
2 ESTILOS DE LIDERANÇA NO CARGO DE DIRETOR DE OPERAÇÕES: INFLUÊNCIAS E RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES *STARTUPS* NO ANO DE 2022

Michelle Farias das Virgens

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

E-mail: chellfarias27@gmail.com

Aliger Pereira dos Santos

Professora Titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB-DCH-I).

E-mail: p.gaba@uol.com.br

RESUMO

Diante das inovações tecnológicas, da globalização e da Era da Informação, este artigo buscou avaliar a necessidade de identificar sob o estilo de liderança ideal para assumir o cargo de Diretor de Operações em três *Startups* Brasileiras no ano de 2022 no ramo *Fintec*, consideradas Unicórnio (Nubank, C6 Bank e Neon). O presente Trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem dedutiva, de caráter exploratório e qualitativo, com o uso das Pesquisas Bibliográficas associando as palavras-chave e Pesquisas de Internet em sites de recrutamento e seleção. A partir da análise sobre as principais Competências, Habilidades e Atitudes (CHA) esperadas por essas empresas, os resultados mostraram que ter somente conhecimentos técnicos (conhecidos como *Hard skills*) na área não é o suficiente, as habilidade e competências relacionadas ao comportamento do profissional conhecidas como *soft skills* se sobressaem, pois está relacionada à capacidade humana de desenvolver adaptabilidade em um ambiente acelerado, perfil analítico, ter iniciativa, criar soluções inovadoras, motivar e incentivar a equipe. Conclui-se então que “fator-chave” para o estilo de liderança no contexto das *Startups* é voltado para uma liderança democrática, com um modelo de trabalho horizontal, fomentando a criatividade e motivação da equipe, pois suas características se assemelham as *Soft Skills* requisitadas por essas organizações.

Palavras-Chave: Liderança. Estilos de liderança. *Startups*.

ABSTRACT

In view of technological innovations, globalization and the Information Age, this article sought to evaluate the need to identify under the ideal leadership style to assume the position of Chief Operating Officer in three Brazilian Startups in 2022 in the Fintec branch, considered Unicorn (Nubank, C6 Bank and Neon). This work is a research with a deductive approach, exploratory and qualitative, with the use of Bibliographic Research associating the keywords and Internet research in recruitment and selection sites. From the analysis of the main Competencies, Skills and Attitudes (CHA) expected by these companies, the results showed that having only technical knowledge (known as Hard skills) in the area is not enough, the skills and competencies related to the behavior of the professional known as soft skills are outplayed, as it is related to the human capacity to develop adaptability in an accelerated environment, analytical profile, have initiative, create innovative solutions, motivate and encourage the team. It is concluded that "key factor" for the leadership style in the context of Startups is aimed at democratic leadership, with a horizontal work model, fostering the creativity and motivation of the team, because its characteristics are similar to the Soft Skills requested by these organizations.

Keyword: Leadership. Leadership styles. *Startups*

4.1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente estão inseridas num ambiente com fortes e constantes mudanças devido a diversos fatores, entre eles o efeito da globalização, da inserção das pessoas na Era Tecnológica e das incessantes exigências mercadológicas, no qual tais inovações vem constituindo para as empresas novos desafios, levando a necessidade de mudança de fora para dentro, transformando o ambiente organizacional, o que exige a elaboração de “um novo paradigma para a compreensão dos diferentes aspectos da realidade contemporânea” (SANTOS, 1997, p. 23).

É nessa perspectiva, que segundo Arruda *et al* (2010), com o avanço tecnológico, as empresas têm procurado profissionais qualificados para melhorar o desempenho das organizações, sendo a liderança um elemento vital. Liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a seguir um caminho em direção à conquista de determinados objetivos, por isso se tornou algo essencial dentro das empresas (CHIAVENATO, 2010).

Para Maximiano (2004), um líder é uma pessoa que conduz e influencia o comportamento de um ou mais liderados. Dessa forma, ele tem o poder de motivar ou desmotivar os colaboradores, tornando-se um papel relevante na Gestão de Pessoas. A liderança pode motivar ou desmotivar uma equipe através de sua comunicação e estratégias utilizadas. “O líder deve possuir a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional de forma a trazer benefícios para sua empresa” (BERGAMINI, 1994).

“O ato de liderar acompanha a humanidade desde início, quando o ser humano percebeu a necessidade de se orientar através do comportamento de outro indivíduo para alcançar o que se desejava” (BERGAMINI, 2009).

A capacidade de gerir pessoas é um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer empresa, pois o estilo de uma liderança pode causar impactos positivos como negativos nos seus colaboradores, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas e de seu bem-estar, que segundo Paz (2004), define como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Ao falar sobre liderança, era exposto uma figura autoritária que instituiu normas e regras, um líder de poucas consultas as opiniões, impondo uma figura de poder causando desmotivação para a equipe. Atualmente, a palavra liderança está atribuída ao sucesso, ao poder

de influenciar pessoas ao alcance do objetivo, através de políticas motivadoras, encorajamento, engajamento, conduzindo a equipe em uma única direção com o propósito de alcançar os resultados esperados pela organização garantindo a vitalidade dela.

Segundo Donald Krause (1999, p. 81)

Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito à competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis.

Neste cenário competitivo que permeia o mercado, sempre em busca de resultados favoráveis, faz com que as organizações se reinventem, acompanhando as inovações devido a era da informação e globalização, proporcionando todo um dinamismo na gestão dos seus negócios promovidas por tais tecnologias, encarando novos desafios. Devido à dinâmica promovida por estas novidades tecnológicas, são emergidas novas formas de conduzir organizações, ditas inovações organizacionais (MENELAU *et al.*, 2019).

A inovação pode ser definida como: “Introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente, ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor, com fortes repercussões socioeconômicas” (LEITÃO; MELO, 2010).

Tão logo, essas inovações organizacionais marcadas pela competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, estimularam no mercado o investimento em empresas do tipo *Startups*. Que, de acordo com Santos (2013), o entendimento de *startup* se expressa como um “empreendimento inovador, com potencial para crescer e ganhar escala e é um negócio de risco, já que, na maioria das vezes, ninguém testou a ideia antes para ver se dava certo. O conceito/definição de *Startups* são diversos, segundo Blank; Dorf (2012), definem *startup* como uma organização temporária em busca de modelo de negócio escalável, repetitivo e lucrativo. De acordo com Torres (2016) uma *startup* é um negócio temporário, focado na inovação de produtos ou serviços e que está sob riscos constantes até adquirir um modelo de negócio que seja palpável e de crescimento.

“As *startups* não são modelos de negócios definitivos, mas, um estágio inicial de uma empresa que procura solucionar um problema específico tecendo ideias por meio de testes” (SILVA, 2017; CARVAJAL; GARCIA, 2018).

Em suma, identificamos que empresas do tipo *Startups* tudo está em teste e não dá para afirmar que vai dar certo, sendo este um negócio incerto. Partindo desse conceito, podemos

perceber que uma *Startup* se trata de uma empresa em fase inicial, com proposta de negócio inovador e grande potencial de crescimento, entretanto, traz consigo uma série de incertezas. Os líderes que sejam capazes de conduzir organizações com as características, onde as mudanças ocorrem de forma recorrente e com muita facilidade, permeando por uma série de imprevisibilidade, se tornam um diferencial, pois necessitam estar constantemente estimulando o crescimento e a capacidade criativa/inovadora para o alcance dos objetivos nessas empresas.

Diante do exposto, esse artigo tem como tema analisar o estilo de liderança no cargo de Diretor de Operações: influências e resultados nas organizações em 03 *Startups* no ramo *Fintec* (Nubank, C6 Bank e Neon) no Brasil no ano de 2022, tendo como principal foco suas competências para liderar.

Com base em tais reflexões, foi feita a seguinte pergunta: Quais as principais competências associadas ao estilo de liderança para ocupar o cargo de Diretor de Operações a partir do contexto das empresas *Startups*? Já o objetivo geral é identificar o estilo de liderança buscado no mercado pelas *Startups* no cargo de Diretor de Operações.

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

- analisar o estilo de liderança buscado pelas *Startups*; e
- identificar as competências esperadas pelas *Startups* para o cargo de Diretor de Operações.

A justificativa para a realização deste artigo, surgiu devido a empresas de tipos *startups* serem consideradas por possuir uma característica de trabalho que permite condições de incertezas e mudanças, e concomitante a isso, a necessidade do líder em saber lidar com esse cenário e corresponder às expectativas de acordo com o estilo de liderança que ele adotar com os seus liderados.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 117)

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.

Com base na contribuição teórica e análise realizada no presente estudo, busca-se, portanto, contribuir academicamente com pesquisas em estudos sobre liderança e seus estilos no contexto de empresas do tipo *startups*. Para Zach e Baldegger (2017), embora a pesquisa de liderança atenda a longa tradição, a pesquisa no contexto das *startups* encontra-se em um estado de pesquisa comparativamente nascente.

Esse estudo irá promover socialmente um melhor entendimento sobre as características de um ambiente de trabalho do tipo *startups*, dirigindo para uma tentativa de construir um olhar voltado para o significado da liderança nessas organizações, dialogando sobre este tema inclusive para definir melhor as possibilidades de novos estudos. “Uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (GITAHY, 2016).

A contribuição empresarial se dá principalmente ao fato dessa mudança de paradigma ser algo que acompanha este movimento que são as *startups*, visto como um desafio para gestores a mudança de ¹*mindset* no modo de trabalho proposta pelas *startups*. “As *startups* são empresas que optam por buscar novos modelos de negócios, elas têm a importância de representar e refletir a velocidade das mudanças, bem como de influenciar na construção de novos conhecimentos e no desenvolvimento econômico” (SEBRAE, 2012. p. 5).

Para o tema, o ponto de partida foi filtrar a forma como esse assunto é exibido/disponibilizado na internet e em páginas específicas no período de 2018-2022, os resultados quantitativos apresentados na Tabela 1 são distintos para cada modalidade de acesso nos portais de bases acadêmicas científicas como: Google acadêmico com total de 112.740, na Scientific Electronic Library (SciELO) com total de 771, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com 2.427 e *Spell* com total de 425. Os conteúdos possuem uma base voltada para uma produção científica acadêmica, cujos resultados quantitativos apresentados por si só, já revelam o quanto o assunto sobre liderança em *Startups* cientificamente ainda é pouco estudado.

¹ O termo *Mindset* é uma palavra em inglês que significa “modelo mental” ou “mentalidade”, se trata da maneira de como uma pessoa pensa.

Tabela 1 - Localização de artigos divulgados sobre o tema durante o período de 2018 - 2022, segundo principais modalidades de acesso acadêmico no Brasil

Filtros para busca	Google Acadêmico	Base Scielo	Plataforma Capes	Spell	Total
Liderança	25.700	516	1.514	320	28.0500
Estilos de liderança	15.700	104	143	28	15.975
Startups	45.700	46	739	77	46.562
Liderança and Estilos de liderança	15.400	105	29	0	15.534
Liderança and Startups	7.760	0	1	0	7.761
Estilos de liderança and Startups	2.480	0	1	0	2.481
Total	112.740	771	2.427	425	

Fonte: Elaboração própria (2022).

O artigo está estruturado em 06 partes: A primeira parte é a Introdução, incluindo tema, problema, objetivos e justificativa. A segunda é o referencial teórico que mostra uma revisão da literatura acerca da temática liderança, estilos de liderança e *Startups*, este por sua vez são recentes na literatura científica. Após a construção do referencial teórico, apresenta-se a terceira parte, que traz os procedimentos metodológicos que contribuíram para a realização da quarta parte, que trata sob a análise das competências e habilidades esperadas referente aos estilos de liderança para o cargo de Diretor de Operações, e por fim, apresenta-se os resultados seguidos das considerações finais.

4.2 ESTILO LIDERANÇA EM *STARTUPS*: CARGO DE DIRETOR DE OPERAÇÃO

O estudo sobre o tema liderança e suas teorias surgem desde meados do século XX, no auge do período industrial, e até hoje vem sendo tema recorrente em diversos campos de estudos, sendo intensamente investigado, entendendo os antecedentes do comportamento gerencial para o aperfeiçoamento da figura do líder e da liderança atual. “Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica, e têm limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder” (YUKL, 2002).

O conceito sobre liderança tem sido foco de diversos estudos ao longo da história, as primeiras discussões vêm sendo pesquisadas desde 1950, “diversificada gama de formas com o qual o tema é abordado por diferentes autores” (SMITH; PETERSON, 1989, p. 19). A

liderança é vista como um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982).

Liderança também é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos, um líder normalmente é seguido pelas suas ideias, pela capacidade que ele tem de fazer com que as pessoas acreditem que aquilo pode ser bom para o grupo ou para a equipe. Liderar significa “conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão” (DIAS; BORGES, 2015, p. 18).

Assim, a liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe, o líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos. Com base em Yukl (2008) o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. Enquanto, Hunter (2006), argumenta que a liderança é uma competência e complementa que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Podemos verificar que independente do conceito que é atribuído, o que se espera da liderança vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém, esse impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado como o grupo subordinado.

De acordo com Kurt Lewin (1973), estabelece três estilos de liderança principais, sendo eles: autocrático, democrático e liberal (laissez-faire). O Quadro 1, resume os três estilos de liderança criados por Lewin, suas características e seus impactos, sendo eles positivos e negativos para o grupo, assim como, nos resultados da empresa. Por tanto, é crucial que cada gestor tenha essa ótica ao conduzir/direcionar a sua equipe, para que todos possam caminhar em direção ao mesmo objetivo.

Quadro 1 - Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal

Estilos de liderança	Líder autocrático ou autoritário	Líder Democrático ou participativa	Líder Liberal ou Laissez-faire
Características	O traço mais marcante de um líder autocrático é o fato de ser centralizador, é aquele que prefere ser o responsável pelas decisões estratégicas da companhia. Segundo Araújo (2009), esse tipo de líder é orientado por suas tradições, onde ouvir seus liderados não é uma postura aceitável, entendem que a melhor atitude é centralizar as decisões em si, ditando quais os caminhos a se seguir sem ouvir a opinião dos demais envolvidos.	A liderança democrática é um dos tipos de liderança onde possibilita que todos os liderados façam parte das decisões importantes do grupo, aceitando ideias, sugestões e críticas visando construir um aperfeiçoamento das atividades e da organização como um todo. Araújo (2009) destaca que o líder democrático busca o alcance de resultados através de uma gestão mais participativa, onde a tomada de decisão tem um embasamento voltado à equipe.	Também denominado <i>Laissez-Faire</i> : O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Com base em Bergamini (2009), o estilo de liderança <i>laissez-faire</i> é uma negação à própria liderança, pois o líder evita assumir posições e gerenciar conflitos, mostrando-se pouco envolvido com as suas responsabilidades.
Vantagens	As decisões são tomadas rapidamente e as tarefas são realizadas sem questionamento. .	Os liderados contribuem para as tomadas de decisões, se engajam com a causa para alcançar as metas e a comunicação é mútua entre os níveis da organização	O desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos, que muitas vezes agregam valor à organização.
Desvantagens	Os subordinados pouco participam das tomadas de decisões e normalmente acabam desmotivados por não terem reconhecimento.	Os membros da equipe podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada.	O nível de comunicação é baixo, o que pode causar um desalinhamento dos objetivos entre as partes e a equipe recebe não têm retorno sobre seu desempenho.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kurt Lewin (2022).

Segundo Aquino (1980), independente do estilo de liderança, ele produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Podemos identificar a devida importância que os líderes devem ter quanto à adoção adequada de um estilo para liderar seus liderados, obtendo resultados minimamente satisfatórios de acordo com os objetivos da organização.

(...) liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho (CHIAVENATO, 2005, p. 201).

É importante que os gestores tenham esse olhar para que possam garantir o melhor desempenho de seus liderados e sua capacidade motivacional. O cargo de Diretor de Operações está na linha estratégica da organização (alta administração), com foco no longo prazo, direcionando os esforços da organização no mesmo sentido, gerando a satisfação em todos com o alcance dos resultados, é responsável pela execução dos detalhes do plano de negócios e da estratégia da empresa, projetam, implementam políticas para promover a cultura e a visão da organização e supervisionam as operações para manter os negócios no caminho certo. Possuem forte liderança, comunicação e habilidades analíticas para engajar seus colaboradores nos objetivos da empresa. Uma das principais preocupações dos líderes hoje em dia é de como manter seus funcionários engajados em suas funções, para que permaneçam na organização, evitando a escassez de talentos (PWC, 2013).

No ambiente de *startups*, esse cargo é amplamente conhecido como COO (*Chief Operating Officer*) sigla em inglês que traduzindo significa Diretor de Operações. Ele é o profissional que coordena de perto as rotinas operacionais de uma empresa, agregando a boa comunicação com seus liderados, flexibilidade, é responsável pela execução, projeção e implementação nas operações de negócios no setor de tecnologia, é o encarregado de executar os planos que foram traçados pelo CEO (*Chief Executive Officer*), sigla em inglês que traduzindo significa Diretor Executivo. Esta é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização, responsável pelo sucesso da empresa, sendo a autoridade máxima no processo de tomada de decisões, com visão de longo prazo, clareza na comunicação e conhecimento tecnológico. Está na linha estratégica da organização ocupando a posição mais importante dentro da hierarquia.

Gitahy (2016) uma *startup* é um time em busca de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. No mesmo modo, Blank (2014, p.

40) reforça que “*startups* requerem executivos que se sintam à vontade em meio ao caos, incertezas e mudanças”. Diante dos desafios e das constantes mudanças, Yukl (2008) entende que as organizações, no cenário atual de incertezas e em ambientes turbulentos, necessitam de líderes como um fator essencial à prosperidade e continuidade dos negócios.

Nesse sentido, revela-se o papel da liderança em influenciar a sua equipe aos objetivos deste tipo de organização, caracterizado por ser um ambiente por recorrentes mudanças, volátil e ao mesmo tempo desafiador. “Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES, 2012, p. 24).

O conceito de *Startup* se trata de uma determinada empresa em fase inicial que possuiu uma proposta de negócio inovador com grande potencial de crescimento. O termo *Startup* (do inglês, significa “começar algo novo”), surgiu no Vale do Silício, situado em uma região da Califórnia nos E.U.A, reconhecida por abrigar muitas *startups* e empresas globais de tecnologia, especializada em tecnologia e inovação.

Segundo Eric Ries, (2012, p. 25)

As startups podem empregar muitos tipos de inovação: “descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos.

As empresas *startups* surgiram com a “bolha da internet” nos Estados Unidos, popularizando-se na década de 90, no que impulsionou a criação de inúmeras “empresas.com”. Segundo Lorenzeto (2021), “passou a adotar o termo *Startup* para essas empresas de tecnologia da informação e comunicação, o qual passou a ser utilizado e compreendido como um grupo de pessoas que trabalhavam em função de uma ideia diferenciada”. No Brasil, seu reconhecimento deu-se entre os anos de 1999 á 2001 (DORNELAS, 2008; GITAHY, 2011).

As *startups* têm despertado a atenção em diversas áreas do conhecimento, devido ao espaço e visibilidade que elas têm adquirido. Segundo Torres (2016), existe um interesse global em incentivar *startups* visando estimular o crescimento e a capacidade criativa e inovadora dessas empresas.

Com um recorte específico nas *Startups* Brasileiras, segundo a Associação Brasileira de Startups (²ABStartups), no período de 2015 - 2019 o número de Startups no país passou de 4.151 para 12.727 (apresentando um aumento de 207%), a maior parte estão localizadas no

² Uma organização sem fins lucrativos que tem a missão de fomentar o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo tecnológico nacional, elevando a qualidade e competitividade das startups brasileiras.

estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, conforme Tabela 2. Os dados apresentados neste período mostramos resultados mais recentes disponibilizados pela ABStartups entre os anos de 2015 a 2019.

Tabela 2 - Crescimento anual das *Startups* Brasileiras entre os anos de 2015 - 2019 nos estados de: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro

Ano	Top 4 Estados Brasileiros				Total de <i>Startups</i> cadastradas
	São Paulo	Minas Gerais	Rio Grande do Sul	Rio de Janeiro	Brasil
2015	1.320	365	183	343	4.454
2016	1.327	591	184	343	4.273
2017	1.668	714	223	446	5.147
2018	3.060	720	885	843	10.000
2019	3.780	1094	918	839	12.727
Total	11.155	3.484	2.393	2.814	

Fonte: ABSTARTUPS, 2020

De acordo com Carrilo (2020)

Em 2015, o número de startups mapeadas no Brasil era de 4.451. Esse número continuou crescendo gradualmente nos anos consecutivos, mas teve o seu grande boom em 2018, quando atingimos a marca de 10.000 startups.... e a média de crescimento é de 26,75% por ano.

Ainda complementando de acordo com Carrilo (2020), o mercado se abriu para as *startups* e temos hoje um cenário bem mais promissor”. “2021 foi um ano histórico para o setor, com aumento de 200% no volume aportado nas *startups* brasileiras” (SABARÁ, 2021).

Diante do exposto, com o crescimento exponencial e escalável das *startups*, apresentando um cenário promissor, ao mesmo modo em que se trabalha em ambientes instáveis, de extrema incerteza, com mudanças recorrentes, mantendo-se na busca dos resultados para alcançar os objetivos da empresa... diante da globalização (que outrora era uma tendência e neste momento é uma realidade), dos avanços tecnológicos, da inteligência artificial, dos cenários de negócios cada vez mais dinâmico e mutável, onde o senso de inovação e aprendizado são constantes.....ou seja, esses desafios tão complexos e inerentes ao líder em liderar uma *Startup*, mantendo a mente aberta para imprevistos e novas ideias a esse novo paradigma das organizações modernas.

Imagem 1- Decálogo para entender as *Startups*



Fonte: Grupo Iberdrola (2022).

A gestão do conhecimento vem a ser um diferencial emergente a esse novo paradigma das organizações modernas.

Segundo Peter Drucker (1990)

A gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão de mercado.

A gestão na era do conhecimento nada mais é do que o reconhecimento do capital humano como o maior patrimônio da organização, ou seja, ela habilita as empresas em última instância para a geração de valor e aumento da competitividade. Segundo Pires (2016), “na prática, a gestão do conhecimento pode ser entendida como um rótulo para designar um conjunto de práticas e processos que visam gerar valor para organizações por meio de seus ativos intangíveis”. As condições de extrema incerteza em que as *Startups* se desenvolvem, contribui para que os desafios enfrentados pelos líderes sejam muitos e, para que as startups consigam sobreviver, precisam de lideranças efetivas, pois dependendo das ações dos seus líderes, as organizações podem sobreviver e prosperar ou, pelo contrário, entrar em recessão e acabarem por fechar (GOMES, 2014; PEREZ & OLIVEIRA, 2015). Assim, quando se observa

um líder que seja capaz de estabelecer esse equilíbrio, é possível identificar um cenário factível para ambos os lados, pois as organizações são um ser vivo, dotadas de trabalhadores dos mais diferentes tipos, onde estes possuem expectativas, potenciais, competências e habilidades distintas.

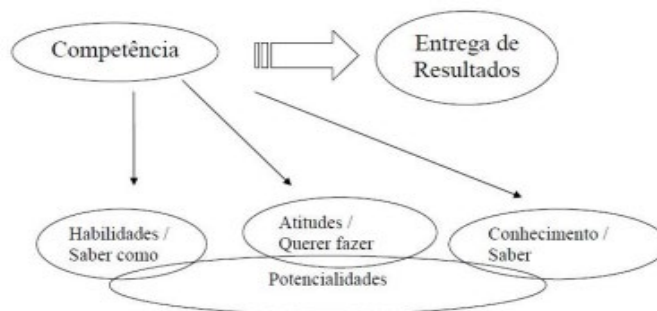
Para Fleury e Fleury (2001), a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico à organização, por meio de um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades. Ou seja, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam desempenhar determinada função na busca de resultados completos. As competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS, BRANDÃO, 2005).

Ainda segundo Fleury e Fleury (2001 p.85) “competência é ponderado de conhecimentos, habilidades e atitudes”, e complementa que “os melhores desempenhos estão ligados a inteligência e personalidade das pessoas”.

No contexto empresarial, a literatura costuma inserir o termo “competências” e “habilidades” à uma relação, pois entende-se que colocar em prática as teorias aprendidas estão associadas a Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). O referido acrônimo é considerado o Tripé das competências, sendo proposto em 1996 por Scoott B. Parry, no livro “The quest for competencies”. No qual. O autor cita que o “C” de conhecimento é o saber, no qual o indivíduo domina a teoria de determinado assunto. O “H” de habilidade, é o saber fazer, oferecer resultados colocando em prática o conhecimento teórico adquirido e consegue elaborar algo

O “A” de atitude, é o querer fazer, corresponde à postura de não esperar que as coisas aconteçam aleatoriamente ou que alguém lhe diga o que fazer. É ser proativo, é a vontade e a efetiva ação do querer fazer.

Figura 1: CHA - Conjunto de potencialidades



Fonte: CECCON, 2013.

Segundo Lorenzeto (2021), “é de suma importância a compreensão de que há competências fundamentais ao modelo atual de negócio das Startups, com objetivos em comum no que diz respeito às mudanças contemporâneas e às posteriores, especialmente ao lidar com essas constantes transformações”.

4.3 METODOLOGIA

Para a realização deste artigo, foi realizada uma Abordagem Dedutiva, de cunho exploratório com o uso das Pesquisas Bibliográficas e Pesquisas de Internet em sites de Recrutamento e Seleção.

A Pesquisa Bibliográfica utilizou as palavras-chave: Liderança (ANDRADE, 2016; AQUINO, 2010; ARRUDA, 2010; BERGAMINI, 2014; CANCI, 2016; CHIAVENATO, 2004; HERSEY e BLANCHARD, 1986; HUNTER, 2006; KRAUSE, 1999; LEITÃO; MELO, 2010; MAXIMIANO, 2004; MENELAU, 2019; MOLINARO, 2016; PAZ, 2004; PEREZ, 2015; PETER DRUCKER, 1990; PIRES, 2016; SOUZA, 2010; SMIRCICH; MORGAN, 1982; SMITH; PETERSON, 1989; VERGARA, 2003). Estilos de liderança (ARAÚJO, 2009; AZEVEDO, 2020; BENEVIDES, 2010; DIAS; BORGES 2015; FONSECA, 2005; LEWIN, 1939; LIMA, 2022; LUTZ, 2019; MARQUES, 2014; PORTO e BARROSO, 2020; SANTOS, 1997; SOUZA, 2010); e *Startups* (BARBOZA, 2021; BLANK; DORF, 2014; CARRILO, 2020; CARVAJAL, 2018; DORNELAS, 2008; GITAHY, 2022; GOMES, 2014; LEITÃO, 2010; RIES, 2012; PACETE, 2022; SABARÁ, 2021; SANTOS; 1997; SEBRAE, 2012; SILVA. 2017; TORRES, 2016; YUKL, 2022; ZACH; BALDEGGER, 2017).

As palavras-chave descritas buscam a compreensão dos conceitos gerais que envolvem a liderança nas organizações, os estilos desta liderança adotados pelos gestores/líderes e sobre as *startups*. Já a pesquisa de Internet buscou os sites de recrutamento entre os anos de 2018 a 2022 no cargo de Diretor de Operações através dos sites: Catho, Emprego.com, *Linkedin* e Vagas.com, conforme apresentado na Tabela 3. No qual foi apurado o total de 08 classificados encontrados das respectivas empresas *Startups* durante o período de agosto/2020 até outubro/2022, sendo: 03 vagas ao todo para a empresa **C6 Bank**, 02 vagas ao todo para a empresa **Neon** e 04 vagas ao todo para a empresa **Nubank**.

Tabela 3 - Quantidade de Classificados apurados nos sites de Recrutamento e Seleção para o cargo e Diretor de Operações no ano de 2022

Empresas Startups					
Sites de Recrutamento e Seleção	Período Mês/Ano	C6 Bank	Neon	Nubank	Total Classificados
Catho	Ago/2022	1	0	1	2
Empregos.com	Ago-Set/2022	0	1	0	1
Linkedin	Set-Out/2022	1	1	2	4
Vagas.com	Out/22	1	0	0	1
Total		3	2	3	8

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos sites de recrutamento e seleção (Catho; Empregos.com, LinkedIn, Vagas.com) (2022).

Depois os dados da Pesquisa Bibliográfica foram confrontados com os dados da pesquisa de Internet, através de uma pesquisa realizada pela revista Forbes no ano de 2022, que segundo Lima (2022), “foi feito um levantamento das principais *Startups* Brasileiras em que seu valor de mercado possui mais de US\$ 1 bilhão, sendo conhecidas como *Startups* ³unicórnio”. De acordo com Pacete (2022) “Startups unicórnio são empresas que atingem a avaliação de mais de US\$ 1 bilhão de dólares antes de terem ações na Bolsa de Valores.” Ao atingir essa marca de US\$1 milhão de dólares em ⁴valuation, acabam se tornando mitos, tal qual um unicórnio. Essa descrição relacionada a um animal mítico, foi atribuída pela raridade dessas empresas e a dificuldade dessa valorização, pois possuem um seleto grupo de empreendimentos ousados e que prosperaram rapidamente, se constituindo em empresas únicas, raras e de altíssimo valor de mercado, por tanto, não são fáceis de alcançar e não representam a realidade principal do mercado.

E foi a partir dessas “elites” de *Startups* bilionárias que os dados foram apurados, através de um recorte com as *Startups* Brasileiras unicórnios no ramo ⁵fintech, no qual, debruçou-se no total de três *Startups* conforme resumo disponibilizado no Quadro 2. No qual podemos observar o ano de fundação que são distintos para cada empresa, assim como, o ano em que houve a

³ A palavra unicórnio foi comumente conhecida no mundo dos negócios por simbolizar um animal mítico que traz consigo algo raro e mágico.

⁴ Valuation é o termo em inglês para "Avaliação de Empresas", "Valoração de Empresas" e "Arbitragem de Valor". Esta área de finanças estuda o processo de se avaliar o valor de determinado ativo, financeiro ou real.

⁵ Fintech é uma abreviação para *Financial Technology* (tecnologia financeira), usada para se referir a *startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

“virada” para o status de unicórnio e seus respectivos valores de mercado na época. Atualmente, as referidas *Startups* estão sediadas no estado de São Paulo, atuam no mesmo segmento de mercado, oferecendo serviços financeiros aos seus clientes por meio da tecnologia. Sendo estas uma *Fintect*, gera soluções inovadoras provocando uma mudança de paradigma na usabilidade dos serviços oferecidos, se destacando no mercado (até então dominado por poucas marcas) e desburocratizando os processos, sendo possível identificar nos valores associados às características da empresa.

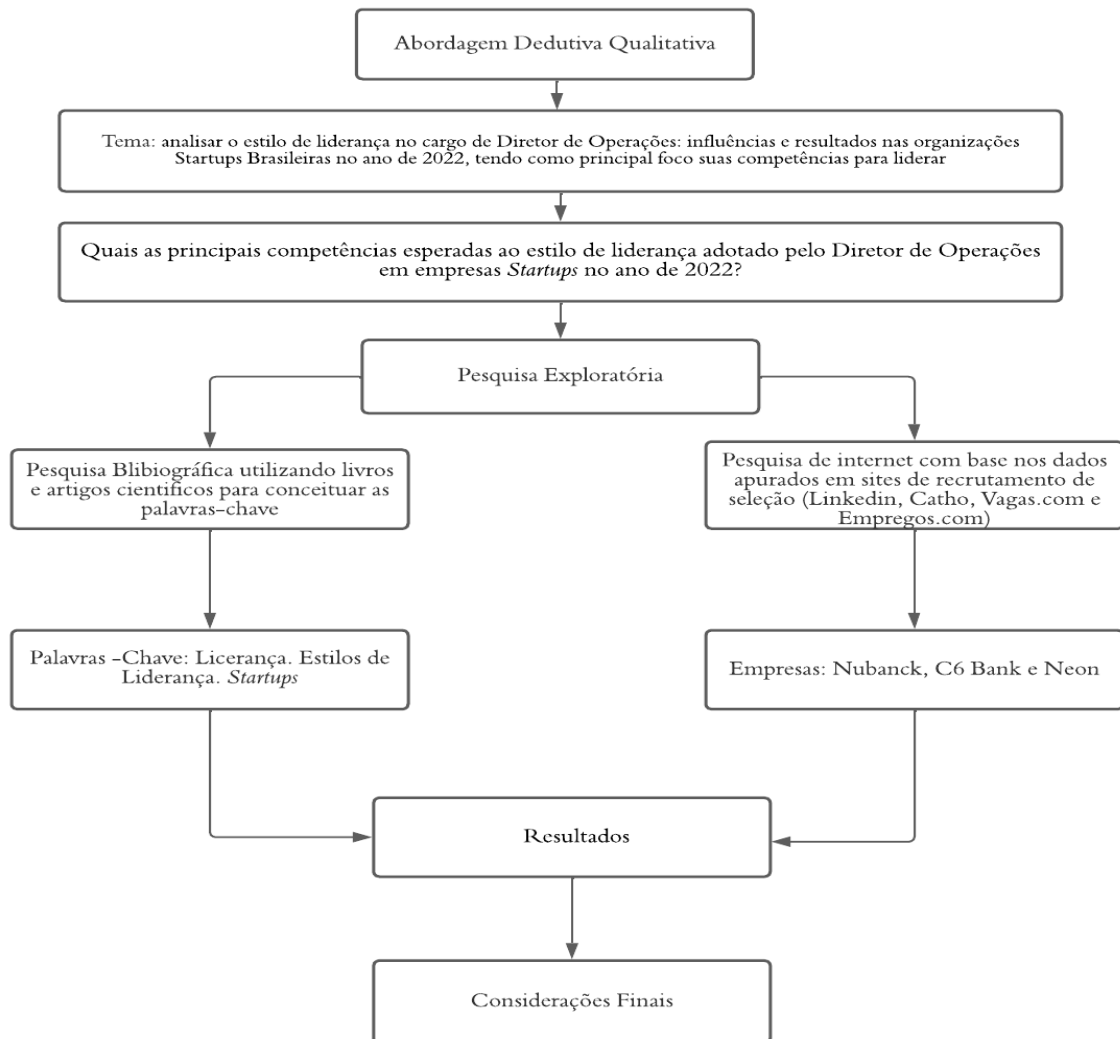
Quadro 2 - *Startups* Unicórnios Brasileiras escolhidas no segmento de serviços financeiros
2022

	Nubank 	Neon 	C6 Bank 
Fundação	2013	2016	2018
Sede	São Paulo -SP	São Paulo -SP	São Paulo -SP
Setor	Fintec / Serviços Financeiros	Fintec / Serviços Financeiros	Fintec / Serviços Financeiros
Segmento	Banco digital / Crédito / Cartões	Banco/ Crédito / Serviços Financeiros	Banco/ Cartão de crédito/ Finanças / Serviços Financeiros
Ano que se tornou unicórnio	Unicórnio em 2018 (05 anos)	Unicórnio em 2022 (06 anos)	Unicórnio em 2021 (02 anos)
Valor de mercado (quando se tornou unicórnio)	US\$ 1 bilhão	US\$ 1,4 bilhão	US\$ 2,1 bilhões
Valor de mercado (apurado no ano de 2022)	US\$ 17,978 bilhões	US\$ 1,6 bilhão	US\$ 11,3 bilhões
Destques	Se tornou a 7ª startups mais vaidosa do mundo, segundo um ranking da consultoria CB Insights	Com o aporte recebido, seguiu com seu plano de expansão de serviços financeiros na América Latina.	Mais de 40 investidores privados estiveram envolvidos na arrecadação de fundos da holding C6.
Valores da empresa	Foco e empoderamento do cliente, transparência, inovação tecnologia, valorização das interações humanas, desburocratizada.	Autonomia, foco em resultados, soluções simples	Ética, transparência, valorização das diferenças

Fonte: Elaboração pela autora, adaptado dos sites de recrutamento e seleção (LinkedIn; Catho; Vagas.com e Empregos.com.br) e dos respectivos sites da Startups (2022).

Após identificar as 03 principais *Startups*, aprofundou-se mais a Pesquisa de Internet e Bibliográfica para chegar aos resultados e considerações finais. A Figura 2, mostra de forma sintética a metodologia utilizada.

Figura 2 - Etapas da pesquisa - 2022



Fonte: Elaboração própria (2022).

Essa pesquisa faz parte do Grupo de Pesquisa modelos e Estruturas Organizacionais a nível territorial para ações sustentáveis (meta) aprovada pelo comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UNEB no CAEE de nº 16244819.9.0000.0057 realizada no ano de 2022, durante os meses de: julho/2022 a outubro/2022.

4.4 ESTILO DE LIDERANÇA EM *STARTUPS*: CARGO DE DIRETOR DE OPERAÇÃO

A partir da análise do Quadro 2, foi realizada uma pesquisa sobre as descrições para ocupar o cargo de Diretor de Operações nas *Startups* previamente escolhidas. Por tanto, debruçou-se nas principais competências e habilidades esperadas por essas empresas, no qual foram resumidas no Quadro 3. Observa-se nas três *Startups* a recorrência de uma necessidade em se adaptar em um mercado de incertezas e alto ritmo, habilidades em língua estrangeira, conhecimento em programas/*softwares*, tecnologia, experiência em decisões baseadas em dados e formação superior voltado para área tecnológica.

Quadro 3 - Principais descrições para o cargo de Diretor de Operações esperadas pelas *Startups* 2022

Startups	Descrições para o cargo de Diretor de Operações
Nubank	Grande vontade/disposição para aprender e se adaptar a um ambiente de alto ritmo; Capacidade de transformar insumos incompletos, conflitantes ou ambíguos em planos de ação sólidos; Confortável trabalhar com números e tomar decisões com base em dados; Experiência liderando equipes ágeis, conhecendo as cerimônias, métricas e processos mais relevantes; Formação superior completa em bacharelado em Ciência ou Engenharia ou Sistemas da Computação; Avançar habilidades na língua inglesa; Criar soluções inovadoras e orientadas para o desempenho; Experiência de trabalho com produtos de software; Sólida experiência na liderança de equipes de Engenharia de Software.
C6 Bank	Capacidade analítica, qualidade, senso de urgência, pensamento estratégia e comunicação; Expertise em agilidade e com boas práticas de melhoria contínua; Conhecimento em Metodologias e Frameworks Ágeis; Habilidades na língua inglesa; Perfil analítico para tomar decisões baseadas em dados; Formação superior completa em bacharelado em Ciência ou Engenharia ou Sistemas da Computação; Iniciativas inovadoras, alinhando as decisões relacionadas à tecnologia e produtos; Resiliência em cenários de alto dinamismo e velocidade; Excelente capacidade de relacionamento interpessoal com pessoas de diferentes perfis dentro e fora de sua área; Bom entendimento do ciclo de vida de desenvolvimento de <i>software</i> .
Neon	Ter habilidade de trabalhar bem em um ambiente ágil e acelerado conseguindo se adaptar a mudanças de escopo rapidamente; Experiência liderando pessoas; Criatividade para resolver problemas e aproveitar oportunidades; Tangibilizar ideias e mensuração de resultados com clareza; Criatividade para resolver problemas e aproveitar oportunidades; Habilidades na língua inglesa; Formação superior completa em bacharelado em Ciência ou Engenharia ou Sistemas da Computação; Habilidade para desenvolver bons relacionamento com diversos stakeholders; Experiência em trabalhar com produtos de software.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado dos sites de recrutamento e seleção (*LinkedIn*; *Catho*; *Vagas.com* e *Empregos.com.br*) das *Startups* pesquisadas (2022).

Para uma melhor visualização dos dados obtidos presentes no Quadro 3, os mesmos foram organizados no Quadro 4, registrando-as por: Competências, Habilidades e Atitudes (CHA). No qual podemos perceber os conhecimentos técnicos esperados pelo profissional através do “C” de conhecimentos, que geralmente aprendemos na universidade, cursos, livros, como por exemplo: aprender outros idiomas, aprendizado com produtos de software, formação acadêmica etc. Enquanto o “H” de habilidades está ligado à quando colocamos em prática o que aprendemos, por exemplo: tomar decisões baseada em dados, saber trabalhar em ambientes de alto ritmo, ter habilidade em se comunicar, pensamento criativo, relacionamento interpessoal etc. O “A” de atitudes está voltado a tomar iniciativas, a antever o problema, a ter autonomia e grande vontade de aprender.

Quadro 4 - Competências, Habilidades e Atitudes (CHA) para o cargo de Diretor de Operações esperadas pelas *Startups*, 2022

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Experiência de trabalho com produtos de <i>software</i>	Adaptabilidade em um ambiente de alto ritmo e acelerado	Iniciativa / Autonomia Criar soluções inovadoras
Conhecimento em Metodologias e Frameworks Ágeis	Tomada de decisão baseada em dados	Responsabilidade
Formação superior completa	Excelentes habilidades de comunicação: escrita, verbal e apresentação	Resolução de conflitos e problemas de desempenho
Avançar habilidades na língua inglesa	Pensamento criativo/analítico Excelente capacidade de relacionamento interpessoal	Foco em resultados / produtividade
Experiência liderando equipes ágeis	Bons relacionamentos com diversos <i>stakeholders</i>	Grande vontade/disposição para aprender – Aprendizado contínuo

Fonte: Elaborado própria (2022).

Startups possuem modelos e negócios com características bem disruptivas, pois são inovadoras, escaláveis, dinâmicas, independentes, flexíveis, adotam a tecnologia, trabalham por meio de ciclos curtos de desenvolvimento e aprendizado, prezam por uma maneira mais despojada com ambientes descontraídos, possui time multidisciplinares, emocionalmente

próximas de seus cliente, possuem modelo de trabalho com liderança horizontal e no mesmo grau de responsabilidade para o melhor desenvolvimento da empresa.

Nota-se, portanto, os diferenciais esperados para a liderança em *Startups*, onde espera-se desse profissional o preparo para o inesperado, o senso de inovação e aprendizado constante, proatividade e criatividade. Concomitante a isso, a busca pela motivação/satisfação dos colaboradores, engajamento, incentivo/fomento à participação da equipe permitindo que todos opinem, confiar na capacidade dos seus liderados, ser flexível e aberto a *feedbacks*. Esse cenário nos leva a perspectiva para uma liderança com estilo democrático, ou seja, proporcionando a inclusão de seus liderados na tomada de decisões ao invés de apenas seguir ordens, possui liderança participativa, divide as responsabilidades com a equipe, é um grande incentivador e motivador, prioriza um ambiente colaborativo, auxilia na definição do problema, divide as responsabilidades com a equipe, ouve os *feedbacks*. É possível identificar que, equipes que trabalhavam sob esse estilo de liderança, tendem a serem mais motivadas, apresentando uma maior produtividade, alta performance, gerando resultados positivos para as organizações, contribuindo com novas ideias e alinhados com os objetivos organizacionais.

4.5 RESULTADOS

A partir da análise dos dados qualitativos presentes nos Quadros 3 e 4, é possível notar o quanto é importante o profissional não ter somente conhecimentos específicos na área e experiência para com determinadas ferramentas de tecnologia, mas sim, características como: o poder da persuasão, resolução de problemas, capacidade analítica, ter disposição para aprender, ser proativo e com foco em resultados. Ou seja, o Conhecimento ou o “saber” sendo como a escolaridade, conhecimentos técnicos, especializações e afins, não é o suficiente para que o profissional possa assumir o cargo de Diretor de Operações.

De acordo com Robles (2012), “tais conhecimentos técnicos é comumente conhecido como *Hard Skills*, “são específicos, envolvem habilidades técnicas relacionadas ao currículo, além da experiência de trabalho e nível de especialização, domínio de um idioma, domínio de uma ferramenta, entre outros”.

Enquanto as *hard skills* trata de habilidades técnicas adquiridas através da formação profissional, são metrificadas e quantificadas, as *soft skills* dizem sobre as habilidades e competências relacionadas ao comportamento do profissional. Andrade (2016) aponta que, “as *soft skills* são habilidades que compreendem perfil de liderança, comunicação, capacidade de solução de problemas, relacionamento interpessoal e podem ser aperfeiçoadas com o

desenvolvimento pessoal”. Ou seja, são competências sociais, ninguém as ensina diretamente, são uma emanção de personalidade, que foi moldada por sua formação social e educacional, e que podem ser observadas pelas habilidades de autoconhecimento, construção de bons relacionamentos, resolução de conflitos e habilidades na comunicação.

De tal modo, o Quadro 5 simplifica o entendimento e as principais características entre as *Hard* e *Soft* skills no contexto das *Startups*. Sendo que na primeira, as características estão voltadas para aquilo que colocamos no currículo, por serem facilmente reconhecíveis, quantificadas e mensuradas, enquanto a segunda está diretamente ligada às aptidões sociocomportamentais, costumam ser menos citadas em currículos.

Quadro 5 - Comparativo entre as *Hard skills* e *Soft skills* no contexto das *Startups* para o cargo de Diretor de Operações no ano de 2022

Hard skills (o que colocamos no currículo)	Soft skills (o que não colocamos no currículo)
Experiência profissional na área tecnologia	Adaptabilidade a um ambiente de alto ritmo
Habilidade técnicas em software	Perfil analítico para decisões baseada em dados
Conhecimento sobre tecnologia / análise de dados/ linguagem de programação	Iniciativa/Colaboração/ Inteligência emocional / Autogerenciamento
Formação na área em tecnologia	Criatividade /Comunicação
Domínio de idioma	Saber solucionar conflitos / Trabalho em equipe

Fonte: Elaborado própria (2022).

Como toda moeda tem dois lados, não seria diferente no que diz respeito às *Hard* e *Soft* skills. Ambas são importantes e necessárias para o crescimento profissional, sendo que a segunda se mostra à frente da primeira, pois vai além de conhecimentos técnicos.

Phillips e Phillips (2015) afirmam que dentro de uma organização, as *Soft Skills* se sobressaem em termos de importância quando comparadas às *Hard Skills*. Endossando este autor e o que diz a literatura, cuja *Soft Skills* estão ligadas às competências, habilidades e atitudes do profissional, e concomitante a isto, as competências desejadas pelas *Startups* para o cargo de Diretor de Operações, o estilo ideal de liderança para ambientes de ecossistema *Startups* é a liderança democrática (conhecida também como liderança participativa ou compartilhada), que “segundo Lewin, este é o perfil com maior eficiência para gestão de equipes criativas e inovadoras. “Líderes democráticos são abertos, incentivam a troca e o feedback como cultura da equipe, eles geram engajamento e um ambiente propício a ideias” (LUTZ, 2020). Por tanto o líder democrático se torna o diferencial, pois suas características se

assemelham as *Soft Skills* requisitadas por essas organizações: flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, inspirando seus liderados, facilidade em se adiantar às oportunidades e prever ameaças, sensibilidade para entender o que acontece ao redor. Embora tenha sido descrita por Lewin como o estilo mais eficiente, a liderança democrática possui algumas desvantagens, pois conforme já citado neste artigo, os membros da equipe podem não reconhecer devidamente o papel do líder no processo e a tomada de decisão tende a ser mais demorada, pois este processo requer a participação de todos, por tanto, as decisões nem sempre são unânimes, se tornando um desafio para o líder e prejudicial aos negócios quando exige decisões rápidas e que envolvam prazos de entrega. Concomitante a isso, pode ocasionar a uma parcela do grupo se sentir rejeitado ou silenciado, outro fator importante, é o caso de alguns colaboradores terem dificuldade em atuar sob este estilo de liderança, por não gostar de tomar decisões, o que seria um desafio para estes membros da equipe, pois atuar em empresas do tipo *Startups* que é uma tendência para o mercado, é crucial essa participação e colaboração, já que estamos falando de um ambiente de extrema e constante mudança.

De acordo com a literatura, as *Startups* vêm se consolidando no mercado com uma tendência, trazendo consigo uma solução inédita para o mercado, abarcando fontes de novidades, criatividade e cultura de inovação com base tecnológica, por tanto, ser líder em *Startups* requer um espírito empreendedor, pois o ambiente corporativo muda continuamente e não basta ter apenas conhecimentos técnicos e específicos.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As intensas transformações tecnológicas, o atual comportamento do mercado, trazendo consigo uma nova forma de pensar, consumir e agir, modificando a forma como resolve os problemas, com enfoque na inovação e tecnologia, temos como tendência de mercado as empresas *Startups*, sendo essas fruto de ideias inovadoras e disruptivas, de natureza escalável e dinâmica, e que se destacam por três fatores principais: inovação, escalabilidade e flexibilidade.

Os líderes que atuam nessas atuais organizações em ascensão, necessitam acompanhar o dinamismo inerente a esse ecossistema, ao alto risco, as mudanças constantes e imprevistos, necessitando estar atento a toda essa evolução promissora do mercado, e não só na maneira de trabalhar, como também no seu comportamento. Dito isto, para o cargo de Diretor de Operações, aponta-se que as *Startups* buscam por profissionais com determinadas habilidades que mostrem protagonismo, flexibilidade e proatividade, conforme apresentada no Quadro 4,

analisando as Competências, Habilidades e Atitudes (comumente conhecido como CHA). Dentre as principais, destacam-se: Adaptabilidade, Inovação, Flexibilidade, Criatividade, Comunicação, Autogestão, Perfil analítico e Orientação para o cliente. Essas habilidades são essenciais e vêm ganhando relevância, sendo muito valorizada por estas empresas por se tratar da facilitação no relacionamento humano, se tornado um diferencial, conhecidas como *Soft Skills*, conforme consta no Quadro 5, aonde vimos que as tradicionais *Hard Skills* qual tange para os conhecimentos técnicos, não são as únicas habilidades essenciais. Nessa perspectiva, nota-se que estas habilidades não se opõem, elas se complementam, pois ambas são relevantes para novos tempos, tanto para o viés de conhecimento técnico como para o conhecimento analítico.

Os objetivos do estudo foram alcançados, uma vez que foi possível apresentar sobre os desafios ao liderar empresas do tipos *Startups*, no qual, a incerteza faz parte do dia a dia dessas empresas sendo imprescindível que o Diretor de Operações esteja preparado para o inesperado, aprendendo a conviver com os altos e baixos, aberto às mudanças que o mercado e o avanço da tecnologia impõem, desenvolvendo a inteligência emocional, permitindo autonomia e tomar decisões em conjunto com seus liderados, em sintonia com o objetivo da empresa.

Pode-se inferir com esse trabalho que o “fator-chave” para o estilo de liderança no contexto das *Startups* é voltado para uma liderança democrática, com um modelo de trabalho horizontal, fomentando a criatividade e motivação da equipe. Ainda é possível afirmar que, através das características referente ao estilo de liderança democrática, que o mercado exige dos profissionais de *startups* do futuro.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Clarisse Soares leite de. **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: a Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial) - Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 01 nov. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de; LAKATOS, Eva Maria. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 03 mar. 2022.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração em recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/173/314>. Acesso em: 02 mai. 2022.

ARAUJO, Luis César Garcia de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

AZEVEDO, Fillipa; *et al.* **Estilos de Liderança e Motivação: Estudo em IPSS's de V. N. Famalicão**. Disponível em: <https://repositorio.ismai.pt/handle/10400.24/534>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BARBOZA, Vitor. **Porque uma startup requer uma boa liderança**. São Paulo, 2021.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Jacaré: Alta Books, 2014. Disponível em: https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2019/07/StartupManualdoEmpreendedor_Amostra.pdf. Acesso em: 16 maio 2022.

_____. **O que eu faço agora? O ciclo de vida da startup**. 2015.

_____. **Porque o movimento lean startup muda tudo**. Harvard Business Review, Massachusetts, p.35-41, Maio, 2012.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes Brasileiros**. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf/>. Acesso em: 06 abr. 2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2842/1/PERFIL%20DE%20LIDERAN%3%87A%20E%20SEUS%20IMPACTOS%20NA%20FOR%3%87A%20DE%20TRABALH%20O%20DE.pdf>. Acesso em: 12 maio 2022.

CANCI, Ediane.; SILVA, Adriana.; FOLLMANN, Elisandra.; SILVA, Clayton. Liderança na era do conhecimento: uma análise nas startups de tecnologia. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 2, n. 2, p. 65-76. julho, 2016. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/1616>. Acesso em: 03. Maio 2022.

CARVAJAL, Maurício Plaza; GARCIA, Jaqueline. Empreendedorismo de Startup: Estudo sobre fatores condicionantes de sucesso e fracasso de startups da cidade de Florianópolis. **Revista Borges: Ciências Sociais Aplicada em Debate**, Florianópolis (Brasil), v. 8, n. 1, 2018. ISSN 21794308. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38943/1/DISSERTA%3%87%3%83O%20Roberta%20Vanessa%20Arag%3%A3o%20F%3%A9lix%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

CECCON, Jackson José. **Os conhecimentos, Habilidades e Atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Rio de Janeiro, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Ed. compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9º Titarem. Rio de Janeiro. 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, Maria Aparecida Muniz; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2015.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 05-16.

DRUCKER, Peter. **Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles**, 1990.

FLEURY, Maria Tereza leme. FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp. p. 183-196, dez. 2001.

FONSECA, Ana; PORTO, Julian; BARROSO, Aline. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. São Paulo: *Revista de Administração Mackenzie*, 2020. ISSN 1678-697 versão *online*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300007. Acesso em: 6 abr. 2022.

FREITAS, Débora Thaís Costa; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE POSGRADUACAO EM ADMINISTRACAO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais** [...]. Brasília: Anpad, 2005.

GITAHY, Yuri. O que é uma startup? **Exame**. São Paulo. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>. Acesso em: 26 abr. 2022.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Empreendedor Online - Empreendedorismo na Internet e negócios online. 2011. Disponível em: www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/. Acesso em: 26 out. 2022.

GOMES, Rui. Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. Positive human functioning from a multidimensional perspective. **Nova Science Publishers**, v. 3, p. 157-169, 2014. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2014-13613-008>. Acesso em: 10 out. 2022.

GRUPO IBERDROLA. **Start-ups**: empreendimento através das ideias mais inovadoras. 2022. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/talentos/start-ups>. Acesso em: 22 out. 2022.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU 1986.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança do monge e do executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KRAUSE, Donald. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LEITÃO, Leonardo Costa; HERBAT, dos Santos Melo. **Dicionário Tecnologia e Inovação**. Sebrae, CE. 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1797814-Dicionario-tecnologia-e-inovacao.html>. Acesso em: 23 maio 2022.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1973.

LIMA, Monique. **Unicórnios brasileiros**: saiba quais são e o que fazem. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/unicornios-brasileiros-saiba-quais-sao-e-o-que-fazem/>. Acesso em: 29 set. 2022.

LORENZETO, Jaqueline de Jesus Souza. **Perfil profissional**: As competências necessárias ao colaborador para o alcance de objetivos estratégicos nas Startups de logísticas. São Paulo, 2021. Disponível: <https://fateclog.com.br/anais/2021/parte4/462-580-1-RV.pdf>. Acesso em: 12. set. 2022.

LUTZ, Cássio. **Estilos de Liderança**: conheça os 3 principais e saiba como usá-los. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://primesail.com.br/estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 12 out. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Quais os diferentes tipos de liderança**. Blog do JRM [s. l.] Online. Blog do JR. 1 ago. 2014. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-diferentes-tipos-de-lideranca/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENELAU, Suely. *et al.* **Mapeamento da produção científica da Indústria 4.0 no contexto dos BRICS**: reflexões e interfaces. Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 4, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gd6dRP3ZWQfc5TRJB3xCkMt/?lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2022.

MOLINARO, Vince. **A liderança é um contrato**. São Paulo: Primavera Editorial, 2016.

PACETE, Luiz Gustavo. **O que é uma startup unicórnio?** São Paulo, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/04/o-que-e-uma-startup-unicornio/>. Acesso em: 29 set. 2022.

PARRY, Scott. B. The quest for competitions. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996. Disponível em: https://eric-ed.gov.translate.google.com/?id=EJ527012&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc. Acesso em: 13. out. 2022.

PAZ, Maria das Graças Torres. **Poder e saúde organizacional**. Cultura e saúde nas organizações de Porto Alegre. 2004.

PEREZ, Olívia Cristina; OLIVEIRA, PEREZ, Ana Paulo Modesto de. **Liderança Eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa**. São Paulo. 2015. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889/871>. Acesso em: 20. ago. 2022.

PHILLIPS, Patricia; PHILLIPS, Jack. **Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs**. ROI iNSTITUTE, 2015. Disponível em: <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2017/02/Hard-Numbers-from-Soft-Skills-Article.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2022.

PIRES, Camila. **4 práticas essenciais de gestão na era do conhecimento**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/4-praticas-essenciais-de-gestao-na-era-do-conhecimento/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

Price Waterhouse Coopers - PWC. **Lidando com a adversidade: Empresas se adaptam para sobreviver e vencer**. 9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros. 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/ceo-survey-brazil/assets/pesquisa-lideres-13.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

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

ROBLES, M. M. **Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace**. Business Communication Quarterly, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. Disponível em: <https://arq.ifsp.edu.br/eventos/index.php/enict/5EnICT/paper/viewFile/492/290>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SABARÁ, Filipe. **A força das startups no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/4-praticas-essenciais-de-gestao-na-era-do-conhecimento/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SANTOS, Leticia Cavassin Ferreira dos. **Estilos de liderança**. Paraná, 2018. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/59162/R%20-%20E%20-%20LETICIA%20CAVASSIN%20FERREIRA%20DOS%20SANTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 6 abr. 2022.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço e tempo: globalização e meio técnico-científico**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997. Disponível em: <http://geocrocetti.com/msantos/tecnica.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SANTOS, P. Startup Brasil. **Revista Galileu**, São Paulo. 2013. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/busca/?q=Startup+Brasil&page=4>. Acesso em: 16 abr. 2022.

SEBRAE. **Acesso à inovação tecnológica**. São Paulo, 2022. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/para/programas/acesso-a-inovacao-tecnologica/>. Acesso em: 25 maio 2022.

_____. **Como obter financiamento para sua startup**. Brasília, DF, 2012a. p. 5-7. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/onde-buscar-credito/micro-pequena-empresa/cartilha-startup.pdf>. Acesso em: 29 maio 2022.

_____. **Empresas startup: a geração de negócios em meio à incerteza**, 2012b. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/42-noticias/empreendedorismo/6914-empresas-start-up-a-geracao-de-negocios-em-meio-a-incerteza>. Acesso em: 25 maio 2022.

_____. **Incubar ou Acelerar? Qual deles buscar para colocar a empresa na direção certa**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.sebrae2014.com.br/sebrae/Sebrae%202014/rio_de_janeiro_boletim_2014_junhos_et.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

SILVA, Edimilson Estevão da. **Ciclo de vida das empresas startups**. Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/38943/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Roberta%20Vanessa%20Arag%C3%A3o%20F%C3%A9lix%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. '**Leadership: The management of meaning**', The Journal of Applied Behavioral Science, v. 18, n. 3, p. 257-73, 1982. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638201800303>. Acesso em: 22 maio 2022.

SMITH, Peter; PETERSON, Mark. **Leadership, organization and culture**. London: Sage Publication, 1989, p. 11. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069101200219>. Acesso em: 16 maio 2022.

SOUZA, João Paulo. SANTO, Eniel Espírito. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Base de Dados em Ciência da Informação - BRAPCI**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2010. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/13049>. Acesso em: 20 mar. 2022.

TORRES, Nagila de Jesus. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia**. 2016. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/5986/5884>, Acesso em: 09 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. Delhi, Índia; Pearson Education. 2002.

Disponível em:

<http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo> Acesso em: 22 mai. 2022

_____. **Learn How leaders influence organizational effectiveness**. Dership Quarterly, v. 19, n. 6, p. 708–722, 2008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/222393088_How_Leaders_Influence_Organizational_Effectiveness. Acesso em: 22 maio 2022.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	ESTILOS DE LIDERANÇA NO CARGO DE DIRETOR DE OPERAÇÕES: INFLUÊNCIAS E RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES STARTUPS NO ANO DE 2022
RECEBIDO	25/02/2023
AVALIADO	08/05/2023
ACEITO	19/06/2023

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Michele Farias das Virgens
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduanda em Administração.
AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Profª. Dra.
NOME COMPLETO	Aliger dos Santos Pereira
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduada em Administração pela UNIFCAS. É Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica de Salvador. Doutora Desenvolvimento Territorial pela UNIFCAS. Pós-doutorado pela UCSAL. E professora Administração da UNEB/DCH-I e do IFBA.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Todos os autores contribuíram na mesma proporção.

Endereço de Correspondência dos autores	de	Autor 1: chellfarias27@gmail.com Autor 2: p.gaba@uol.com.br .
---	----	--