



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Departamento de Administração

Aluna: Carolina Vieira Feliciano Malveira
DRE 116 112 361

**Liderança nas Startups: A percepção dos funcionários de
empresas situadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo**

Rio de Janeiro
2021

Carolina Vieira Feliciano Malveira

Liderança nas Startups: A percepção dos funcionários de empresas situadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo

Monografia apresentada como pré-requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Vanessa Brulon

Rio de Janeiro - RJ

2021

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre presente na minha vida, não sendo diferente na execução deste trabalho. Agradeço imensamente aos meus pais Elaine e Nirlande, meu irmão João Pedro e minhas avós Nair e Nailda, por todo o apoio durante o meu caminho na Universidade, sempre acreditando no meu potencial e me impulsionando para ser melhor e alcançar meus objetivos de vida. Agradeço ao ensino público brasileiro, por me preparar desde meu ensino fundamental até aqui através da qualidade de sua educação e seus profissionais, e a todos os professores que me acompanharam na minha trajetória acadêmica. Agradeço à Universidade Pública, por ensinar com excelência sobre a Administração, fornecendo uma visão holística desta ciência social aplicada tão relevante para a sociedade. Agradeço à minha orientadora pela excelente orientação neste trabalho e aos amigos que me ajudaram com sua contribuição teórica.

Liderança nas Startups: A percepção dos funcionários de empresas situadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo

Resumo:

O Brasil possui um ecossistema de inovação e empreendedorismo propício para o surgimento de startups, sendo o terceiro país no mundo com maior número de startups de sucesso (PEGN, 2020). Startups são empresas que estão inseridas em um contexto de volatilidade, incerteza e inovação constantes, possuindo sua estrutura organizacional igualmente inovadoras e divergentes de organizações tradicionais, precisando, portanto, buscar inovação em suas formas de gerenciamento, o que inclui a gestão de pessoas (NARDES, 2014; RIES, 2012; SEBRAE, 2014, KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Uma das principais preocupações dos líderes hoje em dia é de como manter seus funcionários engajados em suas funções, para que permaneçam na organização, evitando a escassez de talentos (PWC, 2013). Neste sentido, este trabalho se propõe a analisar como os funcionários de startups localizadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo percebem a liderança em suas empresas; através de uma pesquisa qualitativa com um roteiro semi estruturado, entrevistando 16 funcionários de startups de diversos setores do mercado. Os dados foram analisados e categorizados segundo sete categorias identificadas a partir do referencial teórico de lideranças em startups: liderança transformacional, liderança laissez-faire, liderança transacional, participação da liderança em funções operacionais, fundador como o líder, mulheres na liderança de startups e liderança horizontal em startups. Após a análise e interpretação dos dados obtidos, notou-se que lideranças em startups tendem a uma estrutura horizontal, e que isso é um fator que possui seus benefícios e malefícios ao trabalhador. Constatou-se também que são fatores positivos para os funcionários de startups, lideranças que prezam por comunicação clara e direta, e que estejam disponíveis para suporte quando necessário, mas que não sufoquem o funcionário com o microgerenciamento. Os cargos de liderança e operacionais muitas vezes se misturam, principalmente por startups não possuírem estrutura hierárquica e cargos muito bem definidos. Os fundadores costumam ocupar posições de liderança e isso é um motivo de inspiração, passando a sensação de consistência do sonho para os funcionários. Ainda hoje, em pleno século 21, a desigualdade de gênero é um fator muito presente nas startups no Brasil, principalmente pela área de tecnologia ser muito masculinizada. Buscou-se, portanto, fornecer insumos para que gestores de startups liderem seus funcionários com estratégias de liderança que fomentem a sinergia e o bem estar dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, que ajudem as startups no Brasil a sobreviverem no meio que estão inseridas.

Palavras-chave: Startups. Inovação. Liderança. Percepção dos Funcionários. Gestão de Pessoas

Summary:

Brazil has an ecosystem of innovation and entrepreneurship conducive to the emergence of startups, being the third country in the world with the highest number of successful startups (PEGN, 2020). Startups are companies that are inserted in a context of constant volatility, uncertainty and innovation, having their organizational structure equally innovative and divergent from traditional organizations, therefore needing to seek innovation in their management methods, which includes people management (NARDES , 2014; RIES, 2012; SEBRAE, 2014, KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). One of the main concerns of leaders today is how to keep their employees engaged in their duties, so that they remain in the organization, avoiding a shortage of talent (PWC, 2013). In this sense, this work proposes to analyze how the employees of startups located in the Rio de Janeiro and São Paulo axis perceive the leadership in their companies; through a qualitative research with a semi structured script, interviewing 16 employees of startups from different sectors of the market. The data were analyzed and categorized according to seven categories identified based on the theoretical framework of leadership in startups: transformational leadership, laissez-faire leadership, transactional leadership, leadership participation in operational functions, founder as the leader, women in the leadership of startups and horizontal leadership in startups. After analyzing and interpreting the data obtained, it was noted that leaders in startups tend to have a horizontal structure, and that this is a factor that has its benefits and harms to the worker. It was also found that they are positive factors for employees of startups, leaders who value clear and direct communication, and who are available for support when necessary, but who do not suffocate the employee with micromanagement. The leadership and operational positions are often mixed, mainly because startups do not have a hierarchical structure and very well defined positions. Founders usually occupy leadership positions and this is a reason for inspiration, passing on the feeling of consistency of the dream to employees. Even today, in the middle of the 21st century, gender inequality is a very present factor in startups in Brazil, mainly because the technology area is very masculine. We therefore sought to provide inputs for start-up managers to lead their employees with leadership strategies that foster the synergy and well-being of workers and, at the same time, that help startups in Brazil to survive in the environment they are inserted in.

Keywords: Startups. Innovation. Leadership. Employee Perception. People management

Lista de quadros e roteiro

Quadro 1: Relação de entrevistados..... p.16

Quadro 2: Categorias de análise.....p. 18

Roteiro de Entrevista.....p. 49

Sumário

INTRODUÇÃO.....	7
OBJETIVOS.....	10
Objetivo Geral.....	10
Objetivos específicos.....	10
JUSTIFICATIVA.....	11
REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
O que são Startups.....	14
Liderança nas startups.....	16
METODOLOGIA.....	21
Tipo de pesquisa.....	21
Procedimentos de Coleta de Dados.....	21
Procedimentos de Análise de Dados.....	24
RESULTADOS.....	27
1.Liderança Transformacional.....	27
2. Liderança laissez faire.....	29
3. Liderança transacional.....	32
4. Participação da liderança em funções operacionais.....	34
5. Fundador como o líder.....	35
6. Mulheres na liderança em startups.....	37
7. Lideranças Horizontais em Startups.....	39
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

INTRODUÇÃO

O ano de 2019 foi, além de muitos acontecimentos, marcado principalmente por um ecossistema de inovação e empreendedorismo para o Brasil, que se tornou um dos países que mais teve startups avaliadas em US\$ 1 bilhão de dólares ou mais no mundo, popularmente denominadas “unicórnios”(PEGN, 2020). Atrás somente de Estados Unidos, China, e empatado com a Alemanha, o Brasil é o terceiro maior criador de unicórnios do planeta, de acordo com levantamento feito pela base de dados americana Crunchbase do ano de 2019 (PEGN, 2020).

No ano de 2020, acompanhando esta era de inovação e em plena pandemia devido ao COVID-19, ações chinesas se firmaram em julho de 2020 com o índice de startups mais alto em quatro anos e meio, devido a expectativas de melhora em resultados corporativos (G1, 2020). A vantagem da China em termos de empreendedorismo e inovação conta com incentivos maciços do governo chinês, que, segundo Lee (2019), mantendo este status quo tecnológico, uma grande onda de startups chinesas de inteligência artificial se alastrará em breve, revolucionando diferentes setores da economia mundial.

Neste cenário de inovação, a tecnologia de fato vem transformando a maneira como vivemos; a digitalização da informação e globalização de negócios oferecem novas possibilidades de alteração da dinâmica de gestão e de negócios (SOUZA, et al, 2019). Devido à dinâmica promovida por estas novidades tecnológicas, são emergidas novas formas de conduzir organizações, ditas inovações organizacionais (KON, 2015; apud MENELAU 2019).

Analisando este contexto, fica cada vez mais evidente que um dos maiores desafios para empresas hoje é a velocidade com que a transformação digital se insere em todos os aspectos da sociedade, requerendo velocidade de adaptação a um mercado de volatilidade crescente (SOUZA, et al, 2019; (KON, 2015; apud MENELAU 2019). Nesse sentido, startups ganham destaque, renovando mercados e desafiando modelos já existentes de gestão com sua bagagem de inovação (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018). Podemos

citar grandes empresas disruptivas que começaram suas operações como startups, e hoje são referências transformadoras e exemplos de negócios para o seu setor, como os casos da Uber e o IFood (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018).

É notório que a inovação propulsiona instrumentos que alavancam de maneira maciça a competitividade nas organizações (MENELAU, 2019). Neste quesito de agilidade, startups possuem enorme vantagem sobre grandes corporações (CHESBROUGH, 2015). Segundo Paula (2001), este contexto de competitividade requer que as organizações se esforcem constantemente para terem respostas cada vez mais rápidas às pressões de mercado. Este fator é comumente facilitado por lideranças inovadoras, que permitem a migração de uma hierarquia vertical tradicional para a descentralização do poder, onde a informação possa ser fator compartilhado por meio da tecnologia de informação, estruturando as organizações em rede (PAULA, 2001).

Fazendo um recorte por setor empresarial, o setor de tecnologia está inserido em um contexto de constantes mudanças e volatilidade, e startups deste segmento precisam, portanto, estar em constante adaptação e melhoria, em busca de uma linha harmônica entre a realização de seus serviços e a eficiência (CANCI, et al, 2016). Devido a estes fatores, seus profissionais demandam maior autonomia para tomar decisões necessárias de forma proativa, para a execução de suas funções no ambiente de trabalho (CANCI, et al, 2016).

Com a globalização trazendo consigo o avanço e facilidade de acesso à novas tecnologias, é exigido por parte das organizações que estejam sempre atualizadas a novos padrões de comportamento para que se mantenham atualizadas e competitivas no mercado (FERNANDES et al, 2014). Neste sentido, a liderança organizacional é fator crucial para que empresas consigam obter sucesso em seus objetivos, e, para isso, os indivíduos liderados precisam estar motivados e em sintonia com a forma que é exercida esta liderança (BARROS, 2014).

Analisando este cenário apresentado até aqui, podemos observar que o fator comum de empresas nascidas neste ecossistema de inovação, é sua estrutura organizacional que tende a distribuir o poder de decisão conferindo agilidade e produtividade para a organização, sendo a liderança um fator crucial que contribui para este aspecto (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016).

Vale ressaltar, portanto, que este estudo não possui o objetivo de concluir o melhor estilo de liderança. A forma de liderar presente na cultura de cada organização possui uma linha direta com o ramo e atividade que exerce, assim como agrega grande influência do comportamento dos liderados (CANCI, et al, 2016).

Diante do contexto apresentado até aqui, de inovações organizacionais no qual as empresas estão inseridas hoje, este trabalho se propõe a questionar, portanto, qual a percepção, por parte dos funcionários de startups de tecnologia localizadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, da liderança presente nestas empresas?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar, qual a percepção, por parte dos funcionários de startups de tecnologia localizadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, da liderança presente nestas empresas.

Objetivos específicos

Para que seja possível atingir o objetivo geral, este trabalho tem como objetivos específicos:

1. Definir e caracterizar o conceito de startup;
2. Analisar o conceito e aplicação da Liderança em Startups
3. Caracterizar a estrutura das empresas a serem analisadas, e o perfil dos entrevistados
4. Contextualizar como a liderança se insere nas startups a partir do ponto de vista e percepção dos funcionários.

JUSTIFICATIVA

Segundo a 9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros (PWC, 2013), realizada com dezenas de chefes executivos de empresas de diferentes portes e de setores variados, uma das maiores preocupações dos líderes hoje é a escassez de talentos no mercado, o que tem como consequência direta a sua preocupação em manter seus funcionários engajados em suas funções para que permaneçam em sua organização. Além disso, diante de variadas definições acerca da liderança, esta pode ser compreendida como processo social relacional, onde o comportamento do liderado é influenciado pelo comportamento de seu líder (DOROW, et. al., 2015; apud FRAGOSO, 2017).

Nos termos de contexto cultural, devido ao grande domínio de modelos e estruturas anglo americanas de liderança empreendedora, torna-se de suma importância pesquisas sobre como a liderança empreendedora é compreendida e possui suas variações entre diferentes países e regiões (LEITCH e VOLERY, 2017).

Nesta linha de raciocínio, este estudo se propõe a estar em conformidade com estas necessidades e se mostra necessário a partir do momento que estuda a liderança empreendedora das startups situadas nas cidades brasileiras Rio de Janeiro e São Paulo, analisando os impactos da liderança na percepção dos principais personagens deste contexto: os funcionários das organizações.

Atualmente, temos algumas pesquisas que tratam do tema do impacto da liderança nos funcionários das organizações: Bolduan, et al (2016) trazem em seu estudo sobre influência da liderança na motivação do funcionário, análises sobre estilos da liderança e influência na motivação dos colaboradores. Já Fragoso et al (2017) traz reflexões sobre o impacto do perfil do líder no que tange ao comprometimento organizacional dos funcionários cujo enfoque são instituições bancárias. Fernandes (2014) traz em seu trabalho sobre papel moderador da liderança, análises das relações entre estilos de liderar, percepção de trabalhadores que prestam suporte organizacional e o comprometimento afetivo dos trabalhadores. Barros (2014) traz conclusões sobre a percepção da liderança em uma organização portuguesa baseando-se num estilo de

liderança servidora, analisando as relações entre líderes e liderados. Silva (2019) realizou uma pesquisa quantitativa, com o objetivo de analisar como estilos de liderança de pessoas no cargo de gestores interferem no comprometimento de funcionários que são seus liderados, com uma amostra de colaboradores ampla e genérica. Davel (2001) explora, a partir de uma análise teórica, a nova dinâmica da influência do líder diante as transformações estruturais, sociais e culturais ao qual organizações contemporâneas estão expostas, no qual entende ser um processo de consentimento a partir de identificação do líder com o liderado sob aspectos cognitivos e emocionais.

No que tange a liderança em startups, Zaech e Baldegger (2017) trazem reflexões sobre as lideranças transformacional, liberal e transacional, e seu impacto na gestão de startups. Yukl (2008), ressalta a flexibilidade de adaptação a cenários diferentes como um dos tipos característicos da liderança no contexto de empreendedorismo. Vecchio (2003) traz os conceitos de inspiração e motivação de subordinados, ressaltando que são atributos críticos e presentes nos fundadores das startups. Acompanhando este raciocínio, Leitch e Volery (2017) ressaltam que os próprios empreendedores podem ser considerados líderes por identificarem as oportunidades e recursos e criar valor em cima destes, discordando, portanto, de Zaech e Baldegger (2017), que afirma que são necessárias competências maiores para assumir uma liderança, além de criar um novo empreendimento. Com uma perspectiva feminista pós estrutural, Dean e Ford (2017) trazem estudos baseados em liderança crítica (CLS) sobre a problemática do entendimento da liderança empreendedora através da visão de um gênero dominante, excluindo outros significados e interpretações de sucesso empresarial.

Desta forma, nota-se uma escassez de estudos sobre a liderança cujo enfoque são os funcionários brasileiros de startups e suas percepções sobre o local onde trabalham, agravando esta escassez quando o enfoque é a realidade latinoamericana brasileira, dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, que são, segundo a Associação Brasileira de Startups (2020), dois dos quatro estados de maior conglomerado de empresas deste tipo no Brasil.

Busca-se, portanto, com base na contribuição teórica e análises realizadas neste estudo, contribuir academicamente com pesquisas em estudos organizacionais sobre processos de liderança no ponto de vista dos funcionários brasileiros, focando em

empresas localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo, e, em termos de contribuições práticas, trazer sugestões para a gestão de Recursos Humanos de startups, para que possam compreender e adaptar os processos organizacionais visando fomentar o bem-estar e sinergia do ser humano no ambiente de trabalho, para que consigam realizar melhor gestão dos funcionários e seus talentos em sua organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão trazidos estudos relevantes acerca de conceitos que fazem parte desta pesquisa. Para analisar a percepção dos funcionários sobre a liderança em suas empresas, é necessário compreendermos 1. O que são startups e 2. Reflexões sobre a origem, conceito e aplicação da Liderança nas startups.

O que são Startups

Segundo Nardes (2014), um conceito comumente adotado por especialistas, investidores e empreendedores, é o de que startups são empreendimentos que estão inseridos em um ambiente de grande incerteza, com pessoas que buscam empreender em um mercado de variáveis desconhecidas.

Ries (2012) define de maneira prática, que startups são instituições humanas cujo objetivo é a criação de novos produtos e serviços diante de condições de enorme incerteza. Desta forma, ainda segundo Ries (2012), a inovação é o cerne de sucesso das startups, que a utilizam de diferentes formas, tais quais: descobertas científicas originais, diferentes maneiras de utilização para tecnologias já existentes, um modelo de negócio que gere um valor para as empresas anteriormente desconhecido, ou simplesmente a disponibilização de um produto ou serviço em alguma localidade ou para algum público alvo que não eram bem assistidos por empresas anteriores.

Ainda assim, é importante ressaltar que o contexto em que ocorre esta inovação é extremamente importante para que uma empresa seja caracterizada como startup: ela precisa existir em um ambiente de extrema incerteza (RIES, 2012). Desta forma, uma empresa que seja a cópia de um negócio já existente, e que não precisa, desta forma, enfrentar dúvidas e incertezas acerca de seu sucesso, como por exemplo, enfrentar dificuldades em uma análise de crédito, não poderia ser considerada uma Startup (RIES, 2012).

Outro conceito interessante de Startups é o de grupos de pessoas, novamente inseridas em cenários de incerteza, que buscam um modelo de negócios que seja repetível, ou seja, capaz de entregar o produto a uma escala ilimitada de clientes; e

escalável, que significa crescer em receita sem grandes impactos em sua estrutura de custos (SEBRAE, 2014).

Desta forma, analisando a bibliografia apresentada sobre startup pelos autores citados acima, podemos observar um padrão na conceituação de startup, o que permite que seja adotado como conceito de startup para este trabalho, empreendimentos que, inseridos em ambientes de extrema incerteza, buscam crescer em receita, minimizando custos, através do fornecimento de soluções que permitam um novo uso e significado para situações e tecnologias pré-existentes (NARDES, 2014; RIES, 2012; SEBRAE, 2014).

Uma empresa considerada uma startup possui um modelo de negócios que tem o objetivo de oferecer um produto ou serviço inovador, o que faz com que tenha que lidar constantemente com um cenário de alto risco e incerteza (FERNANDES, 2018). Somando isso ao fato de possuírem uma estrutura organizacional que se difere de empresas tradicionais, torna-se urgente que estas busquem inovação também, em suas formas de gerenciamento, o que se reflete diretamente no gerenciamento de pessoas (FERNANDES, 2018).

Este ambiente de incerteza reflete, como consequência, na gestão das startups, e métodos tradicionais de gestão possuem pouca eficácia em iniciativas nascidas neste meio (FIGUEIRA, et al, 2017). Empresas nascentes neste contexto de inovação e risco possuem uma estrutura que necessita ser flexível a ponto de conseguir agilidade o suficiente para serem produtivas e sobreviver no mercado (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016).

Paula (2001) nomeia esta flexibilização organizacional como “burocracia flexível”, e diferentemente das organizações tradicionais baseadas no modelo Fordista, com ideais baseados em disciplina, rígidos e centralizadores, a necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais emergiu em um contexto de competitividade, como mecanismo para que os processos organizacionais de empresas modernas se pautassem em métodos mais ágeis, sendo preciso para isso que o funcionário esteja mais responsável e autônomo para com suas atividades (PAULA, 2001). Esta mudança de estrutura e flexibilização de organizações modernas pode ser vista como aparelho ideológico, pois ao mesmo passo que flexibiliza a organização ao ponto de conceder ao trabalhador a sensação de maior autonomia e liberdade, atende às

demandas mercadológicas do novo capitalismo (PAULA, 2001). Vale ressaltar que, citando novamente Paula (2001), ao visitar a perspectiva Marxista, o novo modelo mental sobre organização, que abandona estruturas convencionais de hierarquia, somados com a evolução tecnológica, não são fatores suficientes para a verdadeira emancipação do trabalhador, uma vez que esta só poderia ocorrer através da distribuição dos recursos e dinâmica das forças sociais.

Como vimos até aqui, startups estão inseridas em um meio de inovação, risco, competitividade e incerteza constantes, e que requer que as mesmas possuam estruturas flexíveis e diferentes de organizações tradicionais, que acompanhem este processo de modernização (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Neste sentido, o gerenciamento de pessoas nestas organizações modernas também é afetado por este contexto, e requer que a gestão conceda espaço para que o trabalhador ganhe mais autonomia em seus processos (FERNANDES, 2014; PAULA, 2001). O conceito de liderança em ambientes de negócios com alto grau de inovação como startups evolui constantemente, e é indispensável analisar e vincular estas constantes mudanças a novos formatos de trabalho (MACHADO, 2017). Desta forma, é de suma importância ao meio acadêmico e para as empresas no geral, principalmente negócios situados neste meio de risco e incerteza, compreender as dinâmicas do gerenciamento de pessoas neste contexto de inovação, analisando o fenômeno a partir da perspectiva do líder e do liderado, discutindo a liderança em ambientes de negócios inovadores como startups.

Liderança nas startups

Os primeiros estudos empíricos sobre liderança surgiram em 1904, mas foi durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) que surgiram as maiores pesquisas neste campo, devido a existir, neste período, o interesse em testes de seleção e substituição de oficiais combatentes para a liderança dos soldados subordinados nos conflitos (FIEDLER, 1974; apud CUENCA, 2008). Os estudos neste escopo foram reforçados no período entre guerras, até a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), onde o interesse permanecia na identificação de traços de liderança que pudessem incrementar a performance eficaz das guerras, com a atuação sobre a efetividade

positiva dos oficiais combatentes (CUENCA, 2008). Esta teoria derivou estudos em lideranças contemporâneas como a liderança carismática, onde concentra seus estudos em características do líder como boa habilidade de comunicação.

O foco no comportamento do líder perdurou os estudos dos pesquisadores até meados de 1960, com as Teorias Comportamentais, que, por sua vez, são direcionados para seguir no caminho das pesquisas que buscassem analisar o comportamento dos líderes, sugerindo ser possível treinar uma pessoa comum para exercer a liderança (ROBBINS, et al, 2014).

Ambas as teorias foram bastante relevantes para o período, porém, surgiu a necessidade de estudar a liderança com um enfoque menos generalista e que englobasse a situação e contexto onde a liderança é exercida (CUENCA, 2008; ROBBINS, et al, 2010). Desta forma, pesquisadores da segunda metade do século XX foram levados a estudar a liderança a partir das Teorias Contingenciais, que incorpora o fator situacionista nas relações entre líderes e liderados, sugerindo, portanto, que a efetividade do estilo da liderança é produto da situação, disposição e habilidade dos liderados para a realização das tarefas, e é moldado a partir de demandas do contexto (Hersey e Blanchard, 1974; apud CUENCA, 2008; ROBBINS, et al, 2010)

Atualmente, existem teorias contemporâneas sobre liderança, como as teorias da liderança carismática e transformacional (ROBBINS, et al, 2010). Estas possuem um ponto em comum: enxergam a figura do líder como inspiração para seus seguidores, através de palavras, ideias e comportamentos, inspirando consequentemente os liderados (ROBBINS, et al, 2010). Ao analisar as características da liderança transformacional, como a motivação dos membros através de comunicação inspiradora e visão compartilhada, são encontrados fatores importantes para a performance positiva das startups, que está relacionada diretamente com o desenvolvimento e crescimento de suas equipes (MACHADO, 2017)

As pesquisas em liderança empreendedora cresceram de forma significativa a partir dos anos 1990, após evidências de que estudos anteriores que foram realizados em organizações de maior porte e mais estabelecidas no mercado não poderiam

simplesmente ser transpostos para organizações menores que estão inseridas em contextos de empreendimentos emergentes e de maior risco (LEITCH e VOLERY, 2017)

Zaech e Baldegger (2017) encontraram evidências em seus estudos de que a liderança transformacional possui efeitos significativamente positivos no desempenho das startups; pois, através dela, o fundador/CEO comunica sua visão, que motiva seus funcionários e fornece um entendimento profundo de sua contribuição para o sucesso da empresa, estimulando de maneira otimista o espírito de equipe. Já a liderança “laissez faire” ou liberal, onde existe pouca orientação e preocupação aos seguidores, menor envolvimento do líder, demora na tomada de decisão e conseqüente desestímulo dos seguidores (BASS, 1995, apud ZAECH e BALDEGGER, 2017), possui efeitos positivos no desempenho de startups maiores, em contrapartida das startups menores, onde foram encontrados efeitos negativos deste tipo de liderança (ZAECH e BALDEGGER, 2017). A liderança transacional, em que o líder incentiva a conformidade por meio de recompensas e punição, possui, segundo Zaech e Baldegger (2017), um comportamento semelhante, sendo positiva em startups de tamanho maior e negativa nas de menor porte.

Zaech e Baldegger (2017) afirmam ainda que possuir implementados processos, procedimentos, rotinas e estruturas associadas a empresas em crescimento, faz com que seja possível que líderes adotem comportamentos de liderança mais passivos, se envolvendo menos com os seguidores, como o transacional e laissez-faire. Os autores argumentam ainda que isso ocorre devido a rotinas e processos fornecerem aos subordinados maior orientação e estrutura, o que reduz a dependência de seus líderes.

Desta forma, os estilos de liderança transacional e laissez-faire são associadas a menor interação e envolvimento do líder em comparação com a liderança transformacional (ZAECH e BALDEGGER, 2017). A probabilidade de conseqüências negativas em startups cujo CEO e fundadores são menos ativos na gestão de seus empreendimentos aumenta, ressaltando a importância de CEO's que criem e propaguem uma visão, inspirando e treinando seus funcionários e interferindo quando necessário nos processos de negócios (ZAECH e BALDEGGER, 2017). Ao mesmo tempo, este desenvolvimento de cultura e estrutura organizacional requer interação constante do fundador CEO com sua startup e seus funcionários (ZAECH e BALDEGGER, 2017).

Zaech e Baldegger (2017) concluem que não existe um tipo único de liderança que garanta o sucesso da startup. Em contextos variados e buscando a eficácia, o fundador/CEO necessita de flexibilidade para adaptar e utilizar diferentes comportamentos de liderança e autenticidade para que sejam bem sucedidos. Desta forma, eles precisam de diversas habilidades e capacidades mais sofisticadas além da competência básica de fundar, administrar uma empresa, desenvolver um produto e atrair os primeiros clientes (ZAECH e BALDEGGER, 2017).

Analisando a bibliografia da Liderança com foco em empreendimentos como Startups, Yukl (2008); sugere como um dos tipos de comportamentos de liderança, o comportamento orientado a mudança e adaptação a novos cenários, através da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente, características estas, conforme vimos neste trabalho, fortemente presentes em ambientes de empreendedorismo (MACHADO, 2017).

Vecchio (2003), afirma que a capacidade de inspiração e motivação dos subordinados em um contexto de um cenário arriscado, presente nas condições de uma startup, são atributos críticos que pertencem aos próprios fundadores do empreendimento. Afirma ainda que pesquisas que envolvem o carisma e a visão de um líder são temas relevantes que vêm sendo procurados no meio do empreendedorismo.

Leitch e Volery (2017) afirmam que o tema da liderança é um dos assuntos mais importantes pesquisados em estudos de gestão de negócios e psicologia, gerando inúmeros estudos nesta área, porém, apesar disso, são escassos os estudos de liderança no meio do empreendedorismo e da gestão de pequenos negócios. Os empreendedores, segundo Leitch e Volery (2017), podem ser considerados líderes por excelência, por identificarem as oportunidades e organizarem recursos de frentes interessadas, para que sejam exploradas as oportunidades do mercado e criar valor em cima destas.

A necessidade de adaptação de estruturas e processos organizacionais de maneira rápida e ágil, que acompanhe o caminhar de um empreendimento na busca de crescer com um melhor modelo de negócios exigem comportamentos de liderança que podem trazer consigo diversas tensões e paradoxos para o empreendedor (Volery et al., 2015, apud Leitch e Volery, 2017). Startups e empresas de pequeno porte possuem como fatores em comum o gerenciamento por seu próprio fundador/proprietário, e a

hierarquia horizontal que permite o acesso direto a estes proprietários/gerentes (LEITCH e VOLERY, 2017). Desta forma, a possibilidade e oportunidade de interação com a pessoa que ocupa um lugar importante na empresa representa a chance de receber de maneira mais simplificada aprovações e considerações de uma figura relevante e que possui maior autoridade no empreendimento (VECCHIO, 2003). A personalidade do empreendedor ocupa, portanto, o centro do palco e são raras, neste modelo de empresa, as separações entre liderança e funções gerenciais (LEITCH et al., 2009).

A fim de desafiar a perspectiva hegemônica e ortodoxa dos estudos em liderança no empreendedorismo (LEITCH e VOLERY, 2017), Dean e Ford (2017) buscam, através de uma lente feminista pós estrutural e a partir da visão de empreendedoras mulheres, questionar o modelo dominante hegemônico de liderança empreendedora masculina. O trabalho se baseou em Estudos de Liderança Crítica (CLS) e gerou conclusões importantes sobre a liderança empreendedora, tais quais: “liderança empreendedora” é um conceito fluido e dinâmico, e não estático. Desta forma, a identidade de um líder empreendedor é multifacetada, diversa e conflitante em alguns momentos. Estas características divergem do discurso hegemônico de que a identidade empreendedora possui suas bases e é construída na visão de um homem corporificado (SMITH e ANDERSON, 2003, apud DEAN e FORD, 2017), o que exclui mulheres e diversas outras formas de masculinidade deste conceito. O estudo destaca a tensão de entendimento sobre o comportamento da liderança empreendedora através da visão de um gênero dominante com base em suposições de racionalidade, lógica e competitividade, que contrapõe o fato de que o sucesso empresarial pode ter associação com o imaterial e simbólico (DEAN e FORD, 2017)

De acordo com os autores, constatamos que a liderança analisada no contexto das startups é feita comumente pelo fundador da empresa, e encontra um cenário de volatilidade e incerteza tão altas, que, apesar da não existência de um modelo ideal de liderança, esta, quando se encontra no contextos de empreendimentos como startups, requer do líder grande capacidade de adaptação e flexibilidade ao mercado e ao momento em que seu empreendimento se encontra (LEITCH e VOLERY, 2017; ZAECH e BALDEGGER, 2017, YUKL, 2008; MACHADO, 2017)

METODOLOGIA

Tipo de pesquisa

De acordo com as definições de Silveira e Gerhardt (2009), sobre pesquisas quantitativas e qualitativas, essa pesquisa pode ser considerada de caráter empírico e qualitativo, por buscar compreender de forma aprofundada a relação de indivíduos dentro de suas organizações, através de dados não quantificáveis com foco em sua experiência e cotidiano. Buscaremos analisar como se dá a percepção dos funcionários das *startups* brasileiras de tecnologia com o fenômeno da liderança que acontece em suas organizações.

Procedimentos de Coleta de Dados

Para esta pesquisa de natureza qualitativa, foram feitas 16 entrevistas, com base no critério de saturação das respostas, fornecendo aos participantes da pesquisa a opção de realizar via ferramenta Google Meets ou por telefone, informando também que seria mantido o anonimato do/a participante. Não foram realizadas entrevistas presenciais em decorrência da pandemia do vírus covid-19, que estava ocorrendo no período de execução desta pesquisa. Com a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas, possibilitando que os dados fossem transcritos posteriormente. A obtenção de participantes para esta pesquisa foi feita pela técnica de Snowball. Esta técnica permite receber indicações de novos participantes a partir dos participantes iniciais, até que se chegue ao objetivo da pesquisa, ou seja, o ponto de saturação dos resultados (BALDIN, 2011). Este método permite que sejam acessados indivíduos de difícil contato devido a pertencerem a nichos específicos de pesquisa, permitindo, a partir de uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência, a criação de uma rede (BALDIN, 2011).

Inicialmente foram selecionados os participantes a partir de uma pesquisa através da rede social LinkedIn¹. Desta forma, a pesquisa buscou por pessoas que

¹ Rede social que oferece ambiente virtual onde circulam assuntos referentes ao ambiente de trabalho dos usuários cadastrados.

trabalhassem em startups de tecnologia na região Rio x São Paulo, inicialmente com base na rede da autora deste trabalho. Foram encontrados 7 participantes iniciais, que indicaram os outros 9 indivíduos. Não houve resistência e foi unânime e perceptível a vontade de colaborar para a pesquisa em todos os participantes. Notou-se receio em questão de identificação por parte de alguns participantes na hora da entrevista, antes de serem notificados que seria mantido o anonimato na pesquisa, o que fez com que se sentissem mais à vontade na hora de colaborar com as respostas.

O roteiro desta entrevista (em Anexo) foi baseado na fundamentação do referencial teórico, com as perguntas da entrevista abrangendo 3 temáticas principais, que deram origem às categorias de análise, sendo a pergunta 1, 2, 3, 6 e 7 referentes à características da empresa e papel do funcionário na organização; as perguntas 4, 5, 5.1, 5.2, 5.3, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 abrangem a temática de como a liderança acontece na empresa e qual percepção do funcionário sobre ela; as perguntas 18 e 19 são referentes a mulheres e sua ocupação em cargos de liderança nas startups. A pergunta 20 sugere considerações adicionais livres à pesquisa. Abaixo, existe um quadro cujas colunas são referentes, respectivamente a identificação do entrevistado (Coluna de Participante), tempo que este tem de empresa, gênero, idade, cargo, ramo da startup, número de funcionários (aproximado), nome fictício da startup, e tempo de entrevista. A empresa caracterizada por “S5” aparece 3 vezes no quadro, devido a um dos funcionários indicar outras duas pessoas da mesma empresa para serem entrevistadas.

Participante	Tempo de empresa	Gênero	Idade	Cargo	Ramo da startup	n° funcionários / porte ²	Nome fictício da startup	Tempo de entrevista (hh:mm:ss)
P1	1 ano e 9 meses	Fem	23	Gestora de Recursos Humanos	Setor imobiliário	1200 / grande	S1	00:51:13

² Segundo os dados do estudo de Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo (IBGE, 2018), empresas de micro porte compreendem 1 a 9 pessoas ocupadas assalariadas, pequeno porte de 10 a 49 pessoas ocupadas assalariadas, médio porte compreendem de 50 a 259 pessoas ocupadas assalariadas e grande porte de 250 ou mais pessoas ocupadas assalariadas.

P2	1 ano	Masc	26	Coordenador regional	Mercados	450/ grande	S2	00:54:11
P3	8 meses	Masc	27	Gerente comercial	Benefícios empresariais	20/ pequeno	S3	00:26:10
P4	4 meses	Fem	24	Gestora de contas	Bebidas	243/ médio	S4	00:23:02
P5	1 ano e 11 meses	Masc	23	Programador	Inteligência Artificial	20/ pequeno	S5	00:21:34
P6	2 anos	Masc	25	Desenvolvedor	Mercados	10/ pequeno	S6	00:21:04
P7	3 anos e 4 meses	Masc	23	Atua na área comercial	Esportes	72/ médio	S7	00:46:39
P8	2 meses	Masc	23	Analista de planejamento financeiro	Financeiro	100/ médio	S8	00:50:56
P9	7 meses	Fem	56	Analista Sênior de informações	Inteligência Artificial	20/ pequeno	S5	00:57:51
P10	7 meses	Masc	22	Programador	Inteligência Artificial	20/ pequeno	S5	00:27:28
P11	6 meses	Masc	25	Atua na área comercial	Área publicitária	75/ médio	S11	00:46:53
P12	10 meses	Masc	27	Coordenador de equipe	Telemedicina	225/ médio	S12	00:44:02
P13	6 meses	Masc	26	Gerente administrativo financeiro	Farmacêutico	30/ pequeno	S13	00:40:33
P14	2 anos	Masc	30	Analista pedagógico júnior	Educação	200/ médio	S14	01:14:37
P15	4 meses	Fem	23	Representante de medicamentos	Farmacêutico	10/ pequeno	S15	00:47:36
P16	7 meses	Fem	26	Analista Júnior	Pesquisa de Satisfação	50/ médio	S16	00:21:02

Quadro 1: Relação de entrevistados

Procedimentos de Análise de Dados

Como método de análise dos dados, será considerada a análise de conteúdo, devido ao seu caráter metodológico que inclui a análise das comunicações através da descrição do conteúdo das mensagens obtidas, com o objetivo de extrair indicadores que permitirão compreender a percepção do público alvo a ser analisado sobre o fenômeno estudado (BARDIN, 1979, p. 42 apud SILVEIRA e GERHARDT, p. 84, 2009).

Para que uma pesquisa qualitativa seja avaliada com rigor, de acordo com os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação), é importante a introdução de categorias de análise, trazendo a definição constitutiva e operacionalização de suas respectivas variáveis (VIEIRA, et al. 2007). As categorias de análise desta pesquisa constituem uma grade semi-aberta, onde os temas pré estabelecidos não foram fatores limitantes aos resultados, com a vantagem de abrir espaço para a criação de novas categorias a partir da relevância dos dados extraídos das entrevistas. Desta forma, foram elaboradas as seguintes categorias de análise para este trabalho, onde a categoria 7. Lideranças Horizontais em Startups, foi estabelecida após a verificação de relevância do tema na etapa de análise de dados:

Nome da Categoria	Definição Teórica	Operacionalização
1. Liderança transformacional	A liderança transformacional é definida por um líder visto como inspiração para seus seguidores, através de palavras, ideias e comportamentos, e possui como características, a motivação através de uma comunicação inspiradora e ideias motivacionais para com os seus liderados. (ROBBINS, et al, 2010).	A operacionalização deste conceito dar-se-á, portanto, na identificação de características que correspondam à liderança transformacional citados pelos entrevistados, e qual a importância que estes dão para este tipo de liderança. Por exemplo: a presença de líderes que inspiram por meio de atitudes, palavras e exemplos os seus funcionários de maneira contínua, influenciando a cultura organizacional. (Pergunta 7)
2. Liderança laissez faire	Este tipo de liderança é caracterizado por ser mais passiva, com um menor envolvimento do líder com a empresa,	Esta variável será operacionalizada a partir dos dados obtidos sobre a presença e

	devido a pouca orientação e preocupação para com os seguidores e demora na tomada de decisão, principalmente em processos e rotinas já estruturados e implementados. Esta, de acordo com os estudos, possui efeitos positivos em startups maiores, e efeitos negativos em startups menores (ZAECH e BALDEGGER, 2017; BASS, 1995, apud ZAECH e BALDEGGER, 2017).	participação do líder no dia a dia da empresa, e na ausência de liderança em processos que já sejam estruturados e rotinas conhecidas, e qual a opinião dos funcionários sobre isso. Por exemplo: desempenho de atividades rotineiras pelos funcionários sem a presença motivadora/auxiliadora das figuras de liderança da empresa. (Pergunta 8)
3. Liderança transacional	Esta liderança é caracterizada por incentivar a conformidade na empresa, através dos métodos de recompensa e punição no atingimento de metas (ZAECH e BALDEGGER, 2017).	A operacionalização deste conceito é realizada, por exemplo, na obtenção de dados citados pelos entrevistados sobre a existência de processos de recompensa e punição dentro de sua empresa de acordo com o atingimento de metas e qual a percepção dos funcionários sobre este método. (Pergunta 9)
4. Participação da liderança em funções operacionais	Em empresas no modelo de startups, a personalidade do empreendedor ocupa o centro do palco no dia a dia da empresa, e, estes ocupam frequentemente o papel de líder e a execução de funções de cunho mais técnico operacional na organização (LEITCH et al., 2009).	Podemos operacionalizar esta variável na obtenção de respostas que abrangem a existência, ou não, de atuação do líder em atividades de cunho gerencial, operacional e técnico dentro da empresa. Por exemplo: ao identificar líderes que executam funções operacionais e “colocando a mão na massa” junto com os subordinados (Pergunta 14)
5. Fundador como o líder	Vecchio (2003), em seus estudos sobre startups, afirma que a capacidade de motivação e inspiração dos subordinados, características que partem dos líderes, em um contexto de um cenário arriscado, presente nas condições de uma startup, são atributos críticos que pertencem ao próprio fundador daquele empreendimento.	Um exemplo desta variável dar-se-á a partir da verificação da existência, na figura do fundador, de características de liderança dentro da empresa, e também, se todos os líderes identificados nas empresas são considerados fundadores. Por fim, qual a percepção dos funcionários acerca deste fato. (Pergunta 11 e 12)
6.	Dean e Ford (2017) buscam, através de	Essa categoria de análise será

<p>Mulheres na liderança em startups</p>	<p>uma lente feminista pós estrutural e a partir da visão de empreendedoras mulheres, questionar o modelo dominante hegemônico de liderança empreendedora masculina. Concluem, portanto, que a “liderança empreendedora” é um conceito fluido e dinâmico, e não estático, divergindo, no discurso de que a identidade empreendedora possui bases em características exclusivamente de um gênero dominante masculino, excluindo mulheres deste conceito.(DEAN e FORD, 2017).</p>	<p>operacionalizada a partir da identificação de mulheres ocupando cargos de liderança, e da percepção do funcionário da predisposição das startups para criar processos em sua estrutura organizacional que permitam o acesso de mulheres em cargos de liderança (Perguntas 5 e 6).</p>
<p>7. Lideranças Horizontais em Startups</p>	<p>Podemos observar que o fator comum de empresas nascidas neste ecossistema de inovação, é uma estrutura organizacional que tende a distribuir o poder de decisão conferindo agilidade e produtividade para a organização, e a liderança que existe nestas empresas é um fator que contribui para este aspecto. (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Para conferir agilidade e acompanhar a competitividade do meio, facilitando o acesso rápido a informação startups possuem uma hierarquia que tende a uma estrutura horizontal, onde a liderança acompanha essa horizontalidade (LEITCH e VOLERY, 2017).</p>	<p>Esta categoria é operacionalizada na identificação de tendências horizontais e distribuição do poder de decisão entre as lideranças das startups. Por exemplo: A existência de vários líderes na mesma empresa, a flexibilidade e fluidez das posições de liderança na empresa, necessidade de autonomia e maior responsabilidade nas tarefas (Pergunta 3 e 4)</p>

Quadro 2: Categorias de análise

RESULTADOS

1.Liderança Transformacional

Em relação a presença da liderança transformacional nas startups, que possui como principais características a motivação e comunicação motivadora (ROBBINS, et al, 2010), a literatura encontra evidências positivas deste tipo de liderança em startups, devido ao estímulo da equipe e conseqüentemente, bom desempenho da empresa como um todo (ZAECH e BALDEGGER, 2017).

De fato, os dados obtidos demonstraram que em startups que possuem traços deste tipo de liderança em sua cultura organizacional, esta provém principalmente do CEO e/ou fundador da empresa. Não foi notado isso na equipe inteira e em cargos abaixo do CEO de forma significativa. A questão da motivação, da comunicação inspiradora e da visão compartilhada é um movimento percebido positivamente quando vem do CEO e/ou fundador:

“Existem duas figuras que cumprem muito esse papel, os fundadores, que sempre batem na tecla da visão inspiradora, trazendo o propósito. Mas tirando eles, todo mundo está mais focado em fazer acontecer. Acho importante (uma liderança inspiradora e motivadora).” (E7)

“(…) Na minha primeira semana fui mergulhado e inspirado na cultura. Senti isso, acho isso muito legal, mas não sei se vejo muito isso no meu líder de contato direto. Esse movimento de motivação vem mais do CEO. (…).” (E8)

“O CEO sim, ele é bem motivado com a empresa, ele encanta as pessoas ao falarem com ele. Já a supervisora, não muito, mas ela é uma boa orientadora, e tranquiliza a gente no serviço, mas não muito de encantamento com as palavras como o CEO. Para mim isso é muito importante, se ele não tivesse esse encantamento, nós também não teríamos.” (E15)

Porém, de acordo com outra parte dos funcionários entrevistados, foi percebido que a liderança transformacional quando ela existe nas startups, vem do CEO/Fundador. Pessoas que estão em outros cargos de liderança possuem estilos de lideranças mais pragmáticas, cuja comunicação é mais direta e sem muitos devaneios na orientação dos liderados. Este tipo de liderança se mostrou bastante comum neste tipo de empresa. Apesar de entenderem a relevância da liderança transformacional, principalmente na tentativa de manter uma equipe focada nos processos iniciais da empresa, os funcionários foram enfáticos ao afirmar que a prática, presença e uma comunicação clara são muito mais importantes e motivantes do que apenas discursos motivacionais:

“As lideranças de cargos mais altos tinham um perfil prático, pouco inspiradoras. Mesma coisa com a liderança direta a mim, eram muito mais práticas. Não sei se era relevante (a liderança transformacional). Como a carga de trabalho era muito alta, ia acabar como uma "romantização" do excesso de trabalho. Eu não sou muito motivada nesses discursos muito bonitos. Mas um equilíbrio seria bom” (E1)

“De modo geral não tem muito isso (de liderança transformacional), mas o novo diretor da empresa veio com essa pegada de motivacional. Pra quem estuda já é algo que entendemos que é mecanismo de motivação, não é tão orgânico, mas entendo sua importância, não vejo como algo negativo. Mas aqui é com foco na produtividade.” (E3)

“Assim, tem uma pegada que gosto que é a realista, vamos fazer e tal, mas sem muita pressão. Prazos reais e justos. Não é uma animação forçada. o clima é propício a incentivar a produtividade. Liderança motivadora é bom mas é melhor ser mais direto, é melhor do que ficar floreando, parece um soco com travesseiro a pessoa que fala com você cheia de palavrinhas bonitas, de “somos super amigos”. (E5)

“Acho que trabalha em duas escalas, é uma liderança bastante motivadora, por estarem sempre presentes, compartilhando das dificuldades e sucessos. Vivem a motivação e a prática. A parte mais motivadora é que utilizam muito o "nós", ressaltando o trabalho em equipe. É bastante importante para mim. Meu trabalho anterior era somente simpático e motivador, mas não era presente, por exemplo. A presença dá uma agilidade no processo de trabalho. É importante a liderança motivadora e presente, não só a falação.” (E9)

Podemos concluir, portanto, que quando a liderança transformacional é percebida nas startups, provém principalmente do CEO /diretores e fundadores da organização, não estando presente de maneira significativa em outros cargos das empresas de lideranças mais diretas para com os entrevistados. Contudo, esta liderança é percebida por parte dos funcionários entrevistados como algo positivo, por auxiliar no encorajamento de ideias e dar certo tipo de leveza e encantamento ao dia a dia do trabalho, corroborando em partes com a literatura de Zaech e Baldegger (2017), que afirmam que a liderança transformacional traz estímulos positivos para a equipe e conseqüentemente, bom desempenho da empresa como um todo. Porém, ao analisar de maneira aprofundada de onde vem essa liderança transformacional, constatou-se que esta só é positiva quando parte do CEO/Fundador, pois, segundo os dados, caso esta liderança transformacional seja exercida por líderes mais diretos no dia a dia dos funcionários, grande parte enxerga como um fator anti natural e forçado, demonstrando bastante incômodo e desconforto com discursos motivacionais e inspiradores, por ser percebido como algo distante da prática e do dia a dia.

Nota-se que uma liderança clara, objetiva, prática e participativa possui resultados mais positivos e produtivos na motivação dos funcionários no dia a dia do que um discurso de visão compartilhada, motivador e inspirador. Isso ocorre, de acordo com os dados analisados, devido a startups possuírem grande carga de trabalho em cima dos funcionários e palavras diretas e comunicação clara evitam, portanto, a “romantização” do trabalho excessivo, como foi citado por uma das entrevistadas.

Foi notável, portanto, que vindo dos líderes diretos e próximos aos funcionários, uma liderança prática, que participa dos processos do dia a dia quando for preciso, e uma comunicação clara possuem impacto positivo maior do que apenas discursos motivacionais, por mais inspiradores que sejam. Nesse sentido, este estudo traz complementações em relação aos estudos de Zaech e Baldegger (2017), quando se trata da abrangência da percepção positiva da liderança transformacional na empresa como um todo. De acordo com esta pesquisa, essa liderança é percebida positivamente apenas quando advém dos CEO/Fundadores, onde os funcionários frisaram que é importante essa motivação para manter o encantamento para com a empresa. Foi percebido que existem dois fatores principais para a preferência por lideranças mais pragmáticas nos líderes mais diretos: 1. a questão do excesso de trabalho e acúmulo de funções 2. muitos processos em startups ainda não estão estabelecidos e precisam ser criados pelos próprios, e o discurso motivador e inspirador da liderança transformacional não são fatores suficientes para que os funcionários consigam criar com eficácia estes processos e rotinas. Neste caso, uma liderança mais direta, clara e prática surte efeitos mais diretos, e positivos.

2. Liderança *laissez faire*

Sobre esta categoria, houve divergências na percepção dos funcionários sobre o impacto deste tipo de liderança mais liberal no dia a dia dos funcionários. Parte dos entrevistados, por exemplo, afirmaram que é importante que tenham líderes acompanhando o processo e suas rotinas diariamente, e que são, portanto, mais participativos e menos liberais. Portanto, sobre a pergunta da necessidade de liderança participativa e acompanhadora nos processos, foram obtidos os seguintes resultados:

“Sim, principalmente depois de trabalhar de forma remota, aumentou a necessidade de uma liderança presente para relação de dúvidas, inseguranças, estar aprendendo e precisar de ajuda. Ao trabalhar remoto, senti um distanciamento imediato, desconforto para acessar. Amadureci muito mas por outro lado me perdia muito. Não queria precisar ser tão autônoma em tudo.” (E1)

“Sim, há necessidade. Quando você fala de startup, você fala de pessoas muito novas. A cobrança é necessária. A liderança é necessária porque existem níveis de maturidade diferentes. Alguém para direcionar e orientar é necessário. Principalmente por pessoas na startup serem muito juniores em aspectos pessoal, profissional, e de idade” (E2)

Outra parte dos participantes, no entanto, afirmou que ter alguém te acompanhando em suas rotinas com frequência é desnecessário, chegando até a atrapalhar o dia a dia na execução de suas funções e causar incômodo, dando a entender que essa liderança mais liberal é benéfica para eles no dia a dia. Os entrevistados, tiveram como percepção a importância de um líder que te oriente e que esteja disponível para auxiliar e orientar quando for necessário, e que quando isso acontece em suas empresas é um fator positivo. Porém, descartam a necessidade de microgerenciamento e lideranças fiscalizadoras o tempo inteiro, por exemplo. Portanto, sobre a pergunta da necessidade de liderança participativa e acompanhadora nos processos, foram obtidos os seguintes resultados:

“Acho que meio a meio, no início eu gostava de ter uma liderança mais presente, por ser uma startup as coisas mudam muito rápido, pra saber se está no caminho certo é legal essa presença. Depois dá pra tocar sozinho, mas é bom estar alinhado com o líder. Mas não gosto de microgerenciamento, meu chefe também não gosta. Temos liberdade pra criar, mas não ficamos sem a troca e sem a conversa. Equilíbrio é importante.” (E11)

“Devido a pandemia procuro me respaldar. Não fico sozinho, tenho o contato da pessoa quando precisar. Mas necessidade pro dia inteiro acho que não dá pra aprender tanto. A coisa do aprendizado está em você saber o erro. É bom ter alguém por mim quando precisar, mas acho desnecessário ter alguém o dia inteiro” (E5)

“Tivemos períodos que percebemos que não adiantava termos um líder total me cobrando, eu não conseguiria fazer as coisas, muita cobrança. Ao mesmo tempo, se ele largasse completamente no meu colo, também não daria certo, porque tinha dúvidas que eu queria tirar. Combinamos de fazer as entregas e as dúvidas seriam tiradas na reunião diária, ficou melhor assim”(E14)

Não preciso da personificação de mais uma liderança se meu projeto de trabalho já é compartilhado, isso me atrapalha e me sinto incomodada.. Falo com meus pares o dia todo. Não preciso de mais um líder no meu espaço aéreo, com isso. (...)” (E9)

“(...) o negocio é muito dinâmico, as pessoas não tem tempo para ensinar, precisamos de pessoas que se deem bem com isso. É um tradeoff válido.” (E7)

A literatura acerca da liderança Laissez-faire, em que existe menor envolvimento do líder com a empresa e pouca orientação para com os liderados, ressalta que este tipo de liderança possui efeitos positivos em startups maiores, devido a estas já possuírem processos estruturados e não necessitarem de tanto suporte e orientação da liderança, e efeitos negativos em startups de menor porte, por ainda não serem devidamente estruturadas em seus processos (ZAECH e BALDEGGER, 2017).

No entanto, os dados coletados afirmaram que em empresas de pequeno e médio porte³, a liderança laissez faire foi vista como fator positivo. Os entrevistados afirmaram demonstrar bastante desconforto com o microgerenciamento, e foram enfáticos ao demonstrar a relevância da autonomia de lidar com os processos e aprender o que for necessário para o trabalho no dia a dia, colocando a relevância de uma liderança mais participativa e atenta somente quando estão aprendendo sobre alguma função nova. Participantes de startups de maior porte⁴ demonstraram a necessidade da presença de uma liderança mais ativa, até mesmo em processos do dia a dia. A justificativa apresentada para tal necessidade foi a preocupação com o excesso de autonomia para sua função, o que ocasionava frequentemente o sentimento de estar “perdida” nas funções do dia a dia, as inseguranças de trabalhar de forma remota, em decorrência da pandemia do covid 19, e pelo perfil das pessoas que trabalham em startup, caracterizados por serem pessoas jovens com pouca experiência de trabalho, e conseqüentemente, estarem aprendendo muitos processos dentro da empresa.

Outro fator importante notado foi que empresas menores possuem como característica recorrente o dinamismo das funções, o que faz com que os mesmos não tenham muito tempo para ensinar, não possuindo, portanto, esta liderança disponível a todo tempo, orientadora e ativa como cultura da empresa.

³ Segundo os dados do estudo de Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo (IBGE, 2018), empresas de micro porte compreendem 1 a 9 pessoas ocupadas assalariadas, pequeno porte de 10 a 49 pessoas ocupadas assalariadas, médio porte compreendem de 50 a 259 pessoas ocupadas assalariadas e grande porte de 250 ou mais pessoas ocupadas assalariadas.

⁴ Idem à nota anterior

Portanto, a literatura traz a reflexão de que a liderança *laissez faire* é positiva em startups maiores, e negativa em menores (ZAECH e BALDEGGER, 2017). Porém, ao aprofundar os dados, percebe-se que em startups de pequeno e médio porte esta liderança possui resultados positivos devido a serem bastante dinâmicas e não possuírem muito tempo para que seja incorporada na cultura uma liderança que faça o microgerenciamento, por exemplo, porém, a presença de líderes quando necessário apenas, foi visto como positivo. Já em startups maiores, o acúmulo das funções e o excesso de autonomia faz com que sejam necessárias lideranças mais ativas e presentes, e a contratação de pessoal jovem e relativamente imaturo, decorrente do crescimento da empresa, enfatiza ainda mais esta necessidade.

3. Liderança transacional

A liderança transacional possui como características o incentivo aos funcionários, com métodos de recompensa e/ou punição no que tange atingir metas (ZAECH e BALDEGGER, 2017).

De acordo com os dados, parte dos participantes afirmou que não possuem este tipo de incentivo de recompensa de forma clara dentro da startup que trabalham, e as punições foram mal vistas pela maioria. Porém, afirmaram que um sistema de reconhecimento é importante, sendo percebido em alguns casos, e ter objetivos e metas claras também é visto como algo positivo no dia a dia dos funcionários. Quando não existe um processo de reconhecimento, gera um desânimo ao ver que não existe o reconhecimento após a realização de um trabalho bem feito:

“Punição não, mas existe um reconhecimento. Punição não precisa, a empresa tem funcionários muito maduros e comprometidos. Se a pessoa fez o que é esperado ela fazer, se tudo der certo, a recompensa é feita como bonificação geral. Não diria motivação, mas é legal ver alguém reconhecendo que você faz as coisas legais, é bacana, dá um up. Sobre ser bom ou ruim, eu não gosto desse sistema de fazer por querer um pote de ouro, gosto de fazer por ser meu trabalho e eu ter que fazer mesmo. (E5)

“Não tem recompensa obrigatória e nem punição. Com exceção da própria pressão do trabalho (...) É mais sobre seu comprometimento com o objetivo do que se alcançar ou não. Não concordo com punições e nem com meritocracia exagerada, mas ao mesmo tempo gosto de metas claras e objetivas, com premiação ao bom trabalho e poder dar

direcionamento. Trabalho com meu time pra ser direto com eles. Feedbacks são quinzenais, mas ocorrem mais vezes se necessário.” (E2)

“Apenas recompensas. Me sinto motivada sim e acredito ser uma boa forma de motivação, mas se houver punição prefiro não permanecer na empresa.” (E16)

Alguns funcionários afirmaram possuir o processo de recompensas nas empresas que trabalham sob o aspecto da remuneração, e que isso de fato motiva de alguma forma os funcionários, principalmente no quesito de produtividade, mas entendem que o dinheiro está longe de ser o fator principal único para a motivação, e que esta está longe de ser uma motivação genuína. A motivação real estaria mais atrelada ao propósito de vida do que apenas ao dinheiro em si:

“Sim, a maior parte da remuneração é baseada em meta, se não bate meta, não faz dinheiro. É bastante meritocrático. Sobre gostar, pra mim é bom, pra quem tá motivado a buscar motivado é bom, vale a pena financeiramente. Mas existem seus pontos negativos.” (E3)

“Depende da área. (...) existe uma remuneração extra sim, não sei ainda como funciona. Eu acho que essa remuneração variável por desempenho faz sentido em alguns cenários mas não em todos. Para algumas pessoas essa pressão pode não funcionar e ser ruim. É algo realmente muito pessoal. Para mim, não sei se essa pressão toda é algo positivo. Sou um cara que se automotiva, não é o dinheiro que vão pagar que vai mudar algo, mas sim o propósito do que estou fazendo.” (E8)

“(...) É um fator bom, mas no final faz pouca diferença. Pra quem está numa startup, a grande recompensa é conseguir criar algo de valor, sendo protagonista nisso. É suficiente, o quanto você ganha é consequência disso.” (E11)

“Punição não tem. Metas existem! Em caso de bater a meta, a empresa ganhava 14ºsalario. Sinto motivado, considero um fator bom. Obviamente dinheiro não é tudo, mas considerando o pacote todo de coisas boas (pacote bastante completo de benefícios da empresa ao trabalhador) e ao bater uma meta ter essa recompensa, pra mim funciona super. (...). Entendem que valorizar o pessoal faz com que o trabalho seja melhor.” (E13)

De acordo com os dados analisados, mesmo em empresas que não possuem um sistema de recompensas, foram relatados como fatores importantes possuir metas claras a serem atingidas e o reconhecimento após um bom trabalho. As punições são raras e mal vistas pela maioria dos entrevistados.

Corroborando com os estudos de Zaech e Baldegger (2017), o sistema de recompensas nas startups foi visto como fator positivo pelos entrevistados, não divergindo quanto ao seu porte. No quesito da recompensa na forma de remuneração constatou-se que é positivo apenas do ponto de vista da produtividade, mas entendem

que a motivação vai além do dinheiro, e listaram outros pontos importantes para se sentirem motivados de fato, como por exemplo: de que a motivação está relacionada ao propósito de vida, e vai além da produtividade; a empresa dar benefícios ao trabalhador, que o fazem se sentir valorizados e acabam dando mais sentido à recompensa por remuneração em si; e ter reconhecimento pelo trabalho realizado.

4. Participação da liderança em funções operacionais

Semelhante aos estudos de Leitch, et al (2009), que apontavam que em startups, os líderes ocupam o papel da liderança e também executam tarefas mais técnicas, gerenciais e operacionais, os dados trouxeram conclusões próximas ao que foi exposto por estes autores.

“(…) via muito os líderes trabalhando muito. Líderes também eram executores.” (E1)

“(…) esses dois fatores se misturam (liderança e funções operacionais). Todo mundo toma decisões e faz as rotinas diárias ao mesmo tempo.” (E6)

“Dá pra ser os dois (líder e técnico), principalmente porque qualquer pessoa pode tomar a frente e tocar um projeto se ela se predispor a isso (…)” (E7)

“Se misturam bastante (os fatores liderança e funções operacionais), o próprio CEO faz coisas que os operacionais não conseguem fazer por alguma dificuldade, por exemplo.” (E8)

“Sim, ajudavam em pequenas coisas, e estavam sempre presentes.” (E14)

Os resultados corroboram com a literatura, onde Leitch, et al (2009) afirma que em empresas no modelo de startups, a personalidade do empreendedor ocupa o centro do palco no dia a dia da empresa, e, estes ocupam frequentemente o papel de líder e a execução de funções de cunho mais técnico operacional na organização. As pessoas que ocupavam cargos de líderes eram frequentemente encontradas fazendo trabalhos mais “executores”, além da responsabilidade de tomada de decisão e de orientação de liderados. Estas duas funções divergentes por vezes se misturam no dia a dia das startups, principalmente por neste tipo de empresa a liderança, segundo os dados obtidos, demonstrar não ser necessariamente um cargo, mas uma posição a ser ocupada por pessoas que estão a frente de algum projeto específico naquele momento. Este fator vai de encontro também com a literatura, no que tange que um fator comum de

empresas nascidas neste ecossistema de inovação, é sua estrutura organizacional que tende a distribuir o poder de decisão conferindo agilidade e produtividade para a organização, sendo a liderança um fator crucial que contribui para este aspecto (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Esta liderança, portanto, “migra” de acordo com a necessidade de distribuir o poder da tomada de decisão para a pessoa que está encabeçando o projeto no momento em questão.

5. Fundador como o líder

Corroborando com a literatura sobre liderança em startups, onde características de liderança em startups pertencem muitas vezes ao próprio fundador do empreendimento (VECCHIO, 2003), foi unânime a afirmação de que o Fundador ocupa uma posição de liderança dentro das empresas dos participantes analisados. Em maioria, isso foi percebido pelos funcionários como uma influência positiva:

“Dá uma sensação de que o propósito inicial da empresa se mantém. Se preocupavam com a empresa, eles criaram aquilo afinal de contas.” (E1)

“Gosto muito disso (...) Ouvir da boca de quem sonhou um sonho, daonde vc precisa chegar, é muito diferente de ouvir de uma pessoa que não fundou aquilo ali.” (E2)

“(…) Carrega a essência e a ideia, é importante ter essa pessoa para manter a consistência do sonho.” (E4)

“Sim, o CEO fundador é muito líder, escuta, te critica e fala as suas coisas boas, te motiva mesmo a continuar, te elogia nos trabalhos. Vindo do fundador tem um peso muito maior, relevante” (E15)

Em menor escala, houve opiniões contraditórias que trouxeram reflexões relevantes sobre a participação do fundador em papéis de liderança dentro da empresa:

“Sinceramente não acho bom, acho que mistura as coisas, ele acaba passando pano na própria cabeça. Analogia do técnico e atacante, onde o técnico acha sempre que está certo. A culpa é sempre dos outros.” (E3)

“Sim, ocupam posição de liderança e isso é ruim porque não sabem liderar. Não sabem lidar com pessoas, não sabem motivar nem gerenciar. Ótimos em outras coisas, mas não bons em gerenciar equipes.” (E10)

“É bom porque ele sabe o que ele quer, mas uma pessoa de fora traria uma visão diferente” (E12)

Sobre a questão da verificação se todos os líderes são necessariamente fundadores, os entrevistados afirmaram que por muitas vezes, eles se consideram líderes na empresa que trabalham, e estes não são fundadores da empresa. Logo, sobre a pergunta se o entrevistado se considera um líder, foram obtidas as seguintes respostas positivas:

“Sim, sou responsável por uma parte de contato com parceiros e área publicitária sou eu que coordeno. Principalmente por estar na empresa desde o início.” (E7)

“Sim! Nesta pequena equipe que trabalhei em um projeto anterior, eu era a líder, e já me deixaram claro que vou liderar mais projetos.” (E9)

“Acho que sim, sou o único que faz o que faço. Sou líder de mim mesmo. As demandas e b.os que aparecem, eu que resolvo com as outras áreas. Tenho muita responsabilidade no que faço.” (E11)

Diante dos dados obtidos, conclui-se que, na percepção dos funcionários, os fundadores das startups em maioria ocupam a posição de líderes, e são bastante ativos no dia a dia da empresa. Isso é visto como um fator positivo pelos funcionários, principalmente por eles carregarem consigo o sonho e permitirem a consistência do propósito da criação e dos valores da empresa, passando essa visão de forma positiva para os funcionários.

Em contrapartida, observou-se que, do ponto de vista de alguns funcionários, nem todos os fundadores, por mais que tenham tido a ideia do empreendimento e possuírem muitas ferramentas necessárias para fazer o “negócio andar”, lhes faltam características importantes de liderança, gestão e motivação de pessoas, para que sejam considerados líderes eficazes. Este ponto coincide com os estudos de Zaech e Baldegger (2017), onde trazem a questão de que os fundadores precisam ter diversas outras competências essenciais de liderança além da capacidade de criar e gerenciar um negócio, para que sejam considerados líderes de fato.

Foi constatado também que nem todo líder é necessariamente um fundador, e muitos dos entrevistados se viam como líderes da startup. De acordo com os dados levantados, isso ocorre principalmente por não haver uma estrutura fixa de cargos dentro das startups, os nomes dos cargos e posições são mais fluidos e flexíveis, e o

responsável pela tarefa, a pessoa que “toma a frente” daquela atividade, é o líder em questão.

6. Mulheres na liderança em startups

De acordo com as pessoas entrevistadas, corroborando com estudos de Dean e Ford (2017), de que o perfil empreendedor atualmente carrega ideais masculinos e exclui diferentes de empreendedorismo como a feminilidade e outras formas de masculinidade, notou-se que a percepção, em maioria, dos entrevistados foi de que o número de mulheres trabalhando nas startups em posições de liderança é relativamente menor que dos homens.

“Definitivamente não é equilibrado (o número de mulheres em posições de liderança na empresa do participante). São poucas (mulheres)
“ (E13)

Eles deram diversos motivos para isso, como por exemplo, conforme a empresa cresce, por mais que ela entendesse a importância de se discutir questões de gênero e ter isso como pauta em seus valores, com a necessidade de novas contratações, a escolha do/a novo/a funcionário/a ficava à mercê da decisão de quem está responsável pela contratação, dando a entender que a pauta de igualdade de gênero ficava sempre no discurso da empresa somente, sendo pouco vistas ações práticas em relação a contratação de mulheres para cargos de liderança:

“Vi o processo e dependia demais de quem estava sendo gestor daquela vaga. Se houvesse uma regra de “cota” poderia acontecer, mas não aconteceu. Por conta da cultura da empresa e da liderança horizontal, estava numa empresa que entendia a importância do gênero e discutiam bastante sobre como queriam mudar, várias tentativas. Porém, essa igualdade de gênero diminuiu principalmente com o passar do tempo. “ (E1)

“Existe um esforço da empresa (para a igualdade de gênero na contratação para cargos de liderança). Porém, minha chefe chegou a uma posição de liderança por ter uma atitude dita masculina. A nível de pequenas interações, essa chefe foi chamada de “exagerada”, por exemplo. A nível de empresa sim, mas a nível de comportamentos individuais ainda existe o machismo. (E2)

“(…) Existe bastante representatividade no sentido negro e lgbt. Porém a questão de representatividade de mulheres na liderança não existe nenhum movimento focado para tal. Existem espaços para conversas informais e ser quem você quiser ser, mas não muito o movimento de representatividade feminina. Talvez seja porque a empresa é pequena e

não tenha ainda processos focados nisso, porque isso demanda uma estrutura melhor amarrada e melhor estruturada pra isso.” (E11)

Outro motivo abordado foi na questão de que a área de tecnologia ainda ser bastante machista, e de que existem poucas mulheres formadas em cursos de ensino superior que possibilitem estarem classificadas para vagas na área de tecnologia ainda.

“(…) o segmento de tecnologia é enraizado ainda numa lógica estrutural machista.” (E3)

“A gente discute sobre (igualdade de gênero em cargos de liderança). A própria oferta de mulheres em engenharia pra vagas por exemplo, é bem pequena. Ainda não está nada sendo feito a respeito” (E13)

Em minoria, houve algumas manifestações positivas em relação à presença de mulheres em cargos de liderança em startups. Neste quesito, os participantes tinham um ponto em comum: Todos eles possuíam menos de 1 ano de casa, (o mais antigo possuía 10 meses, para ser mais exata), o que pode interferir na percepção dos entrevistados acerca deste fator.

“Minha par (colega de trabalho) pode acessar um cargo de liderança assim como eu (homem). O acesso (às posições de liderança) é universal (na empresa).” (E12)

“Acontece naturalmente (a igualdade de gênero dentro da empresa), mas acho que existe essa movimentação para trazer mulheres para esses cargos.. Existem "grupos de afinidade", de mulheres, negros, lgbt. Isso é muito maneiro. A empresa busca nesse sentido de afinidade, desenvolvimento pessoal.” (E11)

“Acho que sim, pelo que percebo, é um meio que era só feito por homens, agora ele (O CEO) está colocando mulheres na empresa no geral, mas se preocupa bastante com questões de assédio e nosso bem estar.” (E15)

De maneira geral, possuir um acesso a posições de liderança baseado em igualdade de gênero entre homens e mulheres é visto como algo relevante, necessário e positivo para os participantes.

“Acho positivo (incentivo de acesso a mulheres em posições de liderança), estamos em novos tempos, isso tem que continuar acontecendo, isso em qualquer posição.” (E15)

Pode-se observar, então, que ao analisar os dados desta categoria, ainda existe uma desproporcionalidade grande de cargos de liderança ocupados por mulheres em startups, corroborando, portanto, com estudos de Dean e Ford (2017), sobre mulheres no meio do empreendedorismo. Um dos fatores que explica este fenômeno de acordo

com os entrevistados, foi que o meio de tecnologia ainda é dominado por homens, e as contratações dependem fortemente da indicação de pessoas que muitas vezes não têm interesse no foco de colocar mulheres em posições de liderança, por mais que o tema de igualdade de gênero esteja embutido nos discursos formais da organização. Ao mesmo tempo, de acordo com os dados foi percebido que em minoria existem startups que de fato possuem este discurso de igualdade de gênero e tem ações concretas que permitem que o fator “liderança por mulheres” seja percebido positivamente pelos funcionários da organização, pelo menos nos primeiros meses de empresa.

7. Lideranças Horizontais em Startups

Um fator comum de empresas nascidas neste ecossistema de inovação, é uma estrutura organizacional flexível que confere agilidade e produtividade para a organização, e a liderança que existe nestas empresas é um fator que contribui para este aspecto. (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Para conferir agilidade e acompanhar a competitividade do meio, facilitando o acesso rápido à informação startups possuem uma hierarquia que tende a uma estrutura horizontal, onde a liderança acompanha essa horizontalidade (LEITCH e VOLERY, 2017). Este fator pode ser percebido na dificuldade ao se obter de forma clara o nome dos cargos ocupados pelos entrevistados nas startups. As posições por eles ocupadas muitas vezes não possuíam uma definição específica, e estavam muito mais relacionadas com o nome e execução da atividade do que uma nomenclatura de cargo específico, como consta no Anexo 1. Quadro de entrevistados, e na fala do entrevistado a seguir:

“Acho que é bastante horizontal (a liderança) tem uma cultura dentro da empresa que busca abolir burocracias que exigem aprovações internas. Quase nunca fala-se sobre cargos. Estes não são bem definidos. É muito mais sobre sua responsabilidade sobre aquilo. A decisão é bem descentralizada, até porque é necessário ser ágil. Quando a decisão envolve um risco maior é delegada a uma pessoa mais sênior, mas diria que é mais horizontal “ (E7)

Essa flexibilização organizacional é nomeada por Paula (2001) como “burocracia flexível”, divergindo de organizações tradicionais baseadas no modelo Fordista, com ideais centralizadores, a necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais emerge do contexto de competitividade, como já foi explicitado neste trabalho, e serve

como mecanismo para que os processos organizacionais de empresas modernas se pautassem em métodos mais ágeis, sendo preciso para isso que o funcionário esteja mais responsável e autônomo para com suas atividades (PAULA, 2001). Podemos observar estes fatores na seguinte fala da pessoa entrevistada:

“Observo que a estrutura é muito moderna, mesmo tendo 3 funcionários 60+. Nós estamos muito inseridos no fluxo de ações ou atitudes. A liderança, os 2 CEO são líderes natos, mas existe uma capacidade colaborativa muito alta de trabalho em equipe, não são pessoas centralizadoras de poder e delegam funções, bons ouvintes, transitando bem entre todos os seus associados/funcionários. Acho que é mais horizontal, e além disso, na minha área de IA e CS, trabalhamos de um jeito interessante onde existe uma similaridade com o pós fordismo (pequenas equipes onde 1 elemento daquela equipe responde por aquele projeto), eu e mais 2 pessoas do CS intercalamos a liderança por cliente. Na ausência do líder oficial, outras pessoas podem responder por aquele projeto. Os CEOs não exercem o protagonismo dentro do projeto.” (E9)

Em relação a estrutura das lideranças nas startups, do ponto de vista dos entrevistados, a maioria afirmou que esta possui uma forte tendência a ser flexível e horizontal, mesmo que a última decisão, ou a tomada de decisões delicadas e relevantes muitas vezes era do CEO/diretor, o processo da tomada de decisão em si é comumente horizontal:

“Vejo que todos são ouvidos, apesar de sempre ter alguém para bater martelo, é horizontal.” (E5)

“Temos reuniões com a startup inteira no começo e fim da semana, todas as ideias que assim surgem, dependendo da prioridade, são postas pra serem executadas. Sinto que todos são muito bem ouvidos e às vezes nós mesmos temos que tomar alguma decisão, mas em geral a decisão final fica pra 'diretoria' dependendo da questão. Então eu diria q é uma liderança horizontal com ressalvas” (E6)

“Muito horizontal. Às vezes até me assusto em como é horizontal. Eu decido muita coisa por conta própria.” (E8)

Em relação aos impactos deste tipo de liderança, sobre os pontos de produtividade e bem estar, parte dos entrevistados afirmou que a liderança horizontal, por fornecer a liberdade para criar e trabalhar da forma que achar que deve, tem um impacto positivo na produtividade. Porém, alguns entrevistados afirmaram que, devido a muitas vezes precisarem ao mesmo tempo criar processos e os fazer funcionar, isso cria a sensação de trabalho duplo, e os faz se sentir frequentemente com baixa

produtividade. Estes fatores refletem também no bem estar em relação a sensação de desamparo no dia a dia e na ansiedade de não ter como metrificar o trabalho que foi criado e acompanhar o progresso.

“Sim! Tinha (impacto) de forma negativa. De forma geral a liderança ajudava, mas existe um lado contraditório, de desamparado. Existia muito acolhimento no âmbito emocional, mas não na prática, muita sobrecarga e responsabilidade, sentia que não podia contar com a liderança, colocava tudo na conta da autonomia, "se vira". Ficava tudo muito na conversa. Excesso de autonomia e pouco auxílio do líder.” (E1)

“Acho que a liderança distribuída desta forma não é pra todos. É necessário muita automotivação para se manter. Quando existe mais verticalização, é mais simples a entrega. Nesse sentido a produtividade afeta devido a ter que tomar muitas decisões. Acho que em termos de desafios, me sinto muito desafiado, é complexo ter que tomar decisões estratégicas e ter que ser produtivo ao mesmo tempo. (...)” (E7)

Porém, no quesito de bem estar no geral, a liderança horizontal foi avaliada positivamente, devido a permitir a liberdade para fazer algo conforme achar que melhor deve ser feito e conseguir trabalhar com menos pressão, o que acontece muitas vezes em lideranças verticais tradicionais. Seguem os dados:

“Com certeza, é bom ter abertura e liberdade para fazer as coisas, mas às vezes gostaria que fosse falado diretamente o que tinha que fazer, e que o processo estivesse criado. Às vezes me motiva, mas às vezes me desmotiva, só queria ter que fazer algo sem ter que criar. Sinto que estou fazendo o trabalho duplo de criar o processo e fazer. É desafiador ter que explicar pro meu chefe porque ele tem que fazer algo e não eu. É um desafio.” (E12)

“Sim, me sinto mais produtivo. E sobre os desafios, não existe resposta para nada. Tudo vem da minha cabeça e do que eu acho. Não existem jeitos de fazer as coisas, tudo preciso criar. Me sinto perdido muitas vezes. Isso ocorre devido a pouca estrutura que existe.(...)” (E8)

“Eu seria mais produtivo se eu não tivesse que pensar , só fazer o q preciso. Mas ter o poder de decisão é importante! Tenho mais bem estar e tenho mais motivação, me sinto mais dono, poder de decisão sobre o produto. Sobre desafios, acredito que às vezes tenho q tomar decisões sobre coisas que não vi na faculdade e nem na vida, pois estão fora da minha formação.” (E6)

De acordo com os dados obtidos, as estruturas organizacionais das startups e consequentemente sua liderança são baseadas em fatores como flexibilidade e horizontalidade, devido a precisarem ter métodos ágeis e fluxos de informação que a tornem competitivas e as auxiliem a sobreviver ao meio de inovação, risco e incerteza

com a qual estão inseridas, que exige também maior autonomia por parte dos seus funcionários, que muitas vezes acumulam funções e são responsáveis por criar seus próprios processos, corroborando com os autores, com a ideia de que o contexto de inovação traz um conjunto de constantes mudanças e incertezas, o que faz com que empresas deste contexto possuam estruturas organizacionais que se adaptem para as necessidades que vierem deste meio de inovação, trazendo a necessidade de mais autonomia e delegação de responsabilidade aos funcionários (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016).

A liderança horizontal possui um impacto positivo em relação a sensação de liberdade e menor pressão no ambiente de trabalho, e também na produtividade. Mas ao mesmo tempo a produtividade também é afetada negativamente dependendo de quanto autônomo e criador dos próprios processos aquele funcionário precise ser, causando também impacto no bem estar no que tange a ansiedade e sentimento de desamparo em momentos de dúvidas. Estes resultados deixam o questionamento de até que ponto um discurso de horizontalidade é saudável para o trabalhador, corroborando com a perspectiva Marxista visitada por Paula (2001), de que o novo modelo mental sobre organização, que abandona estruturas convencionais de hierarquia, somados com a evolução tecnológica, não são fatores suficientes para a verdadeira emancipação do trabalhador, uma vez que esta só poderia ocorrer através da distribuição dos recursos e dinâmica das forças sociais. Torna-se explícita então, a necessidade de haver um equilíbrio entre possuir uma liderança horizontal e conseguir estabelecer delimitações sobre quem de fato é o líder e quem é o liderado, e quais são as respectivas funções intrínsecas de cada um.

CONCLUSÃO

O Brasil possui um ecossistema fértil para inovação e empreendedorismo, possuindo, portanto, um grande número de startups (PEGN, 2020) localizadas principalmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, segundo a Associação Brasileira de Startups (2020). Este contexto de inovação traz também um conjunto de constantes mudanças e incertezas, o que faz com que empresas deste contexto possuam estruturas organizacionais que se adaptem para as necessidades que vierem deste meio de inovação. Esta adaptação reflete diretamente na gestão de pessoas e possui um impacto significativo na liderança das startups (KON, 2015 apud MENELAU 2019; PAULA, 2001; CANCI, et al, 2016). Somado a isto, uma das principais preocupações dos líderes hoje em dia, é de como manter seus funcionários engajados em suas funções, para que permaneçam na organização, evitando a escassez de talentos (PWC, 2013).

Neste sentido, este trabalho se propôs a analisar, através de uma pesquisa qualitativa, como os funcionários de startups (empresas que por conceito e prática, estão envolvidas nesse contexto de inovação e risco) localizadas no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, percebem a liderança em suas empresas.

Apesar de estudos anteriores qualificarem a liderança transformacional como algo amplamente positivo em startups (ZAECH e BALDEGGER, 2017), este estudo constatou que os funcionários das startups evidenciaram que lideranças mais diretas e práticas, que trabalham com metas claras e comunicação objetiva possuem mais impactos positivos do que lideranças transformacionais, apesar de que características desta última, como a inspiração através de uma comunicação motivacional, se demonstrarem benéficas quando partem do CEO/Fundador, mas não de lideranças mais diretas aos funcionários, não sendo fatores suficientes para uma liderança eficaz em sua essência.

A literatura também traz o conceito de que lideranças liberais possuem impacto positivo em startups maiores e negativo em startups menores (ZAECH e BALDEGGER, 2017). Porém, foram percebidas conclusões divergentes quando se trata de reflexões sobre lideranças mais liberais, que foram tidas como positivas em startups de pequeno porte, onde seus funcionários foram avessos ao microgerenciamento e o acompanhamento da liderança nos processos e rotinas do dia a dia, afirmando que isso

causa desconforto. Porém, ressaltaram a importância de ter uma liderança superior presente quando surgem dúvidas. Foi percebido que em startups de grande porte, os funcionários acumulam funções, o que ocorre principalmente quando startups crescem em número e receita de forma mais rápida do que a contratação de pessoal para cargos de tomadores de decisão, o que impacta no acúmulo de função para funcionários que já estavam na empresa. Por isso, em empresas em crescimento, existe, segundo os dados obtidos, a necessidade de uma liderança mais presente e que divida a responsabilidade de tomada de decisão.

Os entrevistados revelaram que possuir um sistema de metas claras e objetivas e reconhecimento pelo bom trabalho, que permita ao funcionário ter um feedback de onde precisa melhorar para que consiga crescer e subir de cargo dentro da empresa, se mostrou importante. Neste sentido, um sistema de recompensa por metas foi visto como fator positivo no quesito de produtividade, corroborando com os estudos de Zaech e Baldegger (2017). Porém, a partir de uma análise mais aprofundada sobre esta categoria, se as recompensas se resumirem somente ao aspecto financeiro, os entrevistados demonstraram que a motivação vai para além da remuneração, e está ligada a benefícios que permitam o bem estar do trabalhador e ao propósito de vida. Já um sistema de punições foi rejeitado e mal visto pela ampla maioria.

As funções de liderança e funções operacionais aparentam se mesclar bastante, indo de acordo com os estudos de Leitch, et al (2009), e frequentemente pessoas que estão em posição de liderança realizam tarefas mais “técnicas” e rotineiras. Porém, constatou-se através dos dados que este fato acontece por alguns motivos específicos, tais quais muitas vezes em startups não existe um “cargo” para a liderança; essa posição é fluida e acompanha quem está encabeçando determinado projeto no momento, devido a flexibilidade de sua estrutura organizacional e distribuição do seu poder de decisão. Este fato pode ter se agravado devido à características da cultura brasileira. No Brasil, tanto a nível de sociedade, quanto em organizações, existe uma tendência à aversão a riscos, o que faz com que exista uma grande conformidade operária (MOTTA, 2013). Esta característica abre espaço para que a informalidade esteja presente na cultura brasileira, refletindo também em estruturas organizacionais de empresas situadas no Brasil.

Em relação aos CEO's e fundadores, quando ocupam a posição de liderança, trazem a sensação de consistência do sonho e do propósito da criação da empresa, porém, constatou-se que nem todo CEO/fundador possui as competências gerenciais de liderar pessoas, muitas vezes tiveram apenas a ideia do negócio, e ainda lhes faltam habilidades carismáticas interpessoais, indo de acordo com os ideais de Vecchio (2003) e Zaech e Baldegger (2017).

Corroborando com Dean e Ford (2017), ainda existe grande desproporcionalidade na ocupação de cargos de liderança por homens e mulheres, sendo uma posição ocupada em maioria por pessoas do gênero masculino, inclusive em startups que possuem o discurso de igualdade de gênero em sua cultura organizacional. Os dados apontaram que isso ocorre devido ao meio de tecnologia ainda ser dominado por homens, tanto na ocupação de cargos de liderança (de onde vem a maioria das indicações de contratação, que muitas vezes não têm interesse em colocar mulheres em posição de liderança), quanto na oferta de recém formados em cursos superiores de tecnologia, por exemplo.

Indo ao encontro com a literatura, no geral, os entrevistados forneceram dados que sugerem que a liderança nas startups costuma ser horizontal na maior parte da tomada de decisão (LEITCH e VOLERY, 2017), porém, constatou-se que ainda se mantém decisões mais sensíveis e críticas aos CEO 's/diretores. Descobriu-se que este fator é acentuado devido aos funcionários sentirem-se muitas vezes sobrecarregados por não estarem preparados para esse excesso de responsabilidade na tomada de várias decisões e criação de processos muitas vezes inexistentes. Isso acaba causando ansiedade e sentimento de desamparo frente às dúvidas que surgem no processo de criação e tomada de decisão, e dúvidas no que eles mesmos poderiam melhorar no dia a dia, fatores que afetam negativamente a sua própria produtividade.

Ao mesmo tempo, a liderança horizontal traz uma sensação de liberdade e menor pressão no ambiente de trabalho, propondo a satisfação de ser ouvido/a, de conseguir realizar as tarefas da forma que achar melhor, de colocar ideias em prática e ver os processos fluírem da melhor maneira que acreditam que devam fluir. Estes resultados deixam o questionamento de até que ponto um discurso de horizontalidade é saudável para o trabalhador, corroborando com a perspectiva Marxista visitada por Paula (2001),

de que o novo modelo mental sobre organização, que abandona estruturas convencionais de hierarquia, somados com a evolução tecnológica, não são fatores suficientes para a verdadeira emancipação do trabalhador, uma vez que esta só poderia ocorrer através da distribuição dos recursos e dinâmica das forças sociais. Torna-se explícita então, a necessidade de haver um equilíbrio entre possuir uma liderança horizontal e conseguir estabelecer delimitações sobre quem de fato é o líder e quem é o liderado, e quais são as respectivas funções intrínsecas de cada um.

Alguns fatores foram limitantes no decorrer desta pesquisa, como a regionalidade escolhida. Por mais que Rio de Janeiro e São Paulo sejam regiões que concentram grande parte das startups no Brasil, de acordo com Associação Brasileira de Startups (2020), existem percepções advindas da regionalidade de outros estados que podem mais exploradas. O mesmo é percebido pela técnica de SnowBall utilizada, onde os dados são fruto da rede das pessoas inicialmente entrevistadas, se limitando em maioria a sua cultura, classe social e faixa etária. Existem também percepções advindas de encontros presenciais que foram impossibilitadas de serem captadas devido às entrevistas terem sido realizadas de forma virtual, devido a pandemia do covid-19. De maneira geral, ambas as pesquisas, qualitativas ou quantitativas, possuem as limitações como falta de informações acerca dos aspectos analisados e excesso de confiança para com o método de coleta de dados escolhidos (SILVEIRA e GERHARDT, 2009)

Com este estudo, buscou-se com base nos resultados, contribuir academicamente com pesquisas no tema de líderes e liderados em empresas consideradas startups, e trazer sugestões para a gestão de pessoas de empresas como startups, que estão inseridas em um meio volátil de inovação, em fase de crescimento e descobertas, para que possam compreender seus funcionários e adaptar seus processos de gestão de pessoas visando fomentar o bem estar, a sinergia do ser humano e ao mesmo tempo sobreviverem competitivamente no meio em que estão inseridas.

O tema de startups é uma temática nova ao meio acadêmico no que tange a gestão de pessoas, e pela própria natureza do negócio, está em constante evolução, devido ao seu contexto de alta inovação e volatilidade. Diante disso, sugere-se que o tema de liderança seja aprofundado, em pesquisas futuras, na percepção, além de funcionários, dos fundadores, CEO's e diretores de startups sobre a liderança presente

em suas organizações, e caso se enquadrem como líderes, qual o impacto da sua forma de liderar na motivação dos funcionários e produtividade da empresa. Sugerem-se também que sejam abordados em pesquisas futuras as percepções de funcionários em startups localizadas em outros estados brasileiros, além dos estados aqui analisados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A importância das startups para a renovação e desenvolvimento do mercado. **ÉPOCA NEGÓCIOS**. 04 de setembro de 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2018/09/importancia-das-startups-para-renovacao-e-desenvolvimento-do-mercado.html>. Acesso em 11 de novembro de 2020.

BARROS, M. F. C. L. **Liderança Distribuída: Um estudo de caso sobre Servant Leadership**. 2014. Dissertação. (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2014.

BOLDUAN, R.; MARTINS, R. Estilos de Liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Revista Estação Científica**, n.16, Juiz de Fora, 2016.

CUENCA, R. **Estilos de Liderança e Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Globais: Existem Padrões que Apontem para uma Abordagem Organizacional Alternativa?**. 2018. Dissertação de Mestrado. (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Crescimento Das Startups: Veja O Que Mudou Nos Últimos Cinco Anos. **Associação Brasileira de Startups**. 11 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>. Acesso em 05 de maio de 2021.

CANCI, E.; SILVA, A.; FOLLMANN, E.; SILVA, C. Liderança na era do conhecimento: uma análise nas startups de tecnologia. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**. v. 02, n. 02, p. 65-76. jul-dez/2016.

CHESBROUGH, H. WEIBLEN, T.:. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. **California Management Review**. California, 01 de fevereiro de 2015. vol 57, p. 66-90.

DAVEL, E.; MACHADO, H. A dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.3, p. 107-126. 2001

DEAN, H.; FORD, J. Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches. **International Small Business Journal**. vol. 35, n.2, p. 178–196. 2017

FONSECA, M. O Brasil é o terceiro criador de unicórnios do último ano. **REVISTA PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS**, 08 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2020/01/brasil-e-3-maior-criador-de-unicornios-do-ultimo-ano.html> . Acesso em 09 de novembro de 2020.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA M. M. M.; VIEIRA A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162. Rio de Janeiro, 2014.

FERNANDES, C. M. T. C; **A gestão de pessoas em uma startup: um estudo de caso de uma empresa de inteligência artificial**. 2018. Monografia. (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

FRAGOSO, J. S. **Impacto do perfil da liderança no comprometimento organizacional de funcionários de instituições bancárias**. 2017. Monografia. (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FIGUEIRA, K, K; Hörbe, T. A. N.; VARGAS, K. F. S.; MACHADO, E. C.; MOURA, G. L. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, p. 56-71.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Primeira edição. Porto Alegre, Editora UFRGS, 2009.

IBGE. Demografia das empresas e estatísticas do empreendedorismo. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em 11 de maio de 2021.

LEE, Kai-Fu. **Inteligência Artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2019. p. 114.

LEITCH, C. M.; VOLERY, T. Entrepreneurial leadership: Insights and directions. **International Small Business Journal**. vol. 35, n.2, p. 147–156. 2017

LEITCH, C. M.; MCMULLAN, C.; HARRISON, R. T. Leadership development in SMEs: an action learning approach. **Queen’s University Management School**. vol. 6, No. 3, p. 243–263, 2009.

MENELAU, S. et al. **Mapeamento da produção científica da Indústria 4.0 no contexto dos BRICS: reflexões e interfaces**. Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 4, 2019.

MACHADO, M. F. **Os comportamentos de liderança presentes em startups de Porto Alegre**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

Mercado acionário da China avança, índice de startups tem máxima de 4 anos e meio. **PORTAL G1**, 13 de julho de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/13/mercado-acionario-da-china-avanca-indice-de-startups-tem-maxima-de-4-anos-e-meio.ghtml>. Acesso em 13 de novembro de 2020.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. **Revista da ESPM**. vol. 2 n. 2, São Paulo, 2013.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R.. Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.5, n.3, p.252-272, 2014.

O que é uma Startup? **SEBRAE**, 13 de janeiro de 2014. Disponível em : <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 26 de janeiro de 2021.

PAULA, A. P. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n.1, p. 127-144. Rio de Janeiro, 2002.

PWC – Price Waterhouse Coopers. Lidando com a adversidade: Empresas se adaptam para sobreviver e vencer. **9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros**. 2013.

RIES, E.. A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: **Lua de Papel**, 2012.

ROBBINS, Stephen P; SOBRAL, Felipe; JUDGE, Timothy A.; “**Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**”. 14. ed. São Paulo :Pearson Prentice Hall, 2010. 359-360 p.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291-311. São Paulo, 2019.

VECCHIO, R. P. Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. **Human Resource Management Review**. vol. 13, p. 303-327, 2003.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Segunda Edição. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2007.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**. vol. 19, p. 708-722. 2008.

ZAECH, S.; BALDEGGER, U. Leadership in start-ups. **International Small Business Journal**. vol. 35, n.2, p. 157–177. 2017

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1. Qual ramo de atuação e tamanho aproximado de funcionários da startup em que você trabalha?
2. Qual sua idade e tempo de empresa?
3. Como é seu dia a dia dentro da empresa? Qual sua função/papel nessa organização?
4. Como funciona o processo de liderança na sua empresa?
5. Essa forma de liderar tem relação com sua produtividade no trabalho?
 - 5.1 Como funciona para você esta relação do ponto de vista de bem estar?
 - 5.2 E quanto a sua motivação?
 - 5.3 Quais seriam os desafios que esta liderança te traz?
6. Você se considera um líder na startup que você trabalha?
7. Se sim, como é liderar para você? Quais os maiores desafios?
8. Para você, as pessoas que estão na posição de líderes na sua empresa, possuem uma comunicação inspiradora e motivam seus funcionários a partir de uma visão compartilhada?
9. Isso é importante para você?
10. Na sua empresa, para você, há uma necessidade de liderança em atividades que já são estruturadas, com rotinas e processos já conhecidos?
11. Você considera isso como um fator bom ou ruim?
12. Na sua empresa, existem processos de recompensa após atingimento de metas/punição caso estas metas não sejam atingidas?
13. O quão você se sente motivado neste sistema? Você considera este fator bom ou ruim?
14. Quais são os fatores positivos e negativos do tipo de liderança exercido na sua empresa?
15. Os fundadores da startup em que você trabalha, ocupam uma posição de liderança dentro da empresa?
16. Você considera isso um fator positivo ou negativo?

17. Existe alguma diferenciação entre liderança e as funções gerenciais da sua empresa?
18. Quantas mulheres estão presentes ocupando posições de liderança na empresa em que você trabalha?
19. Para você, existe igualdade de gênero em termos de acesso a na posição de liderança na sua empresa?
20. Considerações adicionais: