

LIDERANÇA NA ERA DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NAS STARTUPS DE TECNOLOGIA

Clayton José da Silva

Graduação em Administração na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

E-mail: clayton.silva.adm@hotmail.com

Adriana Bach Guadagnin da Silva

Graduação em Administração na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

E-mail: adriana.bach.silva@hotmail.com

Ediane Canci

Graduação em Ciências Econômicas. Mestrado em Economia do Desenvolvimento. Atualmente é professora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Câmpus de Pato Branco e na Faculdade Mater Dei. E-mail: ediane.canci@gmail.com

Elizandra Machado Follmann

Graduação em Administração. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Doutorado em Engenharia de Produção. Atualmente é professora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Câmpus de Pato Branco. E-mail: elizandramachadof@gmail.com

Resumo

O presente estudo está vinculado à temática liderança, dialogando com a área de startups de tecnologia da informação. Tendo em vista a singularidade do ambiente de trabalho das startups e a sua ascensão o objetivo é identificar os fundamentos teóricos sobre liderança envolvidos no sucesso dos ambientes empreendedores da área de tecnologia da informação. Revisaram-se as concepções observadas na literatura recente no âmbito específico da liderança nas bases de dados Scopus¹, SciELO², Google acadêmico e livros da área. Neste contexto, a influência simbólica da liderança mostrou-se um valioso instrumento para interpretar os caminhos do sucesso das startups da área de tecnologia da informação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Startup. Startup de Tecnologia. Liderança.

Abstract

The present study is linked to the topic of leadership, talking with the technology startup area. Given the uniqueness of the startups' work environment and their rise, the objective is to identify the theoretical foundations of leadership involved in the success of enterprising environments in the information technology area. Were reviewed the conceptions observed in the recent literature in the specific scope of the leadership in the databases Scopus, SciELO, Google academic and books of the area. In this context, the symbolic influence of leadership has proved to be a valuable tool for interpreting the ways of success of information technology startups.

Keywords: Entrepreneurship. Startup. Technology Startup. Leadership.

¹ Scopus é considerada a maior base de referências bibliográficas de literatura científica, contendo 27 milhões de artigos, referências e índices da literatura científica e técnica, com cobertura desde 1960.

² SciELO (Scientific Electronic Library Online), segundo Packer (2014), essa base de dados disponibiliza 1.022 periódicos, 425.654 artigos e 9.319.095 citações que colaboram com os pesquisadores das mais diversas áreas

1 INTRODUÇÃO

As startups³ de tecnologia da informação (TI) atuam em um ambiente de constantes modificações, onde existem interferências econômicas, alteração nos impostos, normatizações fiscais, entre outras. Nesta perspectiva a flexibilidade é um fator relevante, pois permite aos colaboradores liberdade de expressão e um canal de comunicação aberta com o gestor para que ocorra adaptação às mudanças. Para o sucesso da empresa, algumas características são necessárias ao empreendedor, como liderança, organização, conhecimento sobre o negócio, dentre outras.

Como observa Ono (2010, p. 51), “a atividade de TI é complexa, os profissionais dessa área precisam de treinamento técnico específico e constante aprimoramento em virtude do ciclo contínuo e rápido de mudanças tecnológicas”. Neste sentido, a liderança é um fator relevante, pois move a empresa adiante. Em empresas multinacionais ou microempresas, o líder é o indivíduo com poder de influenciar a equipe, encorajar suas atitudes, apoiando e apontando erros quando necessário.

Na liderança aplica-se o uso de influência simbólica e não coercitiva para coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Neste sentido, cabe ao líder estabelecer com a equipe o objetivo que desejam alcançar. O líder é um indivíduo que possui capacidade de influenciar pessoas, modificar o comportamento, envolvendo poder, autoridade e persuasão (MOTTA, 1997).

O presente artigo contribui para a literatura sobre Comportamento Organizacional. A questão norteadora do presente estudo é: Qual a relação entre a liderança e o sucesso das startups consolidadas do ambiente empreendedor da área de tecnologia da informação?

Para responder este problema de pesquisa o objetivo geral deste trabalho é investigar os fundamentos teóricos envolvidos na relação entre liderança e o sucesso das startups de tecnologia. Como objetivos específicos propõem-se:

- a) Identificar na literatura conceitos de liderança nos ambientes empreendedores da área de tecnologia da informação;
- b) Estabelecer a partir da percepção dos autores a relação da liderança com o sucesso das startups de tecnologia da informação.

Para o alcance dos objetivos, o presente estudo está estruturado em três capítulos. Fora esta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico acerca do tema seguido do capítulo de conclusão que enfatiza os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica.

2 STARTUPS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A globalização tem impulsionado o mercado a se atualizar mediante aos meios de comunicação e integração de dados, além da exigência de um método rápido e seguro de arquivamento destas informações geradas a todo instante. A utilização de meios de tecnologia permitem as empresas comunicar-se com clientes,

³ “Startups são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia) possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados”. (LONGHI, 2011, p.1).

concorrentes e toda a rede de *stakeholders* que a cerca. Para Rezende (2006) a TI pode ser conceituada como o conjunto dos recursos tecnológicos e computacionais para armazenar dados, gerar informação e conhecimentos.

Segundo Freitas *et al.* (1997) *apud* MARTENS (2001, p. 6) a informação é relevante à medida que se aumenta a complexidade da sociedade e das organizações, tendo em vista que em qualquer nível organizacional a informação é o centro para tomada de decisão. Convém evidenciar que o capital intelectual, contido nas organizações, contribui para os sistemas de informações, pois está diretamente ligado ao *input* de dados que dependem de pessoas.

Posto isto, o líder pode promover o direcionamento da equipe para o *input* destes dados e orientar a equipe envolvida no o intuito de aperfeiçoar a coleta, a entrada, o processamento, a saída, o arquivamento e a disponibilidade destes dados. Segundo Tecchio *et al.* (2014 p. 148) “a liderança em organizações intensivas em conhecimento é entendida como um processo de suporte e inspiração para os trabalhadores do conhecimento, contribuindo para o bom desempenho organizacional”.

Braga, Costa e Vecchia (2014) afirmam que um bom líder envolve os liderados e cria vínculo interativo entre os integrantes de diferentes níveis da empresa. Esta é uma forma de estabelecer um trabalho de qualidade, havendo vínculo entre os setores estratégicos, táticos e operacionais. Neste sentido, no ambiente das startups de TI o líder desenvolve um trabalho de liderança diferenciado, envolvendo os liderados de modo a incentivar a participação dos mesmos na criação de recursos focando no conhecimento e habilidades dos colaboradores.

2.1 LIDERANÇA NAS STARTUPS DE TI

A contribuição teórica sobre liderança ganhou maior destaque nas últimas décadas. Com o processo de industrialização (século XVIII) as empresas necessitaram aprimorar os seus resultados a fim de obter mais lucro. A partir disto, gerou-se a necessidade do trabalho em conjunto que demandou uma maneira eficiente de organizar e conduzir as pessoas para obtenção do resultado esperado. Surgem grupos que segundo Robbins (2010) são compostos por dois ou mais indivíduos que se reúnem visando atingir um objetivo específico. Posteriormente, formaram-se equipes de trabalho gerando uma sinergia positiva por meio do esforço mútuo. Desta forma um grupo age compartilhando informações que subsidiam a tomada de decisão. Por sua vez, as equipes realizam esforços que resultam em um nível de desempenho maior do que a contribuição de todos os indivíduos, como ocorre no grupo.

A liderança deve estar alinhada com o propósito da empresa, ou seja, com sua missão, a razão pela qual a mesma existe e o que se propõe a fazer. Sua eficácia inspira as pessoas envolvidas e resulta em sucesso. Os autores Gallon e Ensslin (2008) citam que a liderança criativa é aquela mais encontrada em startups, em busca da promoção do conhecimento organizacional como diferencial competitivo. Conforme dispõe Gaspar *et al.* (2009, p. 29) “especificamente na indústria criativa de software, a criação de conhecimento assume papel de insumo imprescindível ao sucesso da organização”, demonstrando o valor que tem o papel de cada um dentro da organização e principalmente o papel do líder em conseguir conduzir estes talentos com objetivos claros e diretos.

Os líderes são pessoas com capacidades intelectuais elevadas, para promover mudanças organizacionais por meio da liderança, desse modo, pode ser entendido como capital humano da organização. Conforme sustenta Machado (2014, p. 27), “por mais de três décadas, os pesquisadores de empreendedorismo têm se interessado pela relação entre capital humano, que envolve a educação, experiência, conhecimento e habilidades das pessoas e o sucesso do negócio”. Neste sentido, o papel do líder só terá êxito em sua condução da equipe quando todos os envolvidos tem a educação necessária, experiência e habilidades para trabalhar no que é proposto.

Conforme citado anteriormente, é relevante que o líder entenda os anseios de sua equipe e identifique cada um dos seus integrantes para que possa conduzi-los da melhor forma possível, de acordo com Campos e Tortorret (2010 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2014, p. 56), “o bom líder deve alinhar os objetivos de sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus liderados para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda as necessidades da organização”. Nesta perspectiva, estudos relacionados a posições e lideranças fortes mostram quais características devem ser levadas em consideração para que uma pessoa seja considerada como líder eficaz.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES

O processo de evolução de grupo para equipe foi influenciado por pessoas que, ao realizarem o serviço, tornaram-se líderes. Com o intuito de entender melhor o processo de liderança nas startups observou-se a divisão estruturada por Rowe (2002). De acordo com o autor existem três diferentes estilos exercidos nas organizações, sendo:

- a) Liderança Estratégica;
- b) Liderança Visionária;
- c) Liderança Gerencial.

No Quadro 1 complementa-se a ideia sobre os estilos de liderança de Rowe (2002) a partir das diferentes características de cada um.

Quadro 1 – Características da liderança estratégica, visionária e gerencial.

Líderes Estratégicos	Líderes Visionários	Líderes Gerenciais
Combinam, em sinergia, liderança gerencial e visionária.	São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário.	São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado.
	Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos, ocupam cargos de alto risco.	Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias.
Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores.	Preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.	Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão.

Continua.

Continuação.

Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo).	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.	Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.
Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longa prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo.	Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.	Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham.
	Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas .	Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia.
Possuem expectativas grandes e otimistas em relação ao desempenho de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.	São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras.	Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade.
	Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional.	São especialistas na sua área funcional.
Valem-se de controle estratégico e financeiro dando ênfase ao estratégico.	São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores.	Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores.
Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização.	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.	Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira.
Líderes Estratégicos.	Líderes Visionários.	Líderes Gerenciais.
Usam padrões de pensamento linear e não linear.	Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo.	Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.
Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	Valem-se de pensamento não linear.	Valem-se de pensamento linear.
	Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.

Fonte: Rowe (2002, p. 9).

Em liderança estratégica Rowe (2002) relata que o líder tem capacidade de influenciar as pessoas de maneira voluntária e rotineira. O processo de ação é feito de forma natural onde o liderado sabe como agir em determinado momento e situação. De acordo com o Quadro 1, na liderança visionária o líder tem como foco o futuro. Isto significa que ele está ciente sobre os riscos que irá correr tendo em vista as incertezas do cenário. Este tipo de líder tem o controle organizacional por meio da socialização e conformidade com normas, padrões, valores, opiniões em comum e socialização. Na liderança gerencial o líder sente-se mais confortável quando trabalha com atividades rotineiras e de curto prazo. Prezam pelo status *quo*, estabilidade e maior concentração na ordem. À frente das startups o líder deve estar atento para ambos os cenários, presente e futuro.

2.2.1 Liderança Visionária

Este estilo de liderança é também conhecida como sonhadora, pois o líder vislumbra o futuro de forma a se descuidar do presente. “Os líderes visionários criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário” (ROWE, 2002, p. 12).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 400) conceitua Liderança Visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”. Portanto, para atingir os objetivos vislumbrados para o futuro, o líder pode alterar percepções e opiniões sobre determinado assunto dos liderados, apesar disso, pelo fato de estar acompanhando o futuro e não o presente, pode colocar a organização em risco, em muitas dimensões, tendo em vista o cenário de incertezas que o futuro apresenta. O autor reforça ainda que os líderes “exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar” (ROWE, 2002, p. 11).

Diante disso, Zaleznik (1977, apud Rowe 2002, p. 10) aponta que:

(...) quando líderes visionários estão no comando, as relações humanas tornam-se mais turbulentas, intensas e até desorganizadas, o que pode intensificar a motivação individual e gerar resultados inesperados, tanto negativos quanto positivos. Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho e, às vezes, de outras pessoas; trabalham nas organizações, mas não se sentem parte delas (ZALEZNIK, 2002 *apud* ROWE, 1977, p. 10).

Sendo assim, este estilo de liderança pode exercer duas posições diferentes dentro de uma organização, seja de líder positivo, que incentiva, motiva e impulsiona os liderados em busca de um futuro esperado pela organização, ou de líder negativo, que freia os liderados fazendo muita pressão sobre este, devido a sua insegurança de alcançar os resultados planejados.

2.2.2 Liderança Gerencial

Esta abordagem de liderança é conhecida pelas organizações que mantêm um padrão engessado de direcionamento dos colaboradores. Neste caso, o líder oposto ao visionário não vislumbra o futuro, adotando atitudes impessoais em relação aos liderados e as metas. Zaleznik (1977, *apud* Rowe, 2002, p. 10) destaca

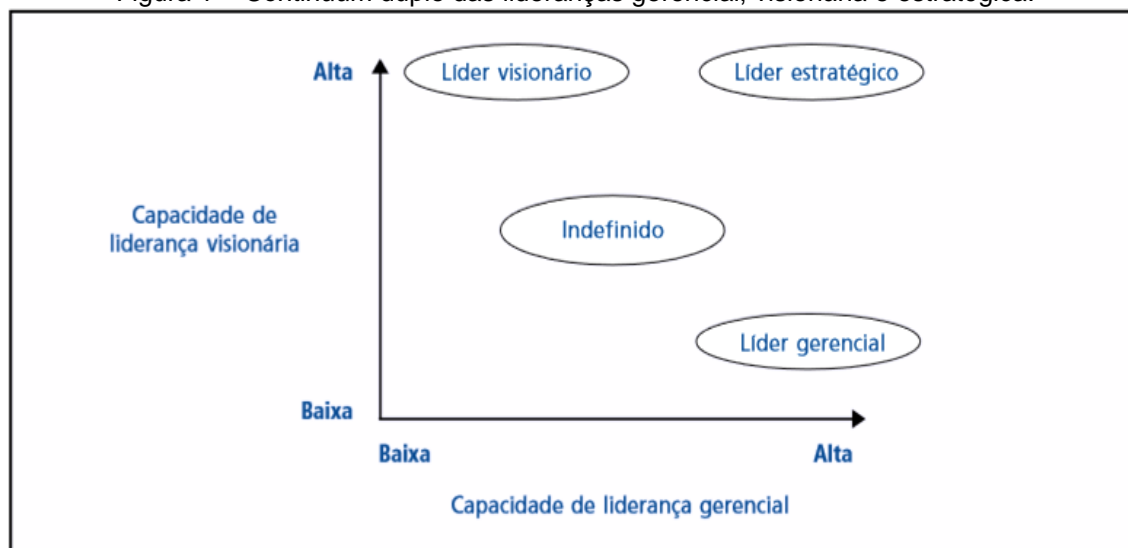
que “líderes gerenciais adotam atitudes impessoais e passivas em relação às metas. Metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonho”.

O líder gerencial é considerado o estilo mais comum de liderança utilizado nas organizações, focado nas metas de curto prazo, costumam desmotivar os liderados pelo fato de tornar as tarefas diárias, repetitivas, pelo foco presencial nas metas, de acordo com Rowe (2002), por diversas razões as organizações treinam seus funcionários implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Além disso, os líderes gerenciais preferem a ordem em vez do caos causado pelas relações humanas, sem envolver relação emocional no processo de liderança, muitas vezes sem empatia com os liderados.

2.2.3 Liderança Estratégica

Este estilo de liderança é uma combinação entre a visionária e gerencial. Segundo Rowe (2002, p. 13) “os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca sonha e do visionário, que apenas sonha”. A Figura 1 proposta por Rowe (2002) complementa esta ideia.

Figura 1 – *Continuum* duplo das lideranças gerencial, visionária e estratégica.



Fonte: Rowe (2002, p. 13).

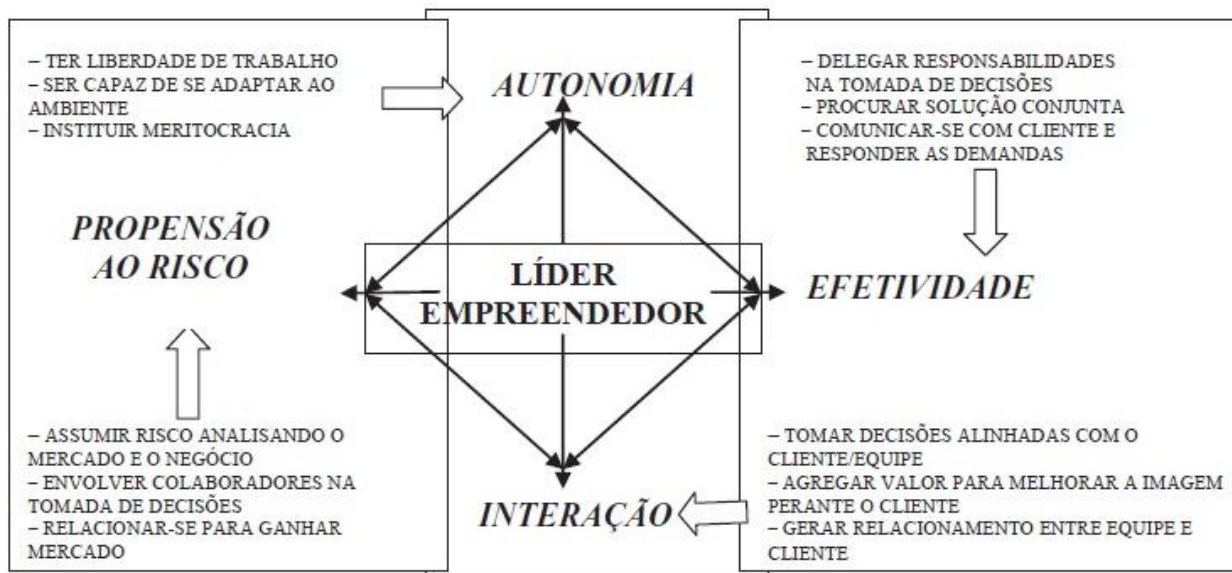
A partir da Figura 1 pode-se compreender que não é possível um líder ser visionário e gerencial simultaneamente, pois a moderação neste caso torna-se um estilo indefinido. Em contra partida, um líder com características de alta capacidade de liderança visionária e alta capacidade de liderança gerencial é compreendido como estratégico. O autor afirma que “um líder estratégico provavelmente criará valor com a combinação de um líder visionário e de um gerencial” (ROWE, 2002, p.13).

As empresas tecnológicas se destacam ao investir no desenvolvimento e bem estar dos colaboradores, estas geralmente contam com equipes engajadas e que trabalham de forma unida e sincronizada. Um estudo feito por Garcia (2012, p. 94) aponta, por exemplo, como a Microsoft de Portugal se preocupa com seus liderados: “a Microsoft Portugal é hoje conhecida principalmente por proporcionar condições de trabalho voltadas ao bem estar de seus colaboradores”.

Estes fatores atraem profissionais e tornam as vagas nestas empresas ainda mais concorridas. A liderança exercida nestas organizações influencia a alta concorrência existente, pois incentiva o crescimento, a criatividade o compartilhamento de experiências, ideias entre outros fatores. “Em termos de cultura organizacional, ela preza por uma comunicação transparente, que envolve e motiva, além de valorizar o compromisso, espírito de cooperação, partilha e conhecimento mutuo entre os colaboradores” (GARCIA, 2012, p. 94).

É importante que o líder disponha uma comunicação adequada com o colaborador de modo que este compreenda sua responsabilidade no processo. O estudo realizado por Barreto e Nassif (2014) aponta que o líder empreendedor utiliza pelo menos quatro dimensões comportamentais na interação com os liderados.

Figura 2 - Esquema integrativo das dimensões da organização empreendedora e os comportamentos de liderança do empreendedor.



Fonte: BARRETO; NASSIF (2014, p. 195).

A Figura 2 mostra quatro dimensões (autonomia, efetividade, interação e propensão ao risco) utilizadas pelos empreendedores de micro e pequenas empresas. Estas dimensões são interpretadas como bases de comportamentos para o desenvolvimento da equipe.

A dimensão autonomia está ligada à liberdade de direcionamento da equipe para executar uma ação, delegando e distribuindo funções e atividades para a mesma. De acordo com Barreto e Nassif (2014, p. 195) “o líder orienta a equipe para assumir responsabilidade e delega atividade, acredita no potencial dessa equipe e a treina para atingir o objetivo proposto”.

A efetividade pode ser entendida como o processo de realizar uma ação, buscando solucionar uma necessidade identificada. Destaca-se que o líder orienta sua equipe para superar as situações adversas do cotidiano, motivando-a em busca de soluções para estes problemas.

Quanto à interação, o líder orienta a equipe em busca de *networking*. Assim, aproxima-se dos clientes e busca novos negócios (BARRETO; NASSIF, 2014).

Por fim, a propensão ao risco está relacionada ao envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões, assumindo os riscos, baseando-se na observação do mercado.

(...) a propensão ao risco trata da capacidade do empreendedor assimilar possíveis perdas nos negócios, atuar em situações diversas sem ter conhecimento se o resultado será satisfatório e tomar decisões que podem ou não estar relacionadas com dinheiro (BHITE, 2004, *apud* BARRETO; BASSIF, 2014, p. 188).

No referencial teórico coletado “revelou-se dimensões que possuem maior convergência entre elas, ou seja, há uma tendência de o líder empreendedor desenvolver ou possuir ao mesmo tempo duas ou mais dimensões potenciais” (BARRETO; NASSIF, 2014, p. 195).

Convém evidenciar que há diferentes características do colaborador para diferentes características do empreendedor. Estas características empreendedoras são resultados da somatória das dimensões apresentadas anteriormente e descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Alinhamento entre empreendedor-colaborador

Características do empreendedor	Características do colaborador
Autonomia + Efetividade	Toma decisões sem auxílio prévio. Analisa os elementos em conjunto para a melhor tomada de decisão. Assume a responsabilidade com o cliente e resolve o problema.
Efetividade + Interação	E participativo nas decisões da empresa. Busca melhorar imagem da empresa através de ações bem sucedidas perante aos clientes. Envolve-se e torna-se referência no atendimento ao cliente.
Interação + Propensão ao risco	Analisa as oportunidades de mercado e as apresenta na empresa. Auxilia na tomada de decisões. Estreita o relacionamento para alavancar novos negócios e oportunidades.
Propensão ao risco + Autonomia	E proativo. E receptível as mudanças, tornando-as uma oportunidade. Busca a melhoria continua como forma de ser premiado.

Fonte: BARRETO; NASSIF (2014, p. 196).

Identifica-se, no Quadro 2, que a combinação de dois tipos de ações resulta em diferentes características de colaboradores. Isto permite ao líder identificar o melhor comportamento e aplicar um “filtro” para a seleção e aproveitamento dos seus recursos humanos em diversas áreas da empresa.

“Estudos enfatizam a importância de se manter nas organizações diferentes estilos de pessoas para suprir possíveis deficiências e, assim, terem comportamento complementares (BARRETO; NASSIF, 2014, p. 196)”. Assim, o empreendedor que identifica seu estilo de liderança e utiliza um critério para contratar seus colaboradores tem maiores possibilidades de aproveitamento dos recursos humanos.

Neste sentido, sugere-se que micro e pequenas empresas mantenham diversos estilos de colaboradores e o compartilhamento das informações e ações conjuntas para alavancar a organização.

(...) agir conjuntamente parece ser um dos principais alicerces de sobrevivência de MPEs no que tange a imagem perante o mercado e as ações junto aos clientes, além da necessidade de serem proativos tanto na resolução de problemas quanto na busca por oportunidades e crescimento dentro do mercado já conquistado ou em potencial (BARRETO; NASSIF 2014, p. 196).

O processo de compartilhamento de informações nas startups mostra-se, portanto, um valioso instrumento em busca do entendimento único do objetivo da organização. Para tanto, o líder empreendedor pode utilizar-se dimensões comportamentais em busca da interação com os liderados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para a análise da relação entre liderança e o sucesso das organizações intensivas em conhecimento, mais especificamente das startups consolidadas da área de tecnologia. Na área de TI (tecnologia da informação) o líder tem um papel adaptativo, por se tratar de um ambiente composto - em sua maioria - de jovens. Facilita, pois a identificação dos estilos de liderança e promove a condução da equipe.

A sustentação teórica acerca da relação entre liderança e sucesso das startups de tecnologia mostrou que algumas dimensões desta organização empreendedora possuem maior convergência entre elas. Isto é, há uma tendência de o líder empreendedor em startups de tecnologia desenvolver ou possuir ao mesmo tempo duas ou mais dimensões potenciais. Desse modo os comportamentos de liderança do empreendedor podem se tornar um fator propulsor para o crescimento e sucesso do negócio.

A partir dos conceitos de liderança nos ambientes empreendedores da área de tecnologia da informação identificaram-se diferentes estilos. O empreendedor que define o seu estilo de liderança e utiliza um critério para contratar seus colaboradores tem maiores possibilidades de aproveitamento dos recursos humanos. Assim, é importante que o líder confira liberdade à equipe na realização tarefas e resolução de problemas, incentivando-a a agir de forma pró ativa e perfazendo que o fluxo de trabalho seja contínuo e progressivo. Isto permite extrair o potencial de cada liderado e incentivar a resolução de problemas em busca de soluções autônomas da equipe.

Nota-se que as adaptações e melhorias nas startups são constantes, em busca da harmonia entre a forma de realizar os serviços e o desafio de tornar-se mais eficiente. No entanto é importante ressaltar que o presente estudo não faz referência a um estilo de liderança melhor que outro, ou que determinado líder tem maior destaque. O estilo de liderar tem relação direta com o ramo e atividade o qual está inserido e é influenciado pelo comportamento dos liderados entre outros fatores. Por sua vez, o setor de tecnologia atua em um ambiente de constantes mudanças que demandam um maior nível de autonomia dos profissionais. Neste sentido, a liderança baseada em exemplo desperta no liderado admiração pelo líder, pelo seu comportamento, engajamento, visão e percepção.

A contribuição deste trabalho é o melhor entendimento no que tange a relevância da liderança nas startups de tecnologia consolidadas. Os resultados aqui obtidos podem provocar novos estudos. Um aperfeiçoamento futuro seria analisar

novas áreas de estudo em relação ao comportamento do líder e a cultura organizacional ou a influência do líder no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

BARRETO, J. C. NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 180-198, 2014.

BRAGA, A. A. COSTA, D. M. VECCHIA, D. C. A importância da liderança na gestão de ti. **Revista Pensar Tecnologia**, v. 3, p. 1-12, 2014.

GALLON, A. V. ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

GARCIA, J. F. P. **A liderança de equipes heterogêneas**: uma investigação na Microsoft de Portugal. 2012.

GASPAR, M. A. et. al. Gestão da criação de conhecimento na indústria criativa de software. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 28–42, 2009.

OLIVEIRA, G, *et., al.* As características comportamentais que diferem chefes e líderes. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR** – v. 1, n. 1, 2014.

ONO, M. **Os sentidos do trabalho**: Estudo com profissionais de TI que atuam em projetos na grande São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/242/MARCELO%20ONO%2028-06-2010.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11/04/2016.

MACHADO, E. **Modelo de análise da influência do capital Intelectual no sucesso de startups incubadas**. Tese, UFSC, Florianópolis, SC, 2014.

MARTENS; C. D. P. **A tecnologia de informação (TI) em pequenas empresas industriais do vale do Taquari/RS**. 2001. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/30_dissertacao_dai.pdf>. Acesso em: 20/12/2015.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8a ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

REZENDE, B. R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

TECCHIO, E. *et. al.* Liderança em organizações intensivas em conhecimento: uma bibliometria. **Gestão Contemporânea**, n. 16, jul./dez. 2014.

WAGNER; J. A. HOLLENBECK; J. E. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.