderes, tais como inteligência, valores, autoconfiança e aparência.

Esta teoria não obteve sucesso, pois pesquisas mostraram que estes traços não são exclusivos dos líderes e que outras pessoas também a possuíam. Porém, isso não exclui a possibilidade de que estas características ajudassem na criação da imagem de um líder (MARQUES, 2012).

2.3.2. Teoria dos Estilos de Liderança

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 e a tomada de decisões, enquanto a segunda focava nas relações interpessoais. Tal conflito gerou dois estilos antagônicos de liderança: o autocrático, orientado para a produção, o democrático, caracterizado pela priorização das relações humanas e focada na tomada de decisão em grupo e o liberal que dá o poder de decisão aos seus subordinados, (MAXIMIANO, 2000; MARQUES, 2012).

2.3.3. Teoria Situacional

A teoria situacional busca identificar a situação que ocorre e então procurar a teoria mais aplicável para o que está acontecendo, a autoridade formal auxilia, mas não é imperativa, levando em consideração as características pessoais podem facilitar ou dificultar conforme a situação, cabendo também considerar as expectativas dos liderados ante a pressão das variáveis situacionais. Portanto, considera que existem situações possíveis dentro de um grupo de colaboradores e muitos perfis de líderes, ou seja, a combinação da liderança e da situação permite que trace um perfil específico (MARQUES, 2012; MAXIMIANO, 2000).

"As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação" (CHIAVENATO, 2011, p. 122).

2.4.Liderança para inovação

No mundo dos negócios, as novas tecnologias estão mudando o processo de liderança na condução das organizações em tempos onde predomina a incerteza e a dinamicidade no contexto da quarta revolução industrial o líder deve buscar, dentro de sua personalidade e competência, novas formas de relacionamento e condução, tanto dos seus colaboradores quanto da sua gestão de forma mais afetiva, conquistando-as e engajando-as de forma determinante no processo de mudança.

Evidenciam-se algumas teorias que trazem em seu bojo aspectos diferenciais que podem contribuir para o aprimoramento do processo de liderança em *startups*, dentre as quais se destaca as seguintes teorias e abordagens: liderança carismática, liderança autêntica, liderança transformacional e a liderança transacional.

2.4.1.Liderança Carismática

Segundo Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a Teoria da Liderança Carismática aborda os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus seguidores. Possuem forte necessidade de poder, considerando-se muito eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Seus seguidores lhes atribuem feitos e capacidades heroicas de liderança. Os estudos sobre liderança carismática procuram identificar as características destes líderes mediante sua diferenciação dos demais.

Consideram carismáticos aqueles que têm visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos não comuns.

2.4.2.Liderança Autêntica

A liderança autêntica compõe uma espécie de teoria de raiz subjacente às demais teorias (transformacional, servidora, etc.) servindo como base àquelas teorias (GARDNER et al., 2005).

A característica de liderança autêntica refere-se à capacidade de ser verdadeiro e expressar o que realmente pensa e acredita com autenticidade através da autoconsciência, auto aceitação, autoconhecimento, fé, ações e relacionamentos, passando pela promoção de relações autênticas com seus seguidores e associados, suportadas pela transparência, confiança, integridade e altos padrões morais (AVOLIO, 2008; GARDNER, 2005).

2.4.3. Teoria Transformacional

A liderança transformacional se dá pelo vínculo partilhado, entre o líder e seus liderados, por uma constante aprendizagem rotineira (MARQUES, 2012). De acordo com Marques (2012), o líder transformacional percebe a relevância da sua imagem perante as mudanças organizacionais e sociais. Por isso encara seus compromissos procurando oferecer aos seus liderados experiências profissionais e pessoais, ensinando e fazendo com que todos sejam pessoas e colaboradores competentes, 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), que o empreendedor tem papel central 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). 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).

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.

Sem a liderança, os grupos não estarão preparados para se adaptar às mudanças e, conseqüentemente, não existirá a mudança, perpetuando sempre a mesma cultura, sem se adaptar as novas condições ambientais e estratégicas abordadas no capítulo referente à quarta revolução industrial.

2.4.4. Liderança Transacional

Os comportamentos da liderança transacional (BASS, 1985) são empregados para monitoramento e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou econômicas. A recompensa se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos. Isto é, os líderes fornecem suporte

e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho.

Segundo Maximiano (2010), o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os subordinados trabalhem para realizar as metas. De acordo com estudos, Leitch e Volary (2016) ressaltam que o sistema de recompensas e punições geram impactos negativos em pequenas *startups*.

Em resumo, os líderes precisam de uma multiplicidade de habilidades e competências, além das básicas necessárias para empreender e gerir um negócio e 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; BALDEGER, 2017).

Sendo assim, 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. Atrelado 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.

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. METODOLOGIA

Este capítulo refere-se à etapa de definição do método adotado para elaboração e desenvolvimento da problemática de estudo e consequentemente 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 caracterização da pesquisa e os instrumentos utilizados serão apresentados neste capítulo, bem como a forma de tratamento e análise dos dados coletados.

3.1.Método de Pesquisa

Fundamentada nos objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa, a qual pode ser classificada quanto à abordagem do problema, 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).

A pesquisa qualitativa proposta não se preocupará com a representatividade numérica dos aspectos levantados juntos aos líderes das *startups* à aplicação do questionário, mas sim com suas interpretações e significados (SILVEIRA; CÓDOVA, 2009). A abordagem qualitativa será utilizada como preocupação fundamental ao estudo da realidade empírica, valorizando o contato direto do pesquisador, e destacando a palavra escrita como fundamental na disseminação dos resultados, visto que a informação coletada será construída e interpretada (DEMO, 2001).

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 contexto específico. 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.

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. O caráter exploratório descritivo é adequado ao estudo já que fatos e informações foram observados, anotados, descritos e analisados, visando entender a fundo o tema estudado (GIL, 2008).

Para o estudo foram selecionadas nove *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro, tendo em vista suas diferentes áreas de atuação e grau de maturação foram aspectos considerados na escolha, a fim de atingir públicos variados, objetivando a coleta de materiais 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 material 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, possibilitando a gravação para maior retenção de dados e detalhamento para análise.

Além disso, as entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado utilizado apenas no início de cada entrevista para direcionar o entrevistado, que em seguida poderia discorrer mais livremente sobre o assunto, dividido em três tópicos, objetivando uma melhor condução da entrevista. O primeiro visou conhecer o perfil da *startup* e a sua estrutura organizacional, a segunda parte buscou identificar o entendimento da Quarta Revolução Industrial e a terceira parte focou na temática da liderança, desde seu entendimento até o comportamento presente na startup. Com isso foi possível ter uma visão ampla sobre o tema tratado.

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 elementos 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:

Tabela 2 – Categorias principais e subcategorias temáticas

CATEGORIAS FINAIS	CATEGORIAS TEMÁTICAS
Entendimento de líderes sobre a 4ª Revolução Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Contextualização - Impactos - Empreendedorismo <i>startup</i> - Liderança empreendedora
Liderança em <i>Startups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Características e comportamentos - Influência - Funções - Desafios

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo 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 simplificador e se limitando apenas a *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro, ou seja, uma amostra muito pequena diante do grande e crescente mercado das *startups*.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise das entrevistas foi baseada em duas categorias principais; entendimento de líderes sobre a quarta revolução industrial e liderança em *startups* e aprofundadas em suas subcategorias temáticas, conforme já ilustrado no capítulo de metodologia. Portanto, os resultados foram apresentados, de forma que o conteúdo estivesse organizado nestas categorias finais e orientado a atingir os objetivos do presente estudo. Para entender melhor a temática da liderança, busca-se entender o perfil das *startups* e seus respectivos fundadores, inicialmente.

4.1. Perfil das Startups e os Líderes

Das nove lideranças entrevistadas apenas seis são fundadores de suas *startups*, os outros três, ingressaram na empresa na segunda fase ou fase de construção conforme Blank (2015) e Dornelas (2008) categorizam os estágios de maturação das *startups*. Todos os profissionais são graduados nas mais diferentes áreas, como Engenharia de Produção, Design, Jornalismo, Administração e História.

Um fato interessante é que dos seis entrevistados que fundaram as *startups* possuem entre 28 e 36 anos de idade e todos tiveram experiência profissional em empresas de médio e grande porte, abrindo mão do crescimento profissional em organizações tradicionais para empreender.

Os três líderes não fundadores possuem idades entre 23 e 26 anos, e apenas dois tiveram experiência de estágio em multinacionais antes de entrar nas *startups* e saíram por não se identificarem com o estilo de trabalho de empresas de grande porte. Apenas um dos líderes entrevistados, finalizou a graduação e logo empreendeu, principalmente por ter tido dificuldade de inserção no mercado de trabalho comum.

Abaixo, o Quadro 3 evidencia as principais características dos entrevistados; idade, área de formação, experiência profissional anterior e o tipo de negócio da *startup*.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados

	Idade	Área de formação	Experiência profissional anterior	Tipo de negócio
Líder 1	33 anos	Engenharia de Produção	Carreira em Multinacional	Financeiro
Líder 2	26 anos	Administração	Estágio em Multinacional	Mercado cervejeiro
Líder 3	23 anos	Design	1ª experiência profissional	Consultoria de inovação
Líder 4	29 anos	Jornalismo	Carreira Tradicional	Tecnologia da informação
Líder 5	36 anos	História	Carreira em Multinacional	Educação corporativa
Líder 6	28 anos	Administração	Estágio em Multinacional	Nutrição
Líder 7	34 anos	Engenheira Elétrica	Carreira Tradicional	Financeiro
Líder 8	31 anos	Engenharia de Produção	Carreira Tradicional	Financeiro
Líder 9	26 anos	Ciência da Computação	Carreira Tradicional	Saúde

Fonte: Elaborada pelo autor

Durante a entrevista observou-se que a maioria vinha da área técnica como engenharia, devido à queda da oferta de trabalho na área principalmente pela automação, como visto no referencial teórico.

Sobre as *startups* entrevistadas, suas presenças no mercado estão em diferentes ramos de atuação: educação, tecnologia da informação, nutrição, mercados financeiro e cervejeiro.

Algumas das *startups* passaram por programas de mentoria ou aceleração. A maioria 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 7 meses até 8 anos de existência e contam com um quadro de funcionários que variam de cinco a 3.200 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.

Diante da amostra heterogênea de entrevistados e áreas de atuação das *startups*, pode-se chegar a resultados complementares e em alguns momentos conflitantes, demonstrados nos tópicos a seguir.

4.2. Entendimento dos líderes sobre a Quarta Revolução Industrial

Sabendo-se que o fenômeno das *startups* surgiu durante os anos 90, o seu significado vem mudando constantemente, e mesmo que ainda considerado controverso e sofrendo diversas interpretações, o fato é que o modelo das *startups* de fato é o que melhor consegue sobreviver e se desenvolver, frente aos desafios que se ocultam com o início da quarta revolução industrial.

Diante disso, o entendimento do processo de transformação que estamos vivendo demanda participação ativa dos indivíduos que dirigem suas organizações nos diversos níveis hierárquicos, sendo os líderes em *startups* agentes da transformação (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

Alguns entrevistados mencionaram o momento de transformação que estamos vivendo mesmo antes de serem perguntados diretamente, mostrando um entendimento que grandes mudanças estão por vir e que irão mudar a forma que vivemos e nos relacionamos. Esta compreensão está alinhada ao conceito de Klaus Schwab (2016), que consiste que estamos passando pela maior e mais profunda revolução industrial:

“Há uma grande revolução tecnológica no mundo, o fato é que ela trará consequências e transformará as relações entre pessoas e organizações estejam preparadas ou não para receber os seus efeitos” (Líder 5).

“O mundo está mudando cada vez mais rápido [...] quem não souber aprender, desaprender e aprender de novo vai ser dar mal” (Líder 9).

De modo geral, todos já conheciam ou pelo menos ouviram falar sobre o termo da quarta revolução industrial, indústria 4.0, era das organizações exponenciais ou do conhecimento, por exemplo, mas um dos entrevistados trouxe informações ainda mais intrigantes sobre algumas das características dessa revolução, que contrasta com o que vimos no referencial teórico, no que diz respeito à automação e as mudanças no mercado de trabalho:

“Muitos especialistas e futuristas defendem uma renda mínima universal devido a grande automação e o desaparecimento da maioria das profissões e assim dar às pessoas um pouco de

renda de segurança e que poderia impulsionar muito a capacidade de empreender” (Líder 3).

4.3. Liderança em *Startups*

Neste sentido a percepção sobre o líder empreendedor é a de um profissional que apresenta características e comportamentos bem desenvolvidos, de como 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 entrevistados:

“[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” (Líder 6).

“Para ser um líder empreendedor você tem que desenvolver as pessoas a sua volta, estimular o aprendizado em grupo com muita conversa e *feedbacks* [...] O autoconhecimento é muito importante, saber como você é e suas limitações para se atentar e sempre buscar em desenvolver-se [...] Tem que alinhar o objetivo da empresa com o que você está escutando para convergir e fazer um caminho para o barco não afundar” (Líder 9).

Todos os entrevistados 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.

Esta percepção está diretamente conectada com o conceito de liderança empreendedora, conforme Leitch e Volary (2016), que 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, conforme exemplificado no trecho abaixo:

“Líder empreendedor é o que está preparado para a mudança o tempo todo, fazer diferente, independente de todos dizerem que não vai dar certo [...] Me considero totalmente, porque esse é o nosso desafio diário em consequência do negócio [da *startup*]” (Líder 6).

Dois entrevistados não se consideram líderes, se julgam como empreendedores, apenas não apresentam comportamentos que definiriam uma liderança. Com isso, alguém assume a responsabilidade da liderança, sem ter tido opção ou diálogo na tomada de decisão.

“Eu fui empreendedor, antes de ser líder. De certa forma é mais fácil ser empreendedor do que ser líder, porque para ser empreendedor, você precisa resolver o problema de alguém e ser líder é mais profundo, você tem que olha de fora, como um todo e focar na relação das pessoas” (Líder 5).

“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] pessoas do time, que é [algo] normal” (Líder 8).

4.3.1. Características presentes em 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 e se envolvem no dia a dia operacional quando o time necessita.

“O líder deve identificar as principais habilidades e competências de cada liderado e aliar essa diversidade com o trabalho mais colaborativo e compartilhado, porem centrado no seu propósito único” (Líder 1).

“Ouvir e observar, são duas características muito importantes para qualquer liderança” (Líder 9)

4.3.2. Influência da liderança

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) foram questionados aos fundadores quais características eles entendiam que inspiravam seus times. Este também foi um exercício complicado

para os entrevistados, pois muitos deles 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 interpessoal realizadas nas empresas. Como primeira característica destacada pelos líderes está à 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” (Líder 7)

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. (Líder 1)

Muitos dos entrevistados falaram da dificuldade de comunicação, ou por não conseguirem expor suas opiniões com clareza ou por não saberem passar *feedbacks* aos seus times ou por não terem tempo para definir quais informações precisam ditas aos times para despertar a motivação.

“Eu sempre me motivei pelos desafios técnicos que o produto apresentava isso desde o início e continuou assim. Essa motivação e inspiração continuam para mim e eu acho que isso é que movem 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 equilibrando os desafios externos e fora da visão deles” (Líder 3).

“Quando a *startup* é nova e menor, a comunicação é mais fácil e efetiva, conforme vai crescendo é mais difícil manter essa efetividade na comunicação, e como consequência o líder pode se distanciar da ponta, o que pode ser um grande problema enfrentado por todas as *startups* bem sucedidas” (Líder 2)

Neste sentido, os entrevistados admitem que tenham 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.

4.4. Maiores Desafios

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.

“O meu maior desafio é equilibrar resultados com lado humano com o resultado em números, é muito difícil estar próximo das pessoas e ser orientada a resultados, é a busca de um equilíbrio [...] Algumas ferramentas ajudam nesse equilíbrio como a meritocracia, a cultura dos *feedbacks* e o reconhecimento” (Líder 1).

“É um amadurecimento da *startup*, aprender a lidar em ambiente de feedback, exigindo uma maturidade maior, fomos entendendo melhor o nosso mercado, responsabilidades maiores” (Líder 4)

Cada empresa possui um desafio específico de acordo com o mercado que atuam, o grau de maturação que se encontram ou o dinheiro disponível. Os entrevistados relataram que a cada desafio que vão aprendendo ao longo do processo são as maiores oportunidades de crescimento. Desta forma, eles não conseguem desvincular o que se refere à maturidade da *startup* ao que se refere à maturidade de sua liderança conforme Blank (2014) e Dornelas (2008) pensam sobre os estágios de maturidade e o tamanho das *startups*.

“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” (Líder 1).

“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, 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” (Líder 6)

5. CONCLUSÕES

A definição científica imprecisa da quarta revolução industrial dificulta a pesquisa, uma vez que são observados diferentes termos utilizados para conceituar o tema. O presente estudo sugere uma alternativa para resolver tal problema, através da compilação de palavras-chave relacionadas.

Diante de um ambiente de incertezas e mudanças constantes, envolvendo que pessoas e organizações sejam mais ágeis e dinâmicas para sobreviver, os líderes de *startups* pesquisadas evidenciaram ter conhecimento do conceito de liderança, destacando o papel desta, na sobrevivência e progresso 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.

As principais características citadas como necessárias para o papel do líder em *startups* foram todas fundamentadas no contexto do negócio, e o equilíbrio emocional para gerir mudanças, com foco no resultado e nas pessoas. Foi observado alguns desafios específicos de cada estágio da *startup*, como por exemplo gerir o ambiente de feedback e que a comunicação seja efetiva conforme o seu crescimento.

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; BALDEGGER, 2017).

Pode-se concluir que o líder em *startups* deve ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. Significa, ainda, que o líder precisa ter sensibilidade e habilidade para atender às diferentes demandas, características essas, que vimos na literatura sobre as teorias da liderança transacionais e transformacionais.

Foi observado 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.

Em relação às respostas dos pesquisados, conclui-se que todos concordam que haverá ainda mais substituição da mão de obra pelas novas tecnologias, principalmente daquelas cujas tarefas são mecânicas e repetitivas que a quarta revolução industrial recriará novas demandas de profissionais com habilidades e competências distintas daquelas fornecidas pela academia; que as novas tecnologias impactarão positivamente na qualidade, velocidade e desempenho da produção, com resultados que podem ir além das capacidades humanas; que haverá influência na gestão, liderança e organização das empresas, nas novas formas de colaboração e no nível de exigência dos clientes;

Como contribuição ao meio acadêmico, este estudo busca motivar as discussões sobre liderança em ambientes de negócios inovadores, principalmente no modelo startup que está se consolidando no mercado, sugere-se que a área de gestão de pessoas revise os modelos antigos e 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ALENCAR, P. L. C. et al. 2012. **Empreendedorismo Start Up**: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará, 2012.

ASSAD, A. **A Busca de uma Identidade para a Indústria 4.0**. Brazilian Journal Development, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1379-1395, 2018.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014.

BUISÁN, Mario; VALDÉS, Fernando. **La Industria Conectada 4.0**. *Revista de Economía Ixe*: La Economía Digital en España, [s.l.], v. 1, n. 898, p.89-100, out. 2017. Disponível em: <<http://www.revistasice.com/es-ES/ICE/PublishingImages/Paginas/Ultimas-Revistas/ICE898.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, dez 2016. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>>. Acesso em: 06 nov 2018.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. Exame, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 16 mai 2018.

ITO, Joi; HOWE Jeff. **Disrupção e Inovação – Como sobreviver ao futuro incerto**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KAGERMANN, Henning. **Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0**. Final Report Of The Industrie 4.0 Working Group. Francfort: Acatech, 2013. Disponível em: <http://thuienso.dastic.vn:8080/dspace/handle/TTKHCNDaNang_123456789/357>. Acesso em: 01 nov 2018.

LEVY, Paulo. **Carta de Conjuntura nº39**. Ipea, 2018. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/economia-mundial/>>. Acesso em: 27 mai 2018.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do Amanhã**. 1ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MARQUES, José Roberto. **Quais os tipos de liderança**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em 10 set. 2016.

NORTHHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and practices**. 3ª edição. California: Sage Publications, Inc, 2004.

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

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. 1ª edição. São Paulo: Edipro, 2016.

TOZETTO, Cláudia. **Startups brasileiras driblam crise e aceleram ritmo de crescimento**. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>>. Acesso em: 15 de out de 2018.

WASLO, René. **Managing risk in an age of connected production**. Deloitte, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/industry-4-0/cybersecurity-managing-risk-in-age-of-connected-production.html>>. Acesso em: 03 out 2018.

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

RITT, M; MOREIRA, M. **A Multistart Alternating Tabu Search for Commercial Districting**. In Annals of Evolutionary Computation in Combinatorial Optimization, pages 158-173, 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando Incubadoras de Empresas**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 2000.

DORNELAS, José. **Modelo de negócio canvas ou plano de negócios?**, 2013. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/modelo-de-negocio-canvas-ou-plano-de-negocios/>>. Acesso em: 12 de outubro de 2018.

McWHINNEY, W. (1997). **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage.

LOCKE, E. (2003). **A study of upward influence in organizations**, Administrative Science Quarterly, 27, 1982, pp. 304-316.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERFIL EMPRESA E DOS FUNDADORES

1. Qual o ramo de atuação? Conte-me um pouco sobre o(s) produto(s)/serviço(s) da empresa.
2. Quantos anos de existência a *startup* possuem?
3. Quantos colaboradores de tempo integral a *startup* possuem?
4. Como é a estrutura organizacional da sua organização?
5. Até que ponto a tomada de decisão é descentralizada?
6. Qual seu papel na história da *startup* e qual é hoje a sua função?
7. Existe um fundador ou foram mais de um? Quem é/são os fundadores?
8. Qual é a idade dos fundadores? E o nível de escolaridade deles?

4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

9. Você conhece o termo 4ª revolução industrial?
10. Quais são as tecnologias usadas na *startup*?

CARACTERÍSTICAS LIDERANÇA

11. Qual a função de um líder em uma *startup*? Difere de outros tipos de negócio em sua opinião? Como?
12. Quais são as características essenciais para uma liderança voltada para inovação?
13. Você se define como um líder?
14. Quais as características de liderança que definem hoje a sua atuação?
15. Quais destas características influenciam positivamente no sucesso da *startup*? Dê exemplos de situações.
16. Quais destas características influenciam negativamente no sucesso da *startup*? Dê exemplos de situações.
17. O que você acha que inspira/influencia a sua equipe a partir da sua liderança?
18. Você consegue visualizar outras lideranças na *startup*?
19. Qual é o seu maior desafio sendo líder hoje?
20. Para você, o líder ideal é aquele que...?