

## O papel do estilo de liderança dos fundadores na atração de colaboradores para startups

### The role of founders' leadership style in attracting employees to startups

Guilherme Susteras<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, FGV EAESP, São Paulo – SP, Brasil

#### RESUMO

Uma das principais atividades para líderes em novos empreendimentos é a atração de novos colaboradores. Atrair os melhores candidatos é fundamental para qualquer organização, mas é uma tarefa especialmente desafiadora nas startups, pois esses pequenos negócios enfrentam desvantagens comparativas de recrutamento. Além disso, a maioria dos empreendedores tem experiência limitada de liderança e acabam aprendendo a se tornar líderes efetivos à medida que desenvolvem seus negócios e constroem sua equipe. Neste contexto, o objetivo deste artigo é refletir sobre as prioridades de desenvolvimento de liderança do fundador de startups para apoiar suas necessidades de atração de colaboradores. O artigo é estruturado na forma de uma breve revisão bibliográfica sobre o estado da arte no tema, complementado por trechos de entrevistas com empreendedores no contexto da pesquisa de doutorado do autor, discutindo em linguagem acessível a gestores/empreendedores o conceito de liderança empreendedora, com um especial foco no desafio do recrutamento de colaboradores. O artigo permitirá uma melhoria no repertório de técnicas de liderança para praticantes, apoiando-os no laborioso processo de criação de um novo negócio. Ainda, ao concluir com recomendações objetivas e embasadas na teoria e em casos reais, o artigo permitirá que os gestores/empreendedores implementem com confiança suas próprias iniciativas de desenvolvimento de liderança.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, liderança, startup

#### ABSTRACT

One of the key jobs to be done by leaders in new ventures is attracting new employees. Attracting the best candidates is critical for any organization, but it is an especially challenging task for startups as these small businesses face comparative recruitment disadvantages. Additionally, most entrepreneurs have limited leadership experience and end up learning to become effective leaders

---

 **Autor correspondente.** GS. R. Joaquim Floriano, 781 - Itaim Bibi - 04534-013 – São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: guilherme.susteras@fgv.edu.br

Recebido: Junho de 2022

Aceito: Setembro de 2022

GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ISSN 2595-5861

© Faculdade Metropolitana.

as they grow their businesses and build their team. In this context, the purpose of this article is to reflect on the startup founder's leadership development priorities to support their employee attraction needs. The article is structured in the form of a brief bibliographic review on the state of the art on the subject, complemented by excerpts from interviews with entrepreneurs in the context of the author's doctoral research, discussing in a language accessible to managers/entrepreneurs the concept of entrepreneurial leadership, with a special focus on the challenge of recruiting employees. The article will allow an improvement in the repertoire of leadership techniques for practitioners, supporting them in the laborious process of creating a new business. In addition, by concluding with objective, theory-based and real-life recommendations, the article will enable managers/entrepreneurs to confidently implement their own leadership development initiatives.

**Key words:** entrepreneurship, leadership, startup

## INTRODUÇÃO

Os empreendedores são líderes por excelência, que identificam oportunidades e recursos de diversos stakeholders para explorar essas oportunidades e criar valor. Para isso, eles criam cenários visionários necessários para mobilizar um conjunto de pessoas que colocarão a visão em prática, o que permitirá alcançar a criação de valor desejada (GUPTA; MACMILLAN; SURIE, 2004). No entanto, a maioria dos empreendedores tem experiência limitada de liderança e acabam aprendendo a se tornar líderes efetivos à medida que desenvolvem seus negócios e constroem sua equipe (LEITCH; VOLERY, 2017).

Estudos realizados em grandes organizações não podem simplesmente ser transpostos para o contexto de negócios nascentes (LEITCH; VOLERY, 2017). Se, por um lado, as startups são ágeis, flexíveis e adaptáveis a novas oportunidades, por outro lado, elas enfrentam desafios únicos com recursos e conhecimentos limitados e reputações ainda a serem estabelecidas (MEN; QIN; MITSON, 2021). Nesse contexto, a compreensão das peculiaridades das características de liderança dos empreendedores emerge como um campo específico de estudos. Os empreendedores são tipicamente caracterizados por um estilo de liderança autêntico, carismático e transformador (LEITCH; VOLERY, 2017).

Uma das principais atividades para líderes em novos empreendimentos é a atração de novos colaboradores. Sem dúvida, aprender a atrair os melhores candidatos é fundamental para qualquer organização (CHAPMAN et al., 2005), mas é uma tarefa especialmente desafiadora nas startups, pois esses pequenos negócios enfrentam desvantagens comparativas de recrutamento, devido a salários mais baixos, percepção de baixa segurança no trabalho e reputação em construção (HUBNER; RUDIC; BAUM, 2021).

Dada a relevância do tema, o objetivo deste artigo é refletir sobre as prioridades de desenvolvimento de liderança do fundador de

startups para apoiar suas necessidades de atração de colaboradores.

## CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Aprender a atrair os melhores candidatos tornou-se fundamental para muitas organizações e recrutar candidatos qualificados pode se tornar cada vez mais difícil nos próximos anos, à medida que fatores demográficos e econômicos criam uma "guerra por talentos" (CHAPMAN et al., 2005). Os desafios da atração dos colaboradores são ainda maiores nos empreendimentos nascentes, pois lutam pela falta de recursos (HUBNER; RUDIC; BAUM, 2021).

Além disso, enquanto as grandes organizações têm um departamento dedicado de Recursos Humanos (RH) bem estruturado, os fundadores de startups muitas vezes precisam atuar ao mesmo tempo como chefe de operações, marketing, finanças e RH (Obschonka et al., 2013), (OBSCHONKA et al., 2013), resultando em seu envolvimento direto em todos os processos críticos, incluindo o recrutamento de novos talentos. Mesmo pequenas empresas mais estruturadas e que contam com um profissional dedicado de RH, provavelmente terão uma hierarquia plana com acesso direto entre colaboradores e os gerentes-proprietários (LEITCH; VOLERY, 2017).

A percepção em relação à paixão e à capacidade dos líderes em inspirar as equipes ajuda colaboradores atuais e potenciais a forjar fortes crenças positivas em relação à organização (MOSER; TUMASJAN; WELPE, 2017). Assim, a comunicação de liderança carismática do fundador, caracterizada por criar visões compartilhadas de futuro, energizar equipes e encorajar comportamentos positivos, ajuda a nutrir relacionamentos de qualidade, levando ao engajamento dos colaboradores com a startup (MEN; QIN; MITSON, 2021). Com efeito, o estilo de gestão e a visão do fundador em relação ao negócio podem ser usados como uma ferramenta de recrutamento, uma vez que são percebidos como um indicador de potencial

sucesso da organização a longo prazo pelos candidatos (CARDON; STEVENS, 2004).

### EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E DISCUSSÃO

O autor conduziu treze entrevistas com empreendedores no contexto de sua pesquisa de doutorado, que teve como objetivo entender o processo de construção dos modelos de negócios de startups no setor de cleantech. Em pelo menos três dessas entrevistas, os fundadores mencionaram suas ações em relação à atração de colaboradores, que são transcritas e discutidas a seguir.

A primeira entrevista a ser analisada traz as palavras de um empreendedor que atuava no mercado financeiro e fundou uma startup no mercado de energia solar fotovoltaica. Ele falou de sua estratégia pessoal para atrair novos membros para sua equipe de formação e, neste primeiro trecho, ele descreve o uso do estilo de liderança carismática, ou seja, "articulação efetiva de sua visão de forma inspiradora" (CONGER; KANUNGO, 1987, p. 442, tradução nossa), a fim de enfrentar a falta de credibilidade da startup dada a sua estrutura esparsa e recursos:

Eu acho que tem uma fase (...) que você está literalmente que nem um maluco repetindo as leituras sagradas, tá certo? (...) Então você precisa convencer alguém que vai visitar você ou vai ser entrevistado também a trabalhar com você. E aí o cara fala, cadê o escritório? (...) eu acho que montar um bom time nesse momento de recursos escassos é muito desafiador.

No trecho seguinte, ele comenta sobre sua estratégia de lidar com a impossibilidade de oferecer salários competitivos e como ele percebeu que outro fator motivacional poderia trabalhar a seu favor, em particular a possibilidade de oferecer flexibilidade de trabalho, como previsto por Barney & Elias (2010):

De modo geral no meu time, pra você ter uma ideia, eu tinha uma regrinha, eu falava assim, no máximo a gente vai pagar 80% do seu último salário, independente de quão ruim fosse. (...) Por exemplo, essa

primeira pessoa que veio trabalhar comigo, ela... literalmente foi assim, foi meio providência divina mesmo, porque no dia ela saiu da [empresa], no dia seguinte eu a encontrei no café e eu falei pra ela, cara, tá acontecendo isso, isso e isso, ela era diretora jurídica da [empresa]. Ela falou, meu, eu tô com duas filhas gêmeas novinhas, saí da [empresa] porque eu não tô conseguindo trabalhar no ritmo. Eu falei, cara, não dá pra você meio período me ajudar aqui?

Neste trecho final, o empreendedor menciona como ele construiu uma reputação para a sua startup com base em seu profissionalismo, o que reforçado com sua visão carismática, criaria um ambiente atraente para novos recrutas:

Então, desde os primeiros documentos, das primeiras propostas de valor etc., a gente fez coisas eu acho que num nível de proficiência e de profissionalismo que inspirou confiança, porque no fim das contas, acho que nessa primeira fase, você comprou uma pessoa, você comprou um sonho.

O segundo entrevistado fundou uma startup na indústria de biogás. Ele comentou sobre a cultura que estava tentando criar em sua empresa, reforçando a importância de engajar os colaboradores de sua startup em tarefas de liderança compartilhada, conforme proposto por Ensley et al. (2006):

É um dos princípios de negócio ser uma empresa de dono, pensar e agir como dono. E isso se traduz a partir de determinado nível em partnership, mas mesmo... Na dinâmica do dia a dia a gente busca isso. Eu acho que a gente traz, muito por essa questão de cultura, uma liberdade com responsabilidade.

Ele segue reportando sobre o perfil dos colaboradores que estava procurando para sua startup, mencionando todos os fatores motivacionais da teoria da autodeterminação (SDT) (DECI; RYAN, 2000) como aspectos atraentes de sua startup, ou seja, competência ("problemas legais" e "acessos de

conhecimento"), autonomia e engajamento ("sonho grande"):

Sonho grande, problemas legais, autonomia e acessos de conhecimento, que eu acho que essa junção ela engaja bem esse perfil que a busca gente, que não é um perfil usual.

Por fim, ele exemplifica o caso de um colaborador recrutado indevidamente, devido ao descompasso das necessidades dos colaboradores e à estrutura que a startup poderia oferecer, reforçando a necessidade de atrair o perfil certo dos colaboradores, uma vez que as startups são extremamente restritas em relação a seus recursos e não podem se dar ao luxo de perder tempo e energia gerindo colaboradores que não se encaixam na realidade da empresa:

A gente teve uma experiência já com um engenheiro que tinha trabalhado 15 anos multinacional e era uma cara muito boa no que ele fez, só que visivelmente ele precisava das coisas prontas e ajustadas e clareza no caminho assim, que é tudo o que a gente não tem. Ele precisa desenvolver muita coisa assim, então a cara ficou um mês ali... Nossa, foi sendo uma tortura pra ele aquilo. Era uma cara mais velha, então ele precisava duma estabilidade a mais também, que a gente também não tem, por mais que a gente hoje tem...

O terceiro e último entrevistado fundou uma startup que usa inteligência computacional para detectar vazamentos na rede de distribuição de água. Ele fala sobre como o propósito de sua empresa de economizar recursos naturais cria um fator de atração para seus recruta:

Agora, o propósito, realmente, a tecnologia, ela chama a atenção, sempre foi uma coisa que quem é da área de tecnologia gosta do que faz, mas o propósito, ele fez com que... o engajamento de tempo sempre foi muito forte. Quem entra hoje no nome da empresa, a gente mostra projeto, a galera brilha o olho. Então isso daí a gente

conseguiu gente trazendo também pra questão de tempo, tá? E acaba que, invariavelmente, a gente é admirada.

Como sugerido pelo terceiro empreendedor, o propósito pode de fato ser usado como uma poderosa ferramenta de atração e motivação, em consonância com o que pode ser chamado de "objetivos pró-sociais" no contexto da teoria do enquadramento de metas (GFT). Para que isso aconteça com sucesso, o líder deve promover um ambiente onde os colaboradores entendam que seguir um objetivo mais extrínseco, como salvar os recursos naturais do planeta, não elimina a necessidade de perseguir as metas financeiras da empresa (BIRKINSHAW; FOSS; LINDENBERG, 2014).

## CONCLUSÕES

Como a pessoa mais influente da organização, os líderes das startups devem criar e comunicar visão, objetivos e estratégia, definir o DNA, cultura e identidade da startup, bem como inspirar e motivar os colaboradores (MEN; QIN; MITSON, 2021). Especialmente para startups, o capital de liderança é um fator crítico de sucesso. Como resultado, há uma necessidade especial para o desenvolvimento de liderança de startups, pois novos empreendimentos muitas vezes têm dificuldades em recrutar novos colaboradores e frequentemente empregam colaboradores jovens e inexperientes. Essas empresas também têm menos estruturas e rotinas que poderiam servir como substitutos de liderança (PROMMER; TIBERIUS; KRAUS, 2020).

Este breve artigo analisou trechos de três entrevistas realizadas com empreendedores, comparando os insights trazidos pelos entrevistados com a literatura existente, a fim de identificar preliminarmente quatro prioridades fundamentais de desenvolvimento de liderança para os empreendedores em relação às necessidades de recrutamento de suas startups:

1. Ser capaz de articular sua visão de forma inspiradora (liderança carismática).
2. Comunicar as vantagens de ingressar em uma startup, como condições flexíveis de

trabalho e oportunidades de trabalhar com temas de no estado da arte.

3. Promover um ambiente de liderança compartilhada, incentivando a autonomia dos colaboradores.

4. Ser transparente sobre as condições reais de trabalho, a fim de identificar o mais cedo possível quaisquer potenciais desencontros entre as expectativas do candidato e a realidade da startup (liderança autêntica).

### CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

GS participou da concepção, delineamento, análise e interpretação dos dados, e redação do artigo. O autor aprovou a versão final do artigo.

### CONFLITO DE INTERESSES

O autor declara não haver conflito de interesses.

### REFERÊNCIAS

BARNEY, C. E.; ELIAS, S. M. Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. **Personnel Review**, v. 39, n. 4, p. 487–502, 8 jun. 2010.

BIRKINSHAW, J.; FOSS, N.; LINDENBERG, S. Combining Purpose With Profits. **MIT Sloan Management Review**, v. 55, p. 49- +, 1 mar. 2014.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 3, p. 295–323, 2004.

CHAPMAN, D. S. et al. Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 928–944, 2005.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 637–647, 1987.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 1 out. 2000.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management

teams: Implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, Leadership in Team-Based Organizations. v. 17, n. 3, p. 217–231, 1 jun. 2006.

GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 241–260, 1 mar. 2004.

HUBNER, S.; RUDIC, B.; BAUM, M. How entrepreneur’s leadership behavior and demographics shape applicant attraction to new ventures: the role of stereotypes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n. 0, p. 1–36, 22 mar. 2021.

LEITCH, C. M.; VOLERY, T. Entrepreneurial leadership: Insights and directions. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 147–156, 1 mar. 2017.

MEN, L. R.; QIN, Y. S.; MITSON, R. Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating “Vision, Passion, and Care”. **International Journal of Business Communication**, p. 23294884211020490, 6 jun. 2021.

MOSER, K. J.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants’ entrepreneurial behaviors. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 588–610, set. 2017.

OBSCHONKA, M. et al. The Regional Distribution and Correlates of an Entrepreneurship-Prone Personality Profile in the United States, Germany, and the United Kingdom: A Socioecological Perspective. **Journal of personality and social psychology**, v. 105, 15 abr. 2013.

PROMMER, L.; TIBERIUS, V.; KRAUS, S. Exploring the future of startup leadership development. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. e00200, 1 nov. 2020.

### COMO CITAR ESSE ARTIGO (ABNT)

SUSTERAS, Guilherme. O papel do estilo de liderança dos fundadores na atração de colaboradores para startups. *Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo*. Ribeirão Preto, v. 5, n. 1, p. 77-82, 2022.