

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Filipe Paulos Pinheiro  
Leonardo Miyaji Kolesnikovas

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM  
STARTUPS DE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis  
2019

Filipe Paulos Pinheiro  
Leonardo Miyaji Kolesnikovas

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS  
DE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área de concentração: Formação Profissional  
Orientador(a): Prof. Dr. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis 2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pinheiro, Filipe; Kolesnikovas, Leonardo  
Análise da formação de liderança empreendedora em  
startups de Florianópolis / Kolesnikovas, Leonardo  
Pinheiro, Filipe; ; orientadora, Gabriela Gonçalves  
Silveira Fiates, 2019.  
30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Liderança empreendedora. 3.  
Startups. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

# **ANÁLISE DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 2019

---

Prof<sup>ª</sup>. Marcia Barros de Sales, Dr (a).  
Coordenador de Trabalho de Curso

## **Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.(a)  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. , Dr.(a) Bernardo Meyer  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. , Dr.(a) Joana Stelzer  
Universidade Federal de Santa Catarina

## ANÁLISE FORMAÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE FLORIANÓPOLIS

### RESUMO

O principal objetivo deste artigo é analisar formação de líderes empreendedores em empresas de base tecnológica de Florianópolis. A pesquisa qualitativa foi desenvolvida a partir da análise de entrevistas de 10 gestores de startups de Florianópolis, após as entrevistas foi realizado um confronto com a teoria explorada, onde verificou-se a existência de 3 dimensões da liderança empreendedora: Relacionamento interpessoal, Senso de propósito e Conhecimentos específicos. Em cada uma destas dimensões foram levantados conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos líderes empreendedores e encontrados padrões nas respostas dos entrevistados, possibilitando a conclusão do objetivo primário do estudo. Os resultados apontaram que a prática esportiva, estudos e leituras específicas, família empreendedora e cursos de graduação estão entre os principais fatores citados que contribuiram para a formação do perfil desejado.

**Palavras Chave:** Liderança. Empreendedorismo. Liderança Empreendedora. Startups. Competência.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the development process of entrepreneurial leaders' characteristics in startups located in Florianopolis. This is a qualitative research, based on the answers of 10 interviews with managers; the answers were then confronted with existent theory, where we were able to identify three dimensions inside entrepreneurial leadership: Interpersonal relationship, Sense of Purpose and Specific knowledges. In each of those dimensions we can find some knowledges, skills and attitudes that are fundamental for a good entrepreneurial leader. After the research we were able to identify patterns on the factors that help to build the ideal profile; Sports, Reading specific books, entrepreneurs in the family and type of graduation are between the most important factors that influence the construction of an entrepreneurial leader profile.

**Keywords:** Leadership. Entrepreneurship. Entrepreneurial Leadership. Startups. Competences

## 1. INTRODUÇÃO

Eric Ries (2012; p.122), em seu livro “*Lean Startup*”, afirma que “uma startup pode ser entendida como uma instituição humana projetada para oferecer novos produtos e serviços em cenários de extrema incerteza”. Reddy (2017) vai mais além e afirma que startups são, no geral, empresas relativamente novas e que estão no estágio inicial de desenvolvimento. Normalmente são pequenas e operadas pelos próprios fundadores, oferecem soluções que não são encontradas facilmente no mercado ou que são encontradas em qualidades inferiores.

Atualmente, segundo dados da ABSTARTUP (2018), pode ser observado um crescimento anormal na quantidade de pequenas empresas de tecnologia com grande potencial de crescimento. Estas startups, são definidas pelo SEBRAE (2017) como sendo, basicamente, empresas novas ou até mesmo em fase de criação, em sua grande maioria da área de tecnologia, que possuem um pequeno investimento inicial, mas com um grande potencial de escalada. Florianópolis, segundo dados da Prefeitura Municipal de Florianópolis, nos dias atuais, concentra uma enorme gama de startups, com equipes que, em sua grande maioria, são constituídas de jovens, seja nas áreas mais operacionais, quanto na parte estratégica e de liderança PMF (2018).

Segundo dados da ABSTARTUP (2018), no ano de 2017, Florianópolis foi a cidade brasileira com maior número de empresas tecnológicas quando comparado com a sua população absoluta, a densidade de startups por pessoas na capital catarinense é mais de nove vezes maior que a da cidade de São Paulo. Este fato pode ser explicado, dentre outros motivos, pelo fato de Florianópolis ser uma ilha e, como está explícito no plano diretor de Florianópolis (2019) <sup>1</sup>, as atividades industriais são restritas de modo que se reduza a poluição da cidade. Desta maneira, o desenvolvimento de grandes indústrias na capital é limitado, implicando na busca por inovação no empreendedorismo, tornando a região um grande polo da indústria tecnológica. Segundo a ACATE (2018), no ano de 2018 o setor tecnológico representava 5,6% do PIB total do estado de Santa Catarina e gerava um faturamento de R\$ 15,5 bilhões (ACATE, 2018).

Para que fosse possível esta explosão no número de Startups foi necessário que houvesse um interesse muito grande de pessoas que buscavam introduzir novas soluções no mercado. Estas pessoas ao aplicar seus conhecimentos no mercado acabaram por se tornar empreendedores, pessoas que identificam oportunidades e entregam valor por meio da inovação. Com essa definição pode-se perceber a forte conexão entre o empreendedorismo e

as startups, empresas que criam e entregam algo com valor diferente do jamais visto, assumindo diversos riscos e buscando recompensa mais rápido do que nunca.

Para manutenção deste ecossistema, os empreendedores, segundo Eric Ries (2012), devem manter as organizações saudáveis e, principalmente, crescendo em uma rápida proporção (fator característico essencial para a denominação do termo Startup). Assim, é necessário que estes empreendedores tenham características que possibilitem uma boa gestão de tudo que envolve a organização (principalmente as pessoas). Em outras palavras é preciso que sejam bons líderes. No artigo “*An Integrative Definition of Leadership*”, Winston (2006; p 7) define líder como “quem seleciona, treina e influencia seguidores que têm dons, habilidades e características diversas e foca na missão e objetivos da organização, influenciando os outros a se coordenarem a fazerem o mesmo”. A partir desta relação entre os dois conceitos (liderança e empreendedorismo) podemos introduzir uma nova definição, a de Liderança Empreendedora.

Liderança empreendedora se entende, segundo Gupta et al. (2004), por um diferente tipo de comportamento de líder, necessário para ambientes mais competitivos e desafiadores, como o caso das startups, se requer uma grande capacidade de liderança para se empreender.

Swiercz e Lydon (2002), muitos anos antes já definiam as competências de um líder empreendedor como sendo competências pessoais e competências funcionais. Das competências pessoais, pode ser destacada a integridade intelectual, que se entende por tratar a empresa como um todo e entender as individualidades dos funcionários. Já as competências funcionais são aquelas que os líderes demonstram no dia a dia da empresa, nas tarefas realizadas, no relacionamento com os funcionários e na administração em geral. Além disso, é possível encontrar diversas características comuns aos líderes empreendedores, Keith Krach (2016) - grande empresário norte-americano- defende que estas pessoas tem 7 características em comum relacionadas com seus conhecimentos, relacionamentos interpessoais e propósitos.

Ao realizar uma pesquisa exploratória em bases acadêmicas sobre o tema podemos encontrar diversas bases teóricas para ajudar a encontrar o perfil do líder empreendedor, porém nada que informe como estes perfis de líderes empreendedores foram desenvolvidos ao longo do tempo. Desta forma, define-se o objetivo central deste artigo como: “**analisar a formação de líderes empreendedores de startups de Florianópolis**”.

A justificativa para a elaboração desta pesquisa se dá pela verificação da inexistência de estudos dessa natureza. Em abril de 2019, foi realizada uma pesquisa exploratória no Google acadêmico e na base Spell, buscando identificar produções científicas que

apresentassem informações sobre o processo de formação de lideranças empreendedoras em empresas de base tecnológica e foi comprovada a inexistência de trabalhos sobre o tema. Existem sim, diversos artigos e monografias discorrendo sobre a liderança, empreendedores e características comuns aos líderes empreendedores, porém nada que discorra sobre como tais pessoas adquiriram e/ou desenvolveram tais competências e características ao longo do tempo.

Percebendo esta lacuna teórica, ficou evidente que poder-se-ia contribuir com o tema ao fazer uma pesquisa que desse um passo para trás na história desses empreendedores e verificasse o processo de formação destes perfis. O surgimento do tema se deu por conta do interesse de ambos os pesquisadores de se tornarem empreendedores num futuro breve. Com as pesquisas já existentes, é possível verificar se já temos as competências e características necessárias para ocupar estas posições. Porém, uma vez que não possuímos todas as competências necessárias, não é possível encontrar um estudo sobre como deveríamos nos organizar para adquirir tais fatores cruciais para o sucesso no mundo concorrido das startups.

Como fator facilitador, residimos e estudamos em um local muito fértil para estudos com empresas de base tecnológica. Como descrito anteriormente, Florianópolis é um dos maiores polos de tecnologia do país, portanto há facilidade no acesso à informação necessária para realização da pesquisa, ajudando assim, a decisão sobre a escolha do tema de pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Agora serão explorados alguns estudos que servem de base para entendimento da pesquisa e análise de resultados.

### **2.1 Liderança e empreendedorismo – um conceito conjunto**

O tema “Liderança” é um tema que motiva pesquisas há muito tempo, tal que diversas abordagens podem ser encontradas na literatura, porém, ao aprofundar as pesquisas sobre o tema é possível perceber certa concordância nas diversas definições existentes. Vergara (2007), define liderança como:

*Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua. (VERGARA, 2007, p. 03)*

Para analisar o conceito de liderança mais profundamente, pode-se tomar como base os estudos de Glenn Rowe (2002), que cita a existência de três tipos de liderança: a liderança

estratégica, a liderança visionária e a liderança existencial. O autor define claramente e de maneira aprofundada o perfil de cada um desses líderes, como se pode observar no quadro:

**Quadro 1:** Liderança estratégica, visionária e gerencial:

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco</li> <li>• Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias</li> <li>• Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização</li> <li>• Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham</li> </ul>

Continua

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico</li> <li>• Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras</li> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade</li> <li>• São especialistas na sua área funcional</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores</li> <li>• Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação</li> <li>• Valem-se de pensamento linear</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são</li> </ul>

	<p>uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valem-se de pensamento não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<p>determinadas pelo ambiente externo e interno</p>
--	---	---

fonte: Rowe, 2002, p. 9

A partir destas definições de liderança, percebe-se que o líder estratégico é aquele que possui, em sinergia, as características de ambas as outras formas de liderança. Sendo este tipo de líder, segundo Rowe (2002), o mais completo e indicado para o sucesso de uma organização.

Como explicado anteriormente neste artigo, o foco deste trabalho é a exploração de um novo conceito que surge a partir de outros dois, o primeiro sendo liderança e o segundo estando relacionado com o contexto em que esta liderança deve existir: no empreendedorismo.

Como em qualquer outro campo de estudo, a implementação ou o exercício do empreendedorismo tem suas peculiaridades, portanto um aprofundamento sobre este conceito é essencial para uma análise mais profunda sobre a aplicação da liderança nesta área. Hisrich (1985) traz uma definição, onde diz que o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Fellipe (1996) afirma que o empreendedor, em geral, é motivado pela auto-realização, pela independência e pelo desejo de ser o responsável pela organização. O empreendedor, segundo a autora, se sente atraído por novos empreendimentos e utiliza da sua criatividade para propor e colocar em prática novas ideias de negócio. A autora também acrescenta que um empreendedor que busca se auto-desenvolver deve estar realizando constantemente auto-avaliação e autocrítica. Por fim, a autora afirma que para se tornar um empreendedor de sucesso, é necessário possuir imaginação, determinação, habilidade de organizar, liderar pessoas e de conhecer tecnicamente etapas e processos. Um dos conceitos complementares mais tradicionais diz que um empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões conforme Fillion (1999). Fillion também complementa que o empreendedor é criativo, consegue manter o foco nos objetivos e consegue entender o ambiente organizacional de uma forma dinâmica, tendo a capacidade de se atentar às oportunidades de negócio e agir no momento certo. Henderson (2002) complementa dizendo

que Empreendedor é aquele que descobre e desenvolve oportunidades de criar valor por meio da inovação.

A partir destas definições, pode-se ter um embasamento mais aprofundado sobre as características e atitudes esperadas de um empreendedor.

Uma vez definidos os conceitos de empreendedorismo, partimos para as características que definem um empreendedor.

O quadro a seguir traz algumas das características mais comuns aos empreendedores.

**Quadro 2:** Características dos empreendedores de sucesso

<b>Competências</b>	<b>Principais características dos empreendedores de sucesso</b>
Proatividade	Iniciativa – fazer as coisas antes de ser perguntado ou forçado pelas circunstâncias. Assertividade – confrontar diretamente os problemas com os demais. Orientar os demais sobre o que devem fazer.
Orientação para Realização	Observação e aproveitamento de oportunidades – observa oportunidades para começar um novo negócio, obter financiamentos ou assistência. Eficiência – busca por formas de realizar as tarefas de modo mais rápido e mais barato. Preocupação com a qualidade – deseja produzir produtos ou serviços com alta qualidade. Planejamento sistemático – subdivide uma tarefa grande em subtarefas, antecipa problemas e avalia alternativas de soluções. Monitoramento – desenvolve e usa procedimentos para garantir que o trabalho será realizado nos padrões de qualidade propostos.
Compromisso com os demais	Compromisso com os contratos firmados – faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa, estimulando seus colaboradores a auxiliar. Reconhece a importância das relações nos negócios – age para construir relacionamentos empáticos com clientes visando o relacionamento interpessoal como uma fonte de negócios, construindo relacionamentos de longo-prazo ao invés de ganhos de curto-prazo.

Fonte: McClelland (1987, p. 225).

A partir destes conceitos, podemos partir para a estruturação mais avançada de um conceito que une estas outras duas definições fundamentais no ecossistema das startups, o

conceito de “Liderança empreendedora” ou *Entrepreneurial Leadership*. Roebuck (2004) define o termo como:

*Organizar um grupo de pessoas para alcançar um objetivo em comum utilizando proativamente o comportamento empreendedor, otimizando riscos, inovando para tirar vantagens das oportunidades, assumindo responsabilidades e administrando as mudanças dentro do ambiente dinâmico de uma organização (ROEBUCK, 2004, p.11)*

Uma definição mais recente traz que Líderes empreendedores são:

*Aqueles que colocam ênfase em ajudar outros num ambiente de trabalho ajudam a construir um clima de camaradagem, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimento. Estes indivíduos se tornam modelos para os outros, pois seu senso de compartilhamento, além dos seus interesses pessoais possibilitam ao grupo trabalhar em prol de objetivos comuns (KRACH, 2016; p.1).*

Além disso, é possível encontrar diversas características comuns aos líderes empreendedores, Krach (2016), grande empresário norte-americano, defende que estas pessoas tem 7 características em comum:

1. Inteligência emocional
2. Autenticidade e integridade
3. Tolerância por riscos
4. Capacidade de decisão
5. Resiliência
6. Senso de paixão e propósito
7. Foco em desenvolver as forças de outros

Ele ainda exalta que são aqueles que focam em, dentro do ambiente de trabalho, ajudar os outros e a construir um clima saudável de colaboração, trabalho em equipe e compartilhamento de conhecimentos. Estas pessoas se tornam exemplos a serem seguidos, pois sua forma de ser e se comportar possibilitam a todos trabalharem em prol de um objetivo em comum (KRACH, 2016)

Alton (2018) aprofunda um pouco mais sua pesquisa e traz outros pontos que devem ser considerados importantes para um líder empreendedor. Entre eles destacam-se: visão no futuro, confiança própria, aprendizado contínuo e adaptabilidade.

A partir destes aprofundamentos no tema propomos uma definição simplificada de liderança empreendedora: **Liderança empreendedora é a capacidade de um indivíduo de, dentro de um ambiente organizacional, orientar sua equipe a ter um propósito para atingir objetivos em comum. Assumindo riscos e tomando decisões capacitadas pela habilidade de se adaptar frente às mudanças frequentes no ambiente em que está inserido.**

### 2.1.1 Características e dimensões da Liderança Empreendedora

A partir das características comuns aos líderes empreendedores, apresentadas no tópico anterior percebemos a existência de três grupos distintos de características/competências, assim resolvemos classificá-los separadamente. O primeiro grupo está relacionado com as relações interpessoais que estas pessoas possuem, com a capacidade de se relacionar de maneira saudável, influenciar e ajudar os outros. O segundo grupo de características está relacionado com seus conhecimentos acerca do seu negócio e mercado, sobre conseguir avaliar riscos e tomar decisões assertivas. Já o último grupo é o grupo da paixão, está relacionado com sua motivação e propósito. Os motivos pelos quais o indivíduo optou em seguir a carreira de empreendedor no papel de líder da organização. O quadro a seguir possibilita uma visualização mais fácil:

**Quadro 3:** Dimensões da Liderança empreendedora

<b>Dimensão</b>	<b>Competências</b>	<b>Autores</b>
1. Relações interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco em desenvolver os outros; <b>A</b></li> <li>2. Selecionar, treinar, motivar e influenciar outros; <b>H</b></li> <li>3. Integridade intelectual; <b>A</b></li> <li>4. Unir o grupo em prol de um objetivo comum <b>HA</b></li> <li>5. Autenticidade e integridade <b>A</b></li> </ol>	Keith Krach (2016) Swiercz e Lydon (2002) Winston Sullivan França (2017)
2. Conhecimentos específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento financeiro específico <b>C</b></li> <li>2. Conhecimentos de mercado <b>C</b></li> <li>3. Capacidade de decisão rápida <b>CH</b></li> <li>4. Tolerância por riscos (embasados pelo conhecimento) <b>CA</b></li> <li>5. Identificação de oportunidades <b>CHA</b></li> <li>6. Capacidade de Inovação <b>CA</b></li> </ol>	Eric Ries (2012) Larry Alton (2018) Chris Roebuck (2004)
3. Senso de Propósito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Senso de paixão e propósito <b>A</b></li> <li>2. Auto-realização <b>A</b></li> <li>3. Desejo de assumir</li> </ol>	Keith Krach (2016) SEBRAE- Mclean (2017) Filion (1999)

	responsabilidades e independência <b>A</b> 4. Imaginação <b>A</b> 5. Desejo de inovação <b>A</b>	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste quadro, na segunda coluna, tem-se a classificação das competências entre suas dimensões: conhecimentos “**C**”, habilidades “**H**”, e atitudes “**A**”. Assim, aprofundamos cada uma destas dimensões.

O primeiro grupo de características está muito relacionado com a definição de liderança em si. Um líder empreendedor deve ter bom relacionamento interpessoal com seus comandados, deve saber motivar e engajar as pessoas a trabalharem em prol do objetivo comum. Gardner (1996) diz que um líder é aquele que tem a capacidade de influenciar outras pessoas. Em complemento com as definições trazidas anteriormente, fica evidente a necessidade do líder empreendedor de conseguir manter uma relação saudável com todos seus liderados. Mas, além disso, deve saber motivar e capacitar estas pessoas para que se tornem futuros líderes dentro da organização.

O líder empreendedor também deve ter conhecimentos específicos ao seu negócio, principalmente relacionados ao mercado que está inserido, de preferência o conhecimento deve estar relacionado à experiência vivida neste nicho. Ries (2012) no seu livro “A startup enxuta” defende o tema de aprendizagem validada, que é aquela aprendizagem através das ações reais da empresa e que, acima de tudo, devem ser medidas, analisadas e processadas para que sejam utilizadas futuramente. De acordo com o autor, neste mundo de startups, deve-se olhar com muito carinho para o setor financeiro, questão vital para qualquer organização, ainda traz o conceito de uma nova contabilidade, adaptada às necessidades de cada tipo de empresa. Por último deve ter conhecimento sobre as pessoas (clientes e colaboradores), que devem ser seu foco principal e aprender com eles, não ficar preso ao seu produto. Em complemento, é de extrema importância que saibam inovar e sejam guiados a métricas que expressem a real situação da empresa para que se façam análises mais ágeis que suportem a tomada de decisão.

Por último, um líder empreendedor deve ser apaixonado pelo que faz, deve ter senso de propósito. Estando este último grupo de características relacionado mais com a definição de empreendedor. Propósito no mundo empreendedor, de acordo com a Endeavor Brasil (2018, p. 1), é “saber onde se quer chegar – e, sobretudo, dispor da energia necessária para enfrentar a trajetória, que certamente não será fácil.” Em pesquisa relacionada pela Instituição Telefônica Vivo em conjunto com o IBOPE, na qual foram ouvidos 400 jovens, ficou

explícito o que significa ter propósito e por que isto é fator determinante na diferenciação de empreendedor e empresário. Os dados mostram que empreender está relacionado com a realização de sonhos e propósitos, em sobreposição ao retorno financeiro como premissa (empresários). Portanto, o líder empreendedor não é aquela pessoa que busca atingir apenas o sucesso financeiro, mas que tem como objetivo de vida atingir um sonho no qual o empreendimento é o meio para atingí-lo. Portanto esta pessoa deve possuir uma motivação intrínseca que o faça acordar todos os dias e se motivar a querer fazer acontecer.

A partir destas definições, é possível encontrar pesquisas que nos indicam qual o perfil do líder empreendedor ideal, quais os fatores (dentro de cada uma das dimensões apresentadas) são cruciais para o sucesso desta pessoa. Porém, dificilmente encontra-se estudos que indiquem como se formam estas competências.

## **2.2 Processo de formação/desenvolvimento das competências**

Para entender os fatores que implicam na formação de competências é necessário, primeiramente, entender este conceito. FLEURY (2001) comenta que competência está relacionado com alguns termos como: saber agir, aprender, organizar conhecimentos variados, agregar recursos, comprometimento, visão sistêmica e deve saber somar valor ao ambiente em que está inserido. complementa definindo competência como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho [...] Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. (FLEURY, 2001, p. 185).

Em adição à esta definição, Antonello (2005) compara e mescla a definição de competência, com as capacidades dos indivíduos e organizacionais quando diz que as capacidades estão relacionadas com competências a serem desenvolvidas em situações específicas, onde os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias teriam se desenvolvido em circunstâncias anteriores em formações ou treinamentos específicos. A partir destas definições, é importante irmos um pouco mais à fundo e entendermos o que são cada aspecto formador de competências.

Em adição, pode-se destacar os estudos de Rabaglio (2001), que define conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo o autor, conhecimento, no contexto organizacional pode ser considerado o que está intrínseco na mente dos líderes, algo que não é concreto, mas mesmo assim essencial para trazer bons resultados. Já a habilidade é algo que

se desenvolve através da prática e repetição, ainda é algo intrínseco dos líderes e não traz resultados se não for utilizado juntamente com conhecimento e atitudes. Por último, as atitudes são o que dão vida a todo conhecimento e habilidade desenvolvida, são as ações, para se obter os melhores resultados, é importante que o líder desenvolva conhecimentos e habilidades e tenha atitudes para usá-los no momento correto.

Sobre o processo de formação de competências, Fleury (2001) afirma que, em ordem de ser considerada essencial, uma competência deve estar relacionada com o domínio sobre um certo estágio do ciclo de negócios, também devendo estar associado a um processo de aprendizagem sistemático.

Kim (2007) propõe uma abordagem diferente para a aprendizagem, como exemplificado na imagem a seguir.

**Figura 1:** Roda do aprendizado de Daniel Kim



**Fig.3 – A Roda do Aprendizado de Daniel Kim (apud Guaragna, 2007).**

Fonte: Kim (2007)

De acordo com esta abordagem, existe um ciclo para a formação de competências, onde refletir e conceituar estão enquadrados no “Porque” de desenvolver tal característica. No outro lado da roda experimentar e testar conceitos estão enquadrados em “como” desenvolver as competências. Esse ciclo exemplifica o processo de aprendizado e pode ser entendido no âmbito pessoal e organizacional.

Fleury (2001) afirma também, que as competências, para serem desenvolvidas em uma organização, necessitam também de processos de aprendizagem, esses processos podem ocorrer em três níveis: individual, do grupo e organizacional.

O nível de aprendizagem individual é construído pelas pessoas de modo singular, realizado de diferentes formas e dependem das emoções envolvidas. A aprendizagem passa a ser do grupo quando é compartilhada por mais indivíduos e estes integram os conhecimentos individuais transformando em conhecimentos coletivos compartilhados por todos. O nível da

organização é entendido como quando o conhecimento passa a ser institucionalizado, ficando intrínseco nos artefatos organizacionais e na estrutura.

A partir desse processo de aprendizagem, Fleury (2001) também acrescenta que o processo de aprendizagem é algo constante que leva em conta as mudanças internas e externas da organização, o que requer uma capacidade de adaptação da organização para o processo de aprendizagem e, conseqüentemente, para a formação de competências.

No contexto de aprendizagem organizacional, podem-se destacar os estudos de Deprá (2018), que afirma que nas empresas, raramente ocorre um processo formal de aprendizagem, na grande maioria das vezes, a aprendizagem acontece de modo informal através de interações entre os colaboradores, podendo ser por mensagens ou ligações; através do convívio diário com colegas de trabalho; por meio de reflexões e auto-avaliações ou por erros e acertos no dia a dia.

Esta afirmação de Deprá, vai ao encontro de conceito de aprendizagem validada de Eric Ries (2012) que é definida como a aprendizagem através de análises e processamentos formais, ao juntar os dois conceitos, pode-se ter um entendimento maior e mais completo de como pode ocorrer a aprendizagem organizacional.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo se classifica como uma pesquisa descritiva. Churchill (1987) diz que a pesquisa descritiva tem o objetivo de conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir. O autor complementa que o interesse deste tipo de pesquisa é observar os fenômenos, descrevendo, interpretando e classificando-os. O objetivo da pesquisa descritiva é expor as características de determinada população, não se comprometendo a explicá-los. Neste estudo, optou-se pela pesquisa descritiva, pois verificou-se uma correlação entre o objetivo do estudo e as características da pesquisa descritiva, uma vez que o presente artigo visa descrever a visão de líderes empreendedores sobre os motivos que formaram seus perfis atuais, não se busca, no entanto, explicar estes motivos, apenas descrevê-los.

Também podemos definir este estudo como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (GOLDENBERG, 1997, p. 34). A autora ainda complementa dizendo que este tipo de pesquisa não possibilita que os pesquisadores influenciem a análise dos fatos com julgamentos e preconceitos. Utiliza-se de métodos qualitativos para explicar o porquê das coisas, mas não se quantificam valores para analisá-las.

Para Minayo (2001), este tipo de pesquisa utiliza significados, motivos, crenças, aspirações e atitudes para compreender em um nível mais profundo as percepções dos objetos de pesquisa. Ainda pode-se afirmar que este tipo de pesquisa tem caráter mais exploratório.

A escolha deste tipo de pesquisa se deu pela própria definição e objetivo do estudo, busca-se ter uma compreensão mais profunda das percepções dos líderes empreendedores de empresas de base tecnológica sobre sua formação. Em relação a coleta de dados, decidimos optar por entrevistas em profundidade. Em uma explicação sucinta Notess (1996) diz que este tipo de entrevista é um procedimento de coleta de dados não-estruturado, direto e pessoal; marcado por apenas um respondente por vez que é instado por um pesquisador a comentar sobre suas motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre certo tema.

A escolha deste método se deu pela convergência da técnica com o objetivo da pesquisa qualitativa. Para Roesch (1999), a entrevista em profundidade é especialmente recomendável quando pretende-se desenvolver uma compreensão sobre o 'mundo' do entrevistado, desta forma objetivamos compreender melhor as percepções dos entrevistados.

Neste estudo, o roteiro de entrevista é focado na história oral de vida dos entrevistados. Onde, através de perguntas direcionadas busca-se entender os fatores existentes ao longo da vida dos entrevistados que influenciaram na construção do perfil do líder empreendedor. É válido ressaltar que quem define se estes fatores foram influenciadores da construção de seu perfil são os próprios entrevistados. Como dito anteriormente esta é uma pesquisa descritiva, onde apenas serão descritas as percepções dos entrevistados para depois serem confrontadas com a literatura..

O procedimento de coleta foi feito de três maneiras distintas: através da gravação do áudio do momento que posteriormente será analisado, anotações e percepções dos pesquisadores. Posteriormente todos os insumos obtidos serão compilados em um mesmo ambiente on-line.

Os sujeitos de estudo deste artigo são os líderes empreendedores de empresas de base tecnológica de Florianópolis. Os sujeitos pesquisados foram escolhidos de maneira intencional, por julgamento, a partir de uma análise dos pesquisadores para classificar a relevância dos entrevistados levando em conta o que poderia estes poderiam agregar para o alcance dos objetivos. Para seleção dos sujeitos utilizou-se da rede de contatos dos pesquisadores, assim como dos contatos obtidos através dos websites das principais incubadoras de Florianópolis (ACATE e CELTA) onde se localizam um grande número de empresas de base tecnológica. O número total foi de 10 entrevistados, apresentados no texto com as letras A à J, resultando em aproximadamente 10 horas de entrevistas. Para a análise

de dados utilizamos o repositório de dados coletados, de forma a encontrar e observar um padrão nas respostas que possa indicar pontos-chaves de relevância. A análise dos dados ocorre em três etapas, na qual em cada uma delas, buscou-se analisar cada uma das três dimensões da liderança empreendedora. Os dados coletados foram sintetizados em quadros destacando as evidências apresentadas pelos entrevistados com o intuito de encontrar padrões nas respostas dos mesmos. Foi realizada ainda na análise dos dados a análise de narrativa

O roteiro das entrevistas pode ser encontrado nos anexos deste artigo.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Agora são apresentados os resultados dos estudos realizados. Optou-se por dividir esta análise em três etapas para melhor compreensão e facilidade de interpretação dos resultados. A divisão mais lógica encontrada foi a de separar as análises entre as três dimensões da liderança empreendedora encontradas anteriormente na literatura.

##### 4.1 Relacionamento interpessoal

Nesta dimensão, encontram-se algumas convergências nas respostas, as respostas mais relevantes foram relacionadas no quadro a seguir:

**Quadro 4:** Achados referentes ao relacionamento interpessoal do líder empreendedor.

Respostas recorrentes	Número de ocorrências	Evidências empíricas
Hobbies ajudaram a desenvolver características de relacionamento interpessoal	8	- <i>“Leitura, maior influenciador de tudo” Entrevistado B</i> - <i>“Influenciaram bastante as características atuais minhas, durante a infância, praticava aeromodelismo e, como os equipamentos e cursos para se desenvolver no hobby eram caros, era necessário ter um planejamento e correr atrás de informações para conseguir crescer e melhorar minhas habilidades” Entrevistado F</i>
Perfil influenciador natural	3	- <i>“Me considero uma pessoa motivadora, desde pequeno já me destacava dentre a turma, organizando equipes no futebol e tomando a frente, quando necessário” Entrevistado G</i>
Perfil motivador e influenciador construído através de leituras e cursos específicos	6	- <i>“Busquei investir em autoconhecimento, coaching e entender que esse mindset me levaria para grandes resultados. Principalmente, a necessidade de liderar pessoas.” Entrevistado H</i> - <i>“Hoje acredito que sou influenciador e motivador sim! Muito por causa dos livros que li, as referências (steve jobs, elon musk, Jorge Paulo Lemman, Bill</i>

		<i>gates, Disney) "Entrevistado A</i>
Pratica esportes frequentemente e acredita que ajudam na construção do seu perfil	8	- <i>" Esportes coletivos que me ajudaram a desenvolver skills de relacionamento interpessoal" Entrevistado B</i> - <i>"Sempre fiz atividades físicas, 6 anos de judô, 8 de jiu jitsu, joguei futebol profissionalmente. Nunca parei, hoje com 32 anos faço natação, pedalo e corro."</i> <i>Entrevistado C</i>

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Na dimensão do relacionamento interpessoal podemos verificar um ponto que foi praticamente unanimidade entre os respondentes. O esporte ocupa parte muito grande na vida destas pessoas, não só nos dias atuais, mas desde a infância. Destaca-se que, 8 dos 9 entrevistados que praticaram esportes reconhecem que isto os ajudou a construir o perfil que têm hoje em relação ao relacionamento saudável com outras pessoas. Mais além, foi comum encontrar respostas que dissessem que o esporte foi fundamental para construir um perfil resiliente e focado.

Por exemplo, o entrevistado A relata:

*Meus hobbies são os esportes (muay thai) que prega pela disciplina, foco e resiliência. A resiliência é o ponto muito importante que me desenvolveu muito. O tênis também me ajudou a ficar sempre antenado e ligado, buscar soluções diferentes. (ENTREVISTADO A)*

Outro ponto interessante observado na dimensão de relações interpessoais, é o modo como foi desenvolvido o perfil motivador e influenciador, dentre os entrevistados. Foi observado um grande número de empreendedores que desenvolveram as suas habilidades através de livros e cursos, e não eram considerados influenciadores desde pequenos, reforçando que a liderança pode ser desenvolvida e aprendida, como disse o entrevistado J:

*Sempre fui tímido durante a escola, nunca fui daqueles alunos que liderava o grupo do trabalho, ou se destacava na hora de formar times no futebol. Acredito que comecei a me tornar mais extrovertido e influenciador, pode-se dizer, durante a universidade, nas atividades extra-curriculares, como a empresa júnior, onde percebi que as relações com os outros seriam algo importantíssimo na minha vida como gestor. Livros e cursos sobre liderança também me ajudaram muito. (ENTREVISTADO J)*

Relacionando as respostas com a teoria explorada na fundamentação teórica deste estudo, pode-se perceber uma grande relação dos esportes coletivos na formação das competências necessárias ao líder empreendedor nesta dimensão. Motivar os outros e unir todos em torno de um objetivo comum são características lembradas por autores como Krach (2016) e França (2017). Respondentes como o entrevistado B e C relatam que a prática do

futebol desde cedo os influenciou a trabalhar em equipe e desenvolver e influenciar todos do time em busca de um objetivo comum, corroborando os autores.

#### 4.2 Conhecimentos específicos

Aqui, estão relacionados os principais achados referentes à dimensão de conhecimentos específicos do líder empreendedor.

**Quadro 5:** Achados referentes à dimensão conhecimentos específicos do líder empreendedor.

Respostas recorrentes	Número de ocorrências	Evidências empíricas
Faculdade de engenharia, Administração e correlatas	10	
Livros e cursos específicos de preparação	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“sempre li livros, desde os 13 estudei empreendedorismo, liderança, comportamento organizacional, psicologia, conhecimento pessoal. Dos 13 até os 21 li sobre empreendedorismo em geral. Depois foquei mais em tecnologia e inovação.” Entrevistado B</i></li> <li>- <i>“Tenho uma meta anual de 60 livros por ano, são normalmente livros técnicos, sem muita enrolação.” Entrevistado C</i></li> </ul>
Estudou em escola pública	4	
Estudou em escola particular	6	
Participou de atividades extracurriculares durante a graduação (Atléctica, empresa, júnior, etc)	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“fiz AIESEC, onde participei de um programa de desenvolvimento de liderança na República Tcheca.” Entrevistado B</i></li> <li>- <i>“Na empresa júnior comecei a ter a experiência prática e vi no que eu precisava me desenvolver” Entrevistado J</i></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

Nesta dimensão verifica-se uma enorme convergência nos cursos superiores cursados pelos entrevistados, percebe-se que todos os respondentes cursaram faculdades de engenharia ou administração e correlatas (Marketing, comércio exterior) ou Sistemas de informação. Neste grupo de respostas também é possível perceber que ninguém relacionou a faculdade como o maior formador dos conhecimentos específicos que possuem hoje que os ajudam a

exercer sua função. Muitas vezes, vemos que a faculdade trouxe uma perspectiva diferente de visão, mas não necessariamente de conhecimento, como o entrevistado “A” traz: “A faculdade me trouxe uma perspectiva muito diferente do que eu tinha, me mostrou que eu podia ser o agente de mudança.”. Tendo em vista que o conhecimento é bastante dinâmico, é importante que os líderes não se estagnem após a conclusão de seus cursos de formação tradicional. Também foi evidente em alguns casos que disseram que a faculdade foi um fator de grande contribuição mas, fica em segundo plano se relacionado com outros fatores, como por exemplo o entrevistado “C” que diz:

*Tudo que fiz na parte acadêmica ajuda muito na formação, mas não substituem os perrengues que passo no dia a dia. Aprendo muito mais no dia a dia, pois o que acontece no cotidiano não está escrito em nenhum livro e curso. Hoje dou aula numa pós graduação e vejo que a melhor forma de aprender é ensinando.*  
(ENTREVISTADO C)

Esse aspecto vai ao encontro do ciclo de aprendizagem de Kim, que valoriza as experiências, tanto de acertos como de erros, para a promoção de uma aprendizagem significativa. Um outro fator que se destaca é a leitura, desde muito cedo, antes mesmo de se pensar em empreender, de livros específicos sobre os temas: startups, empreendedorismo e inteligência emocional. Livros muito citados foram “A Startup Enxuta” de Eric Ries e biografias de grandes empreendedores como Elon Musk, Steve Jobs e Mark Zuckerberg.

Não foram encontradas grandes influências do fator ‘escola pública’ vs ‘particular’ nas respostas. Apesar de uma pequena diferença que indica que a maioria estudou em escola particular durante a vida, nenhum entrevistado relacionou este fator como diferenciador para a formação de seus conhecimentos ou propósitos para se tornar quem são hoje.

Atividades extracurriculares durante a graduação também foram temas recorrentes durante as entrevistas. Participação em atléticas, empresas juniores e outras entidades são reconhecidas como grandes formadores de conhecimento e oportunidades para desenvolvimento de um *mindset* positivo e inovador, como relata o entrevistado “D” que garante que “Empresa Júnior e palestras durante a graduação foram essenciais para a minha formação como líder, empreendedor e construiu meu *mindset*”. O entrevistado “G” dá uma resposta mais completa e traz que:

*Sim, esses fatos desenvolveram as minhas características de líder empreendedor, principalmente a ej (empresa júnior) que, como fui presidente, observei na prática como era gerir empresas. No intercâmbio que fiz foquei mais na parte de gestão, o que também me ajudou muito.* (ENTREVISTADO G)

Esse aspecto é importante pois, o desenvolvimento de habilidades e atitudes extrapolam as salas de aula e as leituras passivas de materiais informacionais.

A teoria diz ainda que na dimensão de conhecimentos específicos ao negócio, é importante o conhecimento financeiro e de mercado como relata Ries (2012) e Alton (2018). Na análise de entrevistas pode-se perceber um padrão no hábito de leitura dos entrevistados que leem conteúdos relacionados à gestão de startups e empresas de tecnologia. Os conhecimentos específicos somam-se com a capacidade de decisão defendida por Roebuck (2004), fato que chama atenção é a formação superior dos líderes empreendedores serem sempre relacionadas a cursos superiores que tratam da tomada de decisão (Administração e Engenharias).

### 4.3 Propósito

O quadro a seguir relaciona os principais pontos levantados acerca do propósito empreendedor.

**Quadro 4:** Achados referentes à dimensão Propósito ao Empreender.

Respostas recorrentes	Número de ocorrências	Evidências empíricas
Buscou resolver problema da Sociedade	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Busquei solucionar um problema existente e latente para muitas pessoas onde vi que ninguém fazia nada para resolvê-lo” - entrevistado A</i></li> <li>- <i>“Sempre quis impactar a vida de mais pessoas, poder ajudá-las a conquistar seus sonhos, e isso foi o que mais me motivou a empreender.” - Entrevistado H</i></li> </ul>
Pais empresários durante a criação	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Meu pai sempre teve empresa, respirei sempre esse ecossistema” - Entrevistado C</i></li> <li>- <i>“Tenho parentes empreendedores que me motivaram a seguir o mesmo caminho” - Entrevistado D</i></li> </ul>
Família unida e presente	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Família muito unida. Meu pai sempre foi muito tradicional, apenas o certo e o errado existem; já minha mãe falava de fazer o bem para as pessoas” - Entrevistado C</i></li> <li>- <i>“Família unida que prezava pelos estudos, chegaram a abdicar do lazer para me proporcionar condições de estudar mais” - Entrevistado G</i></li> </ul>

Família classe baixa	2	- <i>“Acredito que minha classe social não teve influência sobre a motivação, mas as consequências dela sim” - Entrevistado B</i>
Família classe média	5	- <i>“Classe média durante a infância e acredito que a classe social deu uma “base” para o empreendedorismo” - Entrevistado F</i> - <i>“Acredito que a classe social me ajudou pois proporcionou os estudos e desenvolvimento necessário para obter os conhecimentos do que utilizo hoje em dia.” - Entrevistado G</i>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Na última dimensão da liderança empreendedora, relacionada ao propósito, foi possível encontrar algumas convergências nas respostas dos entrevistados que indicam a existência de algum padrão na formação deste propósito. Um primeiro grupo de respostas traz os motivos pelos quais os líderes empreendedores buscaram entrar no mundo das startups. Parte significativa dos respondentes afirmam que a ideia de seu negócio não surgiu por necessidades ou por desejo de ganhar dinheiro, mas sim pelo fato de verificarem um problema na vida das pessoas e buscarem solucionar este problema, o que impactaria positivamente a vida de diversas pessoas.

O respondente A, por exemplo, relata que:

*Sempre busquei solucionar problemas que não eram resolvidos. Via soluções internacionais e percebia que o Brasil estava muito atrasado, então por que esperar alguém vir aqui solucionar problemas, resolvi ser o agente de mudança.*  
(ENTREVISTADO A)

Outro respondente, (C), vai ainda mais a fundo nesta questão de propósito e relata que na sua startup existe uma máxima que diz: *“queremos ser milionários, mas não em termos financeiros, mas sim em impactar milhões de pessoas.”*

Com as informações coletadas percebe-se um padrão nas respostas com relação à motivação para empreender: Solucionar problemas e impactar positivamente na vida de outros.

Um outro fato percebido durante a análise das entrevistas é que muitos dos líderes-empREENDEDORES entrevistados relatam que, durante sua criação, seus pais foram empresários em algum momento. Grande parte relata que isto não teve influência direta nas suas motivações. Por exemplo, o respondente “H” relata que *“apesar da minha mãe já ter*

*empreendido, foi uma decisão e motivação pessoal empreender, ela queria que eu seguisse carreira em uma grande corporação*". Por outro lado, se observa um outro grupo de respondentes que afirmam que o fato de seus pais serem empresários afetou nas motivações pessoais, como é o caso do respondente "D". A verdade é que, mesmo a motivação vir ou não dos pais, de acordo com os entrevistados, muitos deles viveram com pessoas que participaram ativamente de sua formação e que eram empresários e esta vivência pode ter influenciado nas suas escolhas.

Também foi verificado que a família sempre foi muito unida no caso de muitos dos entrevistados. Todos relataram ter uma relação saudável com quem os criou, frequentes foram os relatos de que estas pessoas prezam muito pela educação, por exemplo o respondente "A" relata que, apesar da classe social baixa, sua educação sempre foi prioridade na família que chegou, inclusive, a fazer certos sacrifícios para comprar livros para que pudesse estudar. O entrevistado "C" vai na mesma linha e diz que *"Minha mãe sempre falou que a única coisa que ninguém nunca vai tirar de mim é o conhecimento."*

Sobre a classe social das famílias durante a criação, nenhum dos entrevistados se colocou como "classe alta". A maioria se coloca como classe média em que a família deu grande suporte para que fosse prioridade a educação na sua criação.

Na dimensão que engloba o senso de propósito, podem ser apontados alguns aspectos apontados na teoria que foram explícitos também na prática durante as entrevistas com os líderes. Um deles, que pode ser destacado é a auto realização, a grande maioria dos entrevistados afirma que o que os levou a empreender foi a auto realização e o impacto que poderiam causar na vida das outras pessoas, outro ponto citado por Krach (2016) como sendo uma característica do líder empreendedor.

#### **4.4 O padrão de formação do perfil de líder empreendedor**

A partir da análise das narrativas foi possível traçar um padrão na formação do perfil do líder empreendedor em startups de Florianópolis, destacam-se os seguintes pontos

1. o propósito de empreender veio da possibilidade de impactar a vida de outras pessoas, solucionar problemas;
2. pais foram empresários durante a criação, a família unida e da classe média prezava pela educação; os esforços da família fizeram com que, na maioria das vezes, estudassem em escolas particulares.

3. estas pessoas são e sempre foram muito ativas nos esportes; aprendendo nesses contextos aspectos como motivação, superação, encorajamento, foco em resultados, trabalho em equipe etc.
4. essas pessoas acreditam que nem sempre foram motivadoras e influenciadoras, nesse sentido, o esporte, hobbies, cursos e livros sobre liderança ajudaram a construir este perfil
5. o líder empreendedor de Florianópolis tem nível superior em engenharia ou administração;
6. durante a graduação, participou de atividades extracurriculares (empresa júnior, AIESEC) e acreditam que este fator contribuiu para sua formação, por meio de experiências pragmáticas; e
7. a leitura frequente de livros técnicos e biografias de empreendedores contribuiu para a formação do perfil.

O quadro a seguir relaciona as principais formas de desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança empreendedora.

**Quadro 7:** desenvolvimento de CHA nas dimensões da liderança empreendedora

<b>Dimensões</b>	<b>CHA</b>	<b>Forma de desenvolvimento encontradas</b>
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciar outros</li> <li>- Unir o time em prol de objetivo comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática esportiva</li> <li>- Cursos e livros específicos sobre liderança</li> </ul>
Conhecimentos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos financeiros e de mercado</li> <li>- Capacidade de tomada de decisão</li> <li>- Identificação de oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faculdade de Administração ou Engenharia</li> <li>- Cursos e livros específicos sobre startups e gestão</li> <li>- Participação em empresa júnior ou outra entidade estudantil.</li> </ul>
Senso de Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paixão</li> <li>- Independência</li> <li>- Auto realização</li> <li>- Desejo de Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Querer ajudar outros;</li> <li>- Família empresária pode ter influenciado</li> <li>- Solucionar problemas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

Com este quadro, pode-se entender melhor como são formadas as competências da liderança empreendedora dentro de cada uma das dimensões exploradas..

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo principal analisar a formação de líderes empreendedores de startups de Florianópolis. Para tal foram realizados estudos, principalmente, sobre os temas: Startups, Liderança, Empreendedorismo e Liderança Empreendedora. Verificou-se em pesquisa exploratória a carência de pesquisas que tivessem o objetivo semelhante, transformando esta numa pesquisa pioneira. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com líderes-empreendedores de startups da capital catarinense

A análise qualitativa das entrevistas foi dividida em três grandes grupos, chamados neste artigo de dimensões da liderança empreendedora (Propósito, Relacionamento interpessoal e Conhecimentos específicos). Em cada dimensão foram elencados conhecimentos, habilidades e atitudes comuns a líderes empreendedores.

Observou-se que grande parte dos relatos trouxe a questão familiar como forte influência para a formação do perfil destas pessoas; pais empresários e família unida foram fatores muito citados na dimensão de propósito.

Um dos pontos mais relevantes na dimensão de Relacionamento interpessoal é o fato de quase todos os respondentes afirmarem que a prática esportiva frequente desde jovem contribuiu e continua a contribuir para seu desenvolvimento como líder empreendedor.

Sobre a formação de conhecimentos específicos, verifica-se que estas pessoas estudaram ou Engenharia ou Administração e correlatas, tendo participado de atividades extracurriculares durante a graduação (empresa júnior, por exemplo). Porém, acreditam que o fator formador de conhecimentos específicos foi o estudo por meio de livros e cursos específicos sobre a área em que atuam.

O objetivo do estudo foi concluído, uma vez que foi possível traçar um padrão na formação do perfil desejado. Este estudo visa, principalmente, ajudar aspiradores à vida de líderes-empreendedores de startups que buscam estar preparados para exercer tal função.

Em conclusão, salientamos que o estudo foi de grande valor para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional. A partir do mesmo fica mais lúcido um caminho que pode ser seguido para que, um dia, seja possível estar numa posição de gestão e liderança em uma startup. Além disso, fica evidente a necessidade de trabalhar conjuntamente dois conceitos como sendo um só: não queremos ser apenas líderes ou empreendedores, mas sim líderes empreendedores!

No entanto, limitações de recursos, sobretudo, de tempo impossibilitaram a realização de um estudo quantitativo complementar. Portanto sugere-se, para estudos futuros, uma

análise quantitativa de resultados obtidos através de questionários aplicados com amostra significativa de líderes empreendedores de startups, com base nos achados aqui expostos.

## REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- CHAUVEL, M. A. Insatisfação e queixa a empresa: investigando os relatos dos consumidores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000: Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CHURCHILL JR., G.A. Marketing research: methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- DEPRA, V. M. ; PEREIRA, D. G. ; MARCHI, A. . A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia , v. 8, p. 22-36, 2018.
- FELIPPE, Maria Inês. Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial. Sala do Empresário, São Paulo,1996,v.4,n.16, p10-12
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência.**Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. access on 29 Oct. 2018.
- GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 42, n. 1, p. 1-15, Mar. 2002 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso)>. access on 01 June 2019.
- GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. A. (Orgs.). O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. p.117-142

GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; & SURIE, G. (2004). Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing* <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso)>. access on 25 Mar. 2019.

JR, David Adamo. What is a startup?, disponível em <<https://www.iafrikan.com/2014/05/22/tech-startup/>> Acesso em 01/05/2019

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McClelland (1987, p. 225).

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. *Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: HUCITEC, 2007.

NIELSEN, R. P., Peters, M. P., & Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets—corporate, non-profit and government institution cases. *Strategic management journal*, 6(2), p. 181-189, 1985.

NOTESS, G. R. The Internet as an On-line Service: Bibliographic Databases on the Net. **Database**, v. 19, n.4, p.92-95, ago./set. 1996

Perfil empreendedor, disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

REDDY, Nath. What exactly is a startup. Disponível em <<https://www.quora.com/What-exactly-is-a-Startup-1>>

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.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHONTELL, Alyson. What is a Startup, disponível em  
<<https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12>>

SWEIERCZ, P. M., & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), p.380-389, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV EXECUTIVO**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 61-65, out. 2007. ISSN 1806-8979. Disponível em:  
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34329/33136>>. Acesso em: 01 Jun. 2019.

WESMAN, Jane. 6 Habits of effective entrepreneurial leadership, disponível em  
<<https://www.entrepreneur.com/article/274374?>>

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

## ANEXOS

### Roteiro de entrevista:

Nome:

Idade:

Empresa:

Cargo

### PROPÓSITO

- 1) Conte-nos um pouco como surgiu a ideia de fundar sua empresa:
- 2) Consideraria que sua classe social durante infância, adolescência e fase “pré-empresendedor” te motivaram a buscar empreender? (ganhar mais dinheiro, aumentar seu patrimônio, condição de vida melhor, etc) se quiser compartilhar (como se consideraria durante a vida classe baixa, média ou alta)
- 3) Conte-nos um pouco sobre sua família, quais são os principais valores que você traz consigo do berço?
- 4) Acha que esta influência familiar contribuiu com sua motivação e perfil de líder-empresendedor?
- 5) traria algum outro fator que te fizesse ter o propósito de fazer o que faz hoje?

### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- 6) Você se considera uma pessoa motivadora e influenciadora, tanto na organização quanto fora dela? Se sim, você acredita que essa habilidade foi desenvolvida ou é algo que você sempre possuiu?
- 7) Quais fatores influenciaram estas características?
- 8) Quais são seus principais hobbies?
- 9) Acredita que estes hobbies contribuíram na sua formação como líder empreendedor?

### CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- 10) Você se preparou para exercer essa função que ocupa hoje? ou foi algo que “aconteceu”?

- 11) Como se preparou? livros específicos, cursos, etc
- 12) Conte-nos um pouco sobre sua educação (escola, graduação, superior). Escola particular ou pública, que curso fez, participou de atividades extra (estágios, empresa júnior, etc)
- 13) Acha que estes fatos contribuíram na sua formação como líder empreendedor?
- 14) Você consegue tomar decisões certas sob pressão? Se sim, quais fatores ajudaram a acentuar essa características.
- 15) Você se considera uma pessoa criativa? Se sim, o que te faz crer nisso e o que contribuiu para que você se tornasse criativo?
- 16) Algum outro fator contribuiu para construir os conhecimentos específicos ao que você faz hoje?