

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRE FRAZÃO GONÇALVES

ARQUÉTIPOS BÁSICOS DE LIDERANÇA NAS COMUNIDADES DE STARTUPS:
descritivo dos perfis de liderança de comunidades de startups no Nordeste brasileiro.

São Luís

2022

ALEXANDRE FRAZÃO GONÇALVES

ARQUÉTIPOS BÁSICOS DE LIDERANÇA NAS COMUNIDADES DE STARTUPS:
descritivo dos perfis de liderança de comunidades de startups no Nordeste brasileiro.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Mayana Virginia Viegas Lima

São Luís

2021

Frazão Gonçalves, Alexandre.

Arquétipos básicos de liderança nas comunidades de startups:
descritivo dos perfis de liderança de comunidades de startups no
Nordeste brasileiro. / Alexandre Frazão Gonçalves. – 2022.

24 f.

Orientador(a): Mayana Virgínia Viegas Lima.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de
Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Comunidade. 2. Startups. 3. Lideranças. 4. Inovação I. Lima,
Mayana Virgínia Viegas.

ALEXANDRE FRAZÃO GONÇALVES

ARQUÉTIPOS BÁSICOS DE LIDERANÇA NAS COMUNIDADES DE STARTUPS:

descritivo dos perfis de liderança de comunidades de startups no Nordeste brasileiro.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 20/07/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Mayana Virginia Viégas Lima

Dr^a em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof^ª Amanda F. Aboud de Andrade

Dr^a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a todas as Comunidades
de Inovação e Startups do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe por ter dado o suporte e estrutura para investir nos meus sonhos apesar de todas as nossas dificuldades financeiras e pessoais.

Aos amigos que me apoiaram, me incentivaram e acreditaram em mim nos momentos que nem eu mesmo era capaz de fazê-lo, em destaque para Rickson Ramos que me ajudou voluntariamente a produzir o Diários de Comunidades.

Aos professores que me inspiraram, guiaram e aconselharam durante essa jornada no curso, suas contribuições foram essenciais para minha formação não somente enquanto profissional, mas também enquanto ser humano.

Agradeço, em especial, a professora Mayana, por aceitar o desafio de me orientar com tanta paciência, dedicação e solicitude, me inspirando a não desistir jamais do meu objetivo, obrigado por toda a ajuda e em especial para a maior delas, que foi de fato acreditar que seria possível.

Ao professor Hélio Matos, grande amigo e mentor na jornada no ecossistema de inovação, verdadeiro exemplo de dedicação e superação.

Ao Professor Sérgio Cutrim por me oportunizar a primeira experiência empreendedora em Startup.

Agradeço especialmente ao professor Rafael Fernandes do curso de engenharia da computação, que me recebeu como voluntário durante sua gestão no antigo DEMI - Departamento de Empreendedorismo e Inovação, certamente a experiência mais rica e valiosa que poderia ter tido e de longe o que mudou minha vida e carreira para sempre, obrigado!

Às comunidades do Nordeste e ao MOVE - Movimento Nordeste de Inovação pelas valiosas conexões e trocas.

À comunidade de Startups Soluises pelo apoio na realização dos trabalhos pesquisas e na jornada voluntária, sempre me apoiando e orientando.

À todos os líderes de comunidade que confiaram em mim para compartilhar suas histórias e trajetórias. Sem vocês esse trabalho não seria possível.

Aos que aqui não puderam ser nomeados, fica o meu agradecimento. Cada um de vocês tem consciência da importância que possuem em minha vida e na minha trajetória.

"Você não pode motivar as pessoas, só pode criar um contexto em que as pessoas são motivadas." (Brad Feld)

RESUMO

As comunidades de startups desempenham papel chave no suporte e democratização do acesso à inovação no Brasil, esse resultado só é possível pela dedicação voluntária de pessoas que assumem papéis de liderança nessas regiões, assumindo a missão de fomentar e inspirar pessoas a contribuir com o ecossistema geral. O objetivo deste estudo é descrever seus comportamentos gerenciais enquanto lideranças voluntárias e categorizá-los dentro dos arquétipos básicos de liderança definidos pela teoria da liderança 3D de William Reddin. Nesta pesquisa constituída de duas partes, quantitativa e qualitativa, acompanhamos 4 lideranças de comunidades de startups de diferentes idades e gêneros, cujas comunidades se situam no nordeste brasileiro e possuem abrangência estadual e nacional, incubando e conectando negócios inovadores. Observando suas melhores práticas e estilos, identificamos uma afinidade com o estilo gerencial integrado e traçamos um paralelo entre as partes quantitativas e qualitativas desenvolvendo uma importante compreensão sobre o impacto e diversidade dos estilos gerenciais no tipo de liderança descrita.

Palavras-chave: Comunidade; Startups; Lideranças; Inovação.

ABSTRACT

Startup communities play a fundamental role in supporting and democratizing access to innovation in Brazil, this result is only possible through the voluntary dedication of people who take on leadership roles in these regions, assuming the mission of encouraging and inspiring people to contribute to the overall ecosystem. The aim of this study is to describe their managerial behaviors as voluntary leaders and categorize them within the basic leadership archetypes defined by William Reddin's 3D leadership theory. In this two-part quantitative and qualitative research, we followed 4 leaders of startup communities of different ages and genders, whose communities are located in the Brazilian northeast and have state and national coverage, incubating and connecting innovative businesses. Observing their best practices and styles, we identified an affinity with the integrated management style and drew a parallel between the quantitative and qualitative parts, developing an important understanding of the impact and diversity of management styles in the type of leadership described.

Keywords: Community; Startups; Leaderships; Innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo Lean	12
Figura 2 - Estilos Básicos de Liderança.	14
Quadro 1 - Eficiência versus Eficácia	15
Figura 3 - Demonstrativo Tridimensional	15
Gráfico 1 - Comparativo de Resultados.	18
Quadro 2 - Análise Estatística	18
Quadro 3 - Média por Entrevistado	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	O QUE É UMA STARTUP:	11
3	COMUNIDADE DE STARTUPS:	13
4	ARQUÉTIPOS DE LIDERANÇA	14
5	METODOLOGIA	16
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
6.1	Quantitativo:	17
6.2	Qualitativo:	19
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS	23

ARQUÉTIPOS BÁSICOS DE LIDERANÇA NAS COMUNIDADES DE STARTUPS: Descritivo dos perfis de liderança de comunidades de startups no Nordeste Brasileiro.

Alexandre Frazão Gonçalves¹
Mayana Virgínia Viegas Lima²

Resumo: As comunidades de startups desempenham papel chave no suporte e democratização do acesso à inovação no Brasil, esse resultado só é possível pela dedicação voluntária de pessoas que assumem papéis de liderança nessas regiões, assumindo a missão de fomentar e inspirar pessoas a contribuir com o ecossistema geral. O objetivo deste estudo é descrever seus comportamentos gerenciais enquanto lideranças voluntárias e categorizá-los dentro dos arquétipos básicos de liderança definidos pela teoria da liderança 3D de William Reddin. Nesta pesquisa constituída de duas partes, quantitativa e qualitativa, acompanhamos 4 lideranças de comunidades de startups de diferentes idades e gêneros, cujas comunidades se situam no nordeste brasileiro e possuem abrangência estadual e nacional, incubando e conectando negócios inovadores.

Palavras-chave: Comunidade; Startups; Lideranças; Inovação.

Abstract: Startup communities play a fundamental role in supporting and democratizing access to innovation in Brazil, this result is only possible through the voluntary dedication of people who take on leadership roles in these regions, assuming the mission of encouraging and inspiring people to contribute to the overall ecosystem. The aim of this study is to describe their managerial behaviors as voluntary leaders and categorize them within the basic leadership archetypes defined by William Reddin's 3D leadership theory. In this two-part quantitative and qualitative research, we followed 4 leaders of startup communities of different ages and genders, whose communities are located in the Brazilian northeast and have state and national coverage, incubating and connecting innovative businesses.

Keywords: Community; Startups; Leaderships; Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Dado o contexto de crescente avanço e democratização da informação paralelo a globalização de mercados consumidores e avanços tecnológicos sobretudo no contexto do pós-segunda guerra mundial, observa-se um crescimento no desenvolvimento econômico das sociedades ao redor do mundo, a partir do aglomerar-se de tecnologias disruptivas, invenções e inovações, a nomenclatura “startups” sendo significada em diversas regiões como signo para constituinte de um ambiente de inovação frutífero.

Dentro desses ambientes se criaram condições propícias para negócios inovadores (Startups) e para isso Ferrasso (2008) destaca três fatores: (a) o capital intelectual, ou seja uma base criativa e tecnológica na sociedade papel cuja academia desempenha com maestria fornecendo as grandes mentes por trás da maioria dos negócios, seja idealizando ou executando as idéias, por trás de um grande projeto sempre será necessário um time de execução munido de capacidade técnica e criativa; (b) um ambiente econômico propício para exploração de mercados, agregando aspectos políticos e econômicos como o acesso à crédito, poder de compra do cidadão médio, liberdade de expressão e questões fiscais que unidos fundamentam um cenário de liberdade econômica e (c) rede de apoio e compartilhamento, na qual podem ser encontrados atores de fomento a negócios, acesso a crédito e investimentos, compartilhamento de conteúdo, espaços de trabalho compartilhado, universidades e escolas, grupos de pesquisa e até setores do governo que de alguma forma participam do processo de engajamento dos empreendedores.

Na união desses três fatores, capital intelectual, ambiente propício para exploração de mercado e uma rede de agentes interessados no fomento a negócios, se tem um ambiente fértil para o nascimento de negócios inovadores e é nessas atmosferas que surgem as comunidades

¹ Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 20/07/2022, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: alex-ferraris@hotmail.com;

² Professora Orientadora. Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: mayana.lima@ufma.br

de inovação, pois os agentes desse processo tendem a se unir pelo mesmo propósito montando suas ligas e alianças. O produto dessas convergências é a construção e fortalecimento de negócios inovadores (DULLIUS, 2016).

Um exemplo do resultado da união desses atores pode ser observado no Vale do Silício, um dos maiores exemplos de ecossistema de inovação do mundo, onde no mesmo espaço podemos ver grandes universidades (capital intelectual), grandes bancos e empresas (agentes de fomento econômico) e um ambiente regulatório propício para novos negócios, que fizeram o sucesso da região nos últimos 20 anos, com o surgimento de gigantes como Facebook, Apple, LinkedIn, Microsoft e outras que apresentaram um modelo de negócio tão disruptivo e singular que criaram uma nova nomenclatura para negócios altamente escaláveis, as startups unicórnios, que são aquelas com avaliação de mercado superior a 1 bilhão de dólares (PISCIONE, 2019).

Considerando esses fatores, o objetivo deste trabalho é descrever os principais comportamentos das lideranças entrevistadas e analisadas durante o estudo a fim de traçar um perfil preponderante de liderança situacional e determinar sua abrangência na região Nordeste do Brasil, a fim de reunir melhores práticas e posturas para o desenvolvimento e crescimento das comunidades de startups.

2 O QUE É UMA STARTUP:

Existem muitas definições para o que é uma startup, segundo a Associação Brasileira de Startups é possível dizer que são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento ou em uma concepção mais globalizada como trazido por Eric Ries no livro *Lean Startup (Startup Enxuta)*, uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (RIES, 2012) entre outras tantas definições.

Apesar dos diferentes conceitos o modelo segue preceitos que podem ser observados nas teorias administrativas que o precedem, como Geraldo Possendoro afirma em sua obra, *Modelo lean - método científico aplicado na gestão de novos produtos e negócios*, que o lean startup é derivado da influência que o modelo da Toyota exerceu sobre os empreendedores do Vale do Silício, nos EUA, na construção dos chamados sistemas ágeis de gestão (POSSENDORO, 2021).

Para destacar as motivações que levaram os empreendedores do Vale Silício a se inspirarem no modelo, vale lembrar que o contexto de dificuldade pós segunda guerra vivido no Japão, “havia estrangulamentos setoriais na indústria pela destruição do parque industrial e infra-estrutura, e pela mudança do gênero dos produtos fabricados de uso pessoal para militar, ocorrida durante a guerra” (MYAZAKI, 1991) o que entre outros fatores contribuiu para um cenário de inflação, “Houve o aumento da liquidez pela emissão de títulos públicos e moeda para o pagamento de indenizações de guerra, desmobilização de militares, créditos a indústrias e para fazer frente a saques em contas correntes que se deslocaram ao consumo” (MYAZAKI, 1991).

Foi nesse contexto de dificuldades que surgiu o STP (Sistema Toyota de produção), desenvolvendo uma flexibilidade ímpar o que fizera o modelo proposto por Ohno (1997) se tornar alvo de pesquisas e estudos, já que trazia benefícios que visavam eliminar desperdícios em um ambiente de incertezas (PINTO, 2016). como pontuado por Guinato, precisava-se urgentemente encontrar um modelo alternativo capaz de lidar com as novas condições de contorno (GUINATO, 1995).

O modelo Lean Startup apresentado por Eric Ries em seu livro denominado *Lean Startup ou Startup Enxuta*, sintetiza esquematicamente as principais metodologias ágeis aplicadas a negócios inovadores, construídas especificamente para lidar com o grau de

incerteza envolvido no lançamento de novos produtos e característico do contexto citado por Guinato.

Como empresário, nada me atormentava mais do que a questão de saber se minha empresa estava fazendo progresso em direção à criação de um negócio de sucesso. (RIES, 2011, p. 33)

O anseio de Ries o levou a congregar teorias que somam esforços passados e contemporâneos como os princípios do Customer Development (Desenvolvimento de Cliente) trazida por Steve Blank em 2007 ou as teorias do STP de 1975 sobre posicionamento empatia, muito condizentes com o cenário atual que dizem que tomar posição do ponto de vista dos clientes que usam um produto ou serviço, e quaisquer atividades que não agregar valor para os mesmos são considerados resíduos (YAMAMOTO, MILSTEAD E LLOYD, 2019).

Nesse contexto Eric Ries elegeu o que seriam os cinco princípios do método Lean Startup:

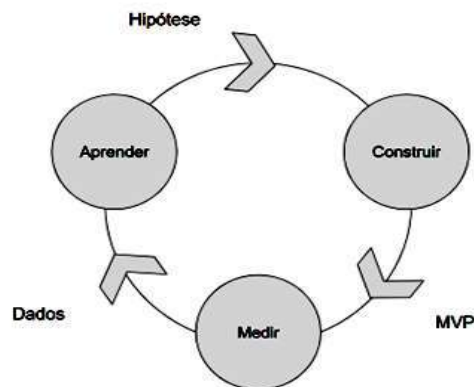
1. Empreendedores estão em toda a parte.
2. Empreendedorismo e gestão.
3. Conhecimento validado.
4. Construir, Medir e Aprender.
5. Inovação é contabilidade.

O primeiro princípio enfatiza que todos na definição de Ries podem ser um empreendedor incluindo estudantes, funcionário de uma empresa estabelecida e até mesmo empreendedores que não possuem um negócio (EDISON, WANG E ABRAHAMSSON, 2015), Em segundo lugar, Ries aponta que para as startups são necessárias novas formas de gestão porque eles estão enfrentando incertezas extremas e lutando por inovação e crescimento futuro que difere de gestão de empresas tradicionais (CASSENS, 2022).

O terceiro e quarto princípio possuem uma grande ligação, conhecimento validado significa reunir conhecimento sobre como criar um negócio sustentável por uma abordagem experimental e orientada por hipóteses (RIES, 2011) No processo de teste de hipóteses uma série de Os Produtos Viáveis (MVP) foram construídos porque são o menor conjunto de atividades necessárias para refutar uma hipótese (EISENMANN, RIES E DILLARD, 2013).

O MVP deve incluir o mínimo funcionalidades para percorrer o processo de construção, mensuração e aprendizagem, também denominado BML - Build, Measure and Learn (CASSENS, 2022), em português se lê CMA - Construir, Medir e Aprender, também conhecido como “Ciclo Lean” (ODEBRECHT, 2022).

Figura 1 - Ciclo Lean



Fonte: Adaptado de Ries (2011).

O último princípio trazido no livro de Eric Ries está ligado diretamente ao fator de registro dos aprendizados a fim de contabilizar o aprendizado somado durante a aplicação dos ciclos propostos pela metodologia lean, tão importante quanto testar ideias inovadoras com clientes reais e colher feedbacks, é medir o progresso do trabalho para garantir que todo esforço seja priorizado antes mesmo de ser executado (FRAGALLE, 2020).

3 COMUNIDADE DE STARTUPS:

Para entender o que é uma comunidade de Startups vale se debruçar sobre o tipo de comunidade ao qual refere-se no presente estudo e para tanto utiliza-se o conceito abordado no livro *Cultivando Comunidades de Prática: Da Idéia a Execução* (Cultivating Communities of Practice: From Idea to Execution) de Etienne Wenger.

As comunidades de prática (Community of Practice - CoP), aparecem como uma forma especial de redes informais de cooperação entre indivíduos, ligados uns aos outros por um engajamento mútuo, em atividades compartilhadas ao redor de um mesmo interesse ou de uma paixão por um tema específico, e que apresentam uma forte dimensão identitária (WENGER, 2002).

Essas especificidades de funcionamento das CoP favorecem as trocas de informações, de conhecimentos e de recursos, em confiança, entre seus membros e dessa forma possibilita satisfazer às necessidades e os objetivos individuais e coletivos da comunidade (WENGER, 1998).

Wenger, McDermott & Snyder (2002) afirmam que um fator importante à manutenção das CoP's é a sua capacidade de gerar entusiasmo suficiente a fim de atrair novos membros, assim como para manter aqueles já atuantes. As CoP's possuem alguns elementos-chave que a tornam uma estrutura social ideal para o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento (WENGER, 2002) sendo eles os seguintes:

- a) existência de interesse e a criação de um sentimento inspirador de identidade;
- b) presença de membros que contribuem e participam, guiando o conhecimento e dando significado às suas ações;
- c) existência de relações baseadas no respeito e na confiança, o que encoraja os membros e engaja as atividades em grupo e o compartilhamento das ideias, informações e, por consequência, o conhecimento; e
- d) ocorrência de compartilhamento de práticas, linguagens, ferramentas e documentos que os membros possuem.

Entendendo o conceito de comunidade enquanto “Comunidade de Prática” podemos nos aprofundar no recorte direcionado aos grupos que compõem um ecossistema de inovação. O ecossistema de inovação é uma sociedade de empreendedores, ideias, habilidades, startups, incubadoras, mentores, capital, entre outros atores (LANA, 2021).

Uma comunidade de startups é um grupo de pessoas que - por meio de suas interações, atitudes, interesses, objetivos, senso de propósito, identidade compartilhada, companheirismo, responsabilidade coletiva e administração do lugar - estão fundamentalmente comprometidas em ajudar os empreendedores a ter sucesso. (FELD, 2020, p. 158)

Em um ecossistema empreendedor as iniciativas de apoio ao empreendedorismo são tomadas em rede. É um ambiente no qual há diversos atores que oferecem suporte e apoio para as startups se desenvolverem (LANA, 2021). Geralmente, o ecossistema é identificado como uma cidade ou região. Com o clássico exemplo do Vale do Silício nos Estados Unidos.

No Brasil podemos perceber uma movimentação, hoje expressiva, de comunidade de inovação que geram impacto positivo no nosso ecossistema. Em um estudo realizado pela

Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em parceria com a Accenture em 2018, 73% das startups mapeadas foram encontradas nas 10 maiores comunidades de startups do Brasil.

Segundo índice Global de Inovação de 2021 promovido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO, na sigla em inglês) em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) na divulgação dos dados. 132 países foram analisados e o Brasil ficou em 57º (quingüésimo sétimo) colocado, 5 (cinco) posições acima do que no ano anterior.

Ainda sobre o ecossistema nacional de inovação, no diagnóstico de comunidades de comunidades de 2020 da ABStartups, o Sudestes brasileiro possui o ecossistema mais desenvolvido do Brasil, dado destaque para as comunidades Zero Onze da cidade de São Paulo, ainda no mesmo ano o diagnóstico apontou que a cidade de São Paulo Possui, 227 atores ativos que oferecem suporte às startups, 29 grandes empresas que colaboram ativamente com a comunidade, 22,2% das startups da comunidade já receberam investimentos.

4 ARQUÉTIPOS DE LIDERANÇA

A capacidade de liderar pessoas é parte importante do processo evolutivo do ser humano enquanto ser social, esta “capacidade” ou “habilidade” de liderar mostrou-se de suma importância no surgimento da Teoria das Relações Humanas. Desde então, a administração passou a estar mais próxima da psicologia nos estudos do ser humano nas organizações (LACERDA, 2021).

Elton Mayo percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática. Ainda mais quando as ciências humanas influenciaram as organizações, ao libertar os conceitos rígidos e mecanicistas das Teorias Clássica e Burocrática (FREEMAN, 1999). Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social (ROSSÉS, 2010).

O debate acerca da eficiência dos perfis gerenciais demonstra um fator chave para o entendimento da teoria proposta por W. Reddin, via de regra podem existir organizações eficientes e ineficazes e organizações ineficientes e eficazes (GUZMÁN, 2003). Segundo Mouzas (2006) o papel da administração é assegurar a eficiência e eficácia das organizações de forma conjunta. Dessa forma, com a utilização dos melhores meios, isto é, eficiência, irá buscar sempre o alcance dos melhores resultados possíveis, ou seja, eficácia.

Dentre as muitas teorias utilizadas para a categorização dos estilos de liderança destacamos o modelo da Teoria 3D de Reddin, que cita quatro tipos de estilos básicos de liderança: líder separado, líder relacionado, líder integrado e líder dedicado. Os quatro estilos são definidos a partir de duas orientações: orientação para a tarefa (OT) e orientação para as relações interpessoais (OR) característicos da Teoria 3D.

Figura 2 - Estilos Básicos de Liderança.

-Orientação para as relações interpessoais	Dedicado	Integrado
	Separado	Relacionado
-Orientação para Tarefas		

Fonte: Adaptado de Reddin (1975).

Vale destacar que as teorias de Reddin se baseiam na abordagem situacional da liderança, e portanto um estilo reativo de gerenciamento. O fator chave na Liderança Situacional é a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar, (KOVALESKI, 2006)

Reddin propõem em sua teoria que o gerente praticante dos estilos básicos pode variar em duas posturas gerenciais, voltando-se para um desdobramento mais ou menos eficaz, considerando a tabela comportamental elaborada pelo mesmo.

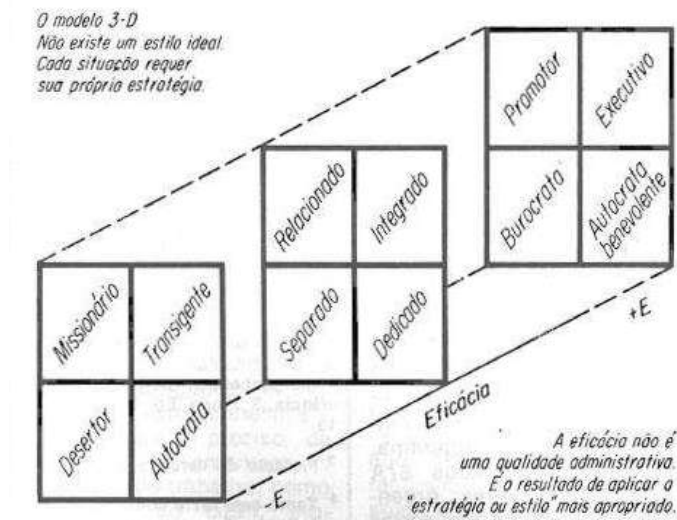
Quadro 1 - Eficiência versus Eficácia

Eficiência	Versus	Eficácia
Fazer as coisas bem feitas	Em vez de	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Em vez de	Produzir alternativas criativas
Cumprir com o seu dever	Em vez de	Obter resultados
Reduzir os custos	Em vez de	Aumentar os lucros

Fonte: Adaptado de Reddin (1975)

Dadas as posturas levantadas por Reddin, podemos observar o surgimento de dois novos planos com mais 8 (oito) estilos derivativos, provenientes da abordagem com maior ou menor orientação para a eficiência como tratado no quadro a seguir.

Figura 3 - Demonstrativo Tridimensional



Fonte: Adaptado de Reddin (1975)

A Teoria de Reddin foi desenvolvida a partir de uma série de pesquisas realizadas por psicólogos nos Estados Unidos que por ele foi denominada “Teoria 3-D da Eficácia de Liderança” justamente pelo caráter tridimensional tal como apresentado no quadro 3. Similar à teoria de Fiedler (1967) os pesquisadores consideravam que os principais elementos do comportamento dos líderes tinham como base as tarefas a serem executadas e as relações com as pessoas em relação harmônica considerada a mais eficiente para as situações de tomada de decisão.

Para o presente estudo utilizaremos como parâmetro os estilos básicos demonstrados no quadro 1 (Estilos Básicos de Liderança), salvo descrito por Agostinho Minicucci que apresenta a quádrupla básica de Reddin, no livro Psicologia aplicada à administração, da seguinte maneira:

O líder separado equivale a um indivíduo com pouca orientação para o trabalho e para as relações; o líder relacionado equivale a um indivíduo com alta orientação para as relações e pouca para as tarefas; o dedicado é aquele que possui apenas alta orientação para a tarefa e pouca para as relações, enquanto que o integrado é aquele que possui alta orientação tanto para as tarefas, quanto para as relações (MINICUCCI, 1976).

Em paráfrase ao citado acima pode-se dizer que o estilo “Separado” é despreendido da responsabilidade para com as pessoas e para com os resultados da organização, sendo apenas um seguidor de regulamentos, desistindo com frequência dos objetivos e de baixa produtividade; evitando o envolvimento, não assumindo a responsabilidade, de pouca opinião; mostrando resistência a mudança. Pode ser eficaz no papel de BUROCRATA, em funções de pouca decisão, mas que exigem rigidez com leis e normas, que exige confiança e sigilo absoluto,

O estilo “Relacionado” opta por priorizar a tomada de decisão baseado no bem estar das pessoas em detrimento dos resultados organizacionais, costuma enfatizar o desenvolvimento profissional, é informal, tranqüilo, comunicativo, simpático, aprovador, acolhedor e amistoso, criando, na maioria das vezes, uma atmosfera de segurança.

O líder “Dedicado” em oposição ao anterior está direcionado aos resultados da organização em detrimento dos relacionamentos interpessoais, é uma pessoa mais voltada para o trabalho. Este líder dirige o trabalho dos outros de forma resoluta e agressiva; é auto-confiante, ativo, de iniciativa, seguro independente e ambicioso.

O líder “Integrado” busca atender aos aspectos de relacionamento e ao passo que também valoriza o relacionamento interpessoal, se adaptando bem em gerências de alto nível. É ineficaz quando se apresenta intransigente, tentando minimizar o problema imediato ao invés de maximizar a produção ao longo prazo, perdendo o foco da tarefa. É eficaz quando é executivo, ou seja, vê sua função como maximizador dos esforços dos demais, tanto nas tarefas de curto como de longo prazo; utiliza o trabalho em equipe para tomada de decisões e encoraja o desempenho das pessoas.

5 METODOLOGIA

Esta seção dedica-se a explicar o percurso metodológico adotado na elaboração deste artigo, cuja finalidade foi descrever os arquétipos das lideranças de comunidades de startups da região Nordeste do Brasil.

Quanto aos fins, sustentada no entendimento de Vergara (2000), esta pesquisa classifica-se como descritiva cuja finalidade é conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, conferindo ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema pesquisado. Trivinos (2003) observa que este tipo de pesquisa pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

No que concerne à abordagem, o estudo foi conduzido por meio de abordagens de natureza quanti-qualitativas. Alyrio (2009), conceitua a pesquisa quantitativa como sendo aquela onde a realidade pode ser descrita de modo objetivo e estatístico. A qualitativa, por sua vez, apresenta abordagem empírico-analítica, reflexiva, onde a realidade é verbalizada e os dados coletados são interpretados. Nesse sentido, para análise dos dados qualitativos adotou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), assim os dados coletados passaram por uma fase de leitura de primeira impressão, registro de unidades de sentido, registro de unidades de contexto e categorização dos temas. Já para a análise quantitativa, utilizou-se o software excel para realizar a estruturação estatística descritiva dos dados coletados.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, sendo a primeira delas com uma abordagem qualitativa, onde: i) Entrevista com os líderes no formato podcast. Nessa fase foi construído um projeto em parceria com a comunidade de Startups do estado do Maranhão a Soluises, que consiste em uma série de entrevistas com líderes de diferentes estados da região nordeste a fim de mapear comportamentos e melhores práticas de gestão de comunidades. buscou-se identificar dados que pudessem fornecer um perfil das lideranças, dividindo o roteiro em três momentos, sendo estes, um “Pitch” da comunidade apresentando os principais pontos, seguido de uma pergunta de descontração como “qual sua comida favorita” ou “qual seria seu super poder” seguido das perguntas relacionadas ao tema tais como:

- Como você se tornou Líder?
- Como a sua comunidade tem trabalhado no engajamento de novos líderes?
- Como a comunidade se organiza?
- Quais são suas principais dores e desafios?
- Quais seus sonhos e objetivos para o futuro da comunidade?

Vale destacar que todas as perguntas tiveram caráter orientativo, podendo ou não ter sido realizadas de acordo com a necessidade do entrevistador.

A segunda etapa de coleta de dados, teve uma abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário de Teste de Liderança Situacional (TLS), por meio de formulário Google segundo os parâmetros teóricos estabelecidos pela metodologia de Agostinho Minicucci (2002), que a fim de analisar sistematicamente os perfis descritos na teoria 3D, desenvolveu o TLS, composto por vinte itens, cada um com quatro afirmações que devem ser avaliados segundo uma escala, do tipo Likert, de quatro pontos: 3 = traduz o

objetivo bastante; 2 = traduz o objetivo muito; 1 = traduz o objetivo pouco; e 0 = traduz o objetivo nada.

De acordo com as pontuações no questionário é possível identificar a tendência que o líder tem em suas práticas: orientada para as tarefas (OT) ou para as relações interpessoais (OR), e a partir da combinação destas duas práticas o autor determina quatro estilos básicos de liderança, a saber, separado (baixa OT e baixa OR), relacionado (baixa OT e alta OR), dedicado (alta OT e baixa OR) e integrado (alta OT e alta OR).

A próxima seção dedica-se a apresentar e discutir os resultados obtidos. Serão apresentados primeiramente os resultados da segunda etapa de coleta de dados (quantitativa) para poder classificar os gestores entrevistados na primeira etapa (qualitativa) categorizando dentro dos quatro tipos presentes nos estilos básicos de liderança como descrito no modelo da Teoria 3D de Reddin.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Quantitativo:

Na etapa quantitativa do processo foi aplicado o formulário do Teste de Liderança Situacional desenvolvido por Agostinho Minicucci (2002), baseado na teoria de Liderança 3D de Reddin. As alternativas estão relacionadas aos estilos separado, relacionado, dedicado e integrado, sendo que os itens de número ímpar têm a seguinte interpretação: (A) separado, (B) relacionado, (C) dedicado e (D) integrado; e os itens de número par têm a seguinte interpretação: (A) integrado, (B) dedicado, (C) relacionado e (D) separado.

A partir das notas atribuídas pela escala de Likert de 4 pontos, foram somadas as respostas em cada pergunta direcionada ao seu respectivo perfil, permitindo a visualização do perfil situacional predominante de cada um dos entrevistados.

Gráfico 1 - Comparativo de Resultados.



Fonte: Autor (2022).

A partir do gráfico podemos observar que todos os entrevistados apresentam predominância do perfil de Liderança Situacional dentro do Arquétipo de Líder Integrado, o que significa que a postura mais provável a ser assumida pelas lideranças se orienta para tarefas e para pessoas.

Observando individualmente cada um dos perfis podemos concluir que o primeiro entrevistado possui como dois maiores perfis, orientados para Integrado e Relacionado, porém pouco direcionado ao separado e menos ainda ao dedicado. Apresentando o segundo menor desvio padrão notado.

Quadro 2 - Análise Estatística

	Soma de d ²	Variância	Desvio Padrão
Entrevistado 1	193	64,33	8,02
Entrevistado 2	113,00	37,67	6,14
Entrevistado 3	123,00	41,00	6,40
Entrevistado 4	316,00	105,33	10,26

Fonte: Autor (2022).

O entrevistado de número dois foi o que apresentou a maior média de todos os perfis, denotando afinidade majoritária com o perfil integrado e relacionado, seguido do separado e posteriormente dedicado, tal como o primeiro entrevistado porém registrando o menor desvio padrão da pesquisa.

O terceiro entrevistado, apresentou a maior afinidade com o perfil de liderança separado dentre os demais, configurando um segundo grupo dentre os entrevistados, caracterizado pela afinidade com os perfis Integrado e Separado.

Quadro 3 - Média por Entrevistado

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Integrado	49	56	54	53
Relacionado	43	49	43	37
Dedicado	32	41	40	31
Separado	34	48	50	49

Fonte: Autor (2022).

O quarto e último entrevistado foi o que apresentou a maior variância registrada, estando mais alinhado com os perfis Integrado e Separado, configurado dentro do segundo grupo descrito, também vale destacar que foi o perfil que registrou a menor afinidade com o Líder Dedicado.

6.2 Qualitativo:

A etapa qualitativa da pesquisa foi produzida através de parceria entre o pesquisador e a Comunidade Soluises (comunidade de startups do estado do Maranhão) na qual o mesmo trabalha voluntariamente, enquanto liderança, o projeto constituiu-se de uma série de entrevistas e fora denominado “Diários de Comunidades” sob a prerrogativa de registrar melhores práticas de gestão de Comunidades de Startups.

Tendo sido realizado entre os dias 06 e 28/05 de 2021, contando com o apoio das comunidades, Manguezal, Carnáuba Valley, Caju Valley e Rapadura Valley, e apoio institucional do Centro Universitário Dom Bosco, Black Swan Powered by Creative Pack, e Programa Inova Maranhão da Secretaria de Estados de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado do Maranhão, além do apoio de uma equipe composta por produtor, diretor, iluminador, apresentadores, apoio e outros.

Foram realizadas 4 (quatro) entrevistas com líderes de Comunidades de Startups em estados distintos na região nordeste do Brasil, que por motivos de preservação da imagem serão apresentados no presente estudo, de 1 (um) a 4 (quatro), de acordo com a ordem de realização das entrevistas, sendo os indivíduos 1 e 3 do sexo masculino enquanto 2 e 4 do sexo feminino.

Sergipe com a Comunidade Caju Valley, representada na figura do nosso entrevistado número 1, foi fundada em 2014 e tem aproximadamente 10 líderes de comunidade, tendo

retornado de um período de inatividade, por conta de de fatores internos não especificados, de aproximadamente 6 meses, sendo realizada a entrevista no dia 06 de Maio de 2021.

O entrevistado de número 2 representou a comunidade Manguezal do estado de Recife, no momento da entrevista registraram uma média de 3000 (três mil) membros, entre os mais ativos e menos ativos, além de 40 lideranças indiretas e 10 diretas, seus principais canais são o site e Instagram e como principal produto da comunidade uma Newsletter mensal para compartilhamento de oportunidades do ecossistema.

Nosso entrevistado de número 3 foi o único dentre os demais que representou uma comunidade de fora de umas das capitais brasileiras, representando a Comunidade Carnaúba Valley da cidade de Parnaíba no estado do Piauí, tendo como comunidade irmã o Cajuína Valley, o líder não especificou número de lideranças durante a entrevista.

Nossa última entrevistada foi a de número 4, da Comunidade de Startups de Fortaleza no Ceará a Rapadura Valley, formalmente constituída em 2014, tendo surgido no primeiro Startup Weekend do estado, atualmente possuem três grupos de whats como canais de comunicação, além de um grupo de ajudantes e líderes.

A primeira pergunta do nosso roteiro de entrevistas foi referente à jornada pessoal, na forma do questionamento “como você se tornou líder” buscamos entender quais elementos da jornada pessoal de cada um dos entrevistados foi decisivo para que se tornassem representantes em suas respectivas comunidades, fator esse fundamental para o entendimento das motivações altruístas e egoístas por trás do voluntariado (MASCARENHAS, 2013).

De acordo com os relatos dos entrevistados pudemos identificar que os entrevistados de 1 a 3, tiveram seu primeiro contato com o ecossistema de inovação diretamente relacionado com o ambiente acadêmico, sendo o 1 e 2 enquanto discentes universitários, se envolvendo principalmente com o movimento de empresas juniores, e o 3 no âmbito da docência a partir da execução de eventos e interações com o ecossistema.

O entrevistado número 4 apresentou um início de jornada diferente, porém igualmente interessante, ligado fundamentalmente a interação com os pais empreendedores como principal inspiração de envolvimento com o ecossistema, com forte contribuição da atividade laboral do entrevistado que também envolvia o apoio aos empreendedores locais bem como interação com os atores do ecossistema.

Apesar das diferenças entre início de jornada, todos os entrevistados relataram que o apoio aos empreendedores foi uma motivação central no processo de entrada no ecossistema e consolidação enquanto liderança local, processo esse marcado pelo acompanhamento empreendedor e posterior reconhecimento social, posicionando-os como referências em suas regiões.

A segunda pergunta do nosso roteiro, se direciona para as questões pertinentes ao engajamento dos liderados na comunidade de startups, visto que por ser voluntário carece de um constante esforço motivacional interno e externo, visto que voluntários com motivações altruístas e egoístas apresentam probabilidade de desempenhar suas atividades por mais tempo do que aqueles com motivações predominantemente altruístas Gallup (1987).

Observamos que grandes diferenças entre as dinâmicas de engajamento nas comunidades entrevistadas, para o entrevistado 2 por exemplo o maior desafio do processo de engajamento de novos membros se deu por conta da mudança de rotina pós pandêmica, visto que anteriormente havia um cenário de muita interação presencial onde segundo o mesmo o engajamento das lideranças era naturalmente mais simplificado.

O segundo entrevistado destacou que **“uma comunidade engajada não apenas uma comunidade com 3000 pessoas, mas uma comunidade onde as pessoas se conhecem, onde estão conectadas”**, isso descreve uma preocupação com o relacionamento entre os membros das comunidades e denota um forte alinhamento com o perfil de líder Relacionado.

Já para o entrevistado 3 o processo de engajamento dos líderes costumeiramente demandava ações mais direcionadas e proativas, como no exemplo trazido pelo mesmo a construção de um “Comitê Gestor”, objetivando representatividade em diversas esferas do ecossistema como academia, governos, empresas, entidades de classe e outros.

Segundo o entrevistado 3 **“quando você começa a dar responsabilidades para os líderes eles começam a sentir participantes ativos da comunidade”** se sentindo mais engajados e mais donos dos processos pelos quais se responsabilizam.

Segundo o entrevistado 1 **“liderança é exemplo e liderança é orgânica, não se pode pegar as pessoas pela mão, o que se pode fazer é mostrar o que existe e se colocar à disposição para ajudar”**, o que demonstra uma abordagem da liderança alinhada com o perfil Integrado e Relacionado que não se preocupa apenas com a tarefa mas também com a motivação e o suporte a pessoa que irá executar ela.

Para a comunidade 1 e 4 o processo de engajamento de membros é semelhante a um processo de “boas vindas” (onboarding) onde os membros se apresentam por meio de inscrição ou manifestação de interesse e a partir disso passam por um processo de orientação e direção dentro da comunidade onde gradativamente vão conquistando mais responsabilidades e influência.

Nosso terceiro questionamento se refere à forma como as lideranças organizam suas atividades internamente, se optam por divisão por projetos, temas ou áreas mais tradicionais, qual é o tamanho desses “grupos de trabalho” e que papéis eles desempenham na comunidade.

Percebemos que o nível de centralização das comunidades também varia bastante, indo de comunidades com alto nível de centralismo, como descrito pelo entrevistado número 3 que inclusive manifestou descontentamento com o desgaste da própria figura por conta da alta demanda da comunidade, quanto de uma organização totalmente descentralizada onde todos os processos decisórios da comunidade são tratados no grupo geral, como observado no relato do entrevistado 1.

É preciso destacar também modelos gerenciais que demonstram um equilíbrio maior em termos de centralização do processo decisório, como observado a partir dos relatos dos entrevistados 2 e 4 que descreveram organização do time em grupos de trabalho com temáticas específicas, denominados squads (esquadrões), remetendo a uma força tarefa destinada a uma atividade específica porém enquadrada em um hierarquia horizontal.

Nos relatos, para os entrevistados, os canais de interação comentados desempenham importante papel no planejamento organizacional das comunidades, sendo o principal deles os grupos de Whatsapp, principalmente considerando métricas de engajamento no tempo.

O penúltimo ponto levantado durante as entrevistas argumenta sobre o que toca os desafios das lideranças de comunidades, a questão da tomada de decisão da organização horizontal e principalmente as principais competências das lideranças nesse processo de desenvolvimento das comunidades.

Muitos desafios foram trazidos durante a série, vale destacar que para a liderança 3 por exemplo, o referenciamento da comunidade em um local físico foi a maior dor citada, já para a comunidade 4 seria sobre o gerenciamento dos canais de comunicação e a sustentação da ordem para que não haja uma fuga ao foco da proposta como discussões políticas, humor e outros.

Mas uma pauta que pudemos identificar em todos os discursos trazidos durante a série foi o desafio do engajamento, inclusive a partir do trazido observamos que o propósito das ações está diretamente ligado ao processo de manutenção das lideranças, fator que segundo os mesmos é fundamental para o que foi definido como “liderança orgânica”, onde as ações da comunidade representam a força motriz para a manter os indivíduos interessado em contribuir com o coletivo e por si esse interesse gera novas ações constituindo assim um círculo virtuoso na comunidade.

Nosso último ponto foi sobre a perspectiva de futuro das lideranças, considerando desejos, objetivos, metas e sonhos, como os líderes vislumbravam as suas comunidades em um período futuro de 5 a 10 anos, considerando principalmente as atuais atividades e planejamento da liderança vigente.

No tocante a essas perspectivas de futuro podemos enxergar um ponto em comum dentro dos discursos de todos os entrevistados, que foi o interesse em ter a comunidade interagindo mais ativamente do grandes empresas, trocando ideias, compartilhando aprendizados mas principalmente conectando startups com oportunidades de desenvolvimento dentro dessas grandes organizações, fator que para eles podem ser alcançado de diferentes formas.

Para o entrevistado número 1 a melhor forma de alcançar esse cenário é ter uma comunidade posicionada como apoio ativo para os empreendedores, assumindo um papel semelhante ao de uma aceleradora só que dentro de uma dinâmica orgânica de liderança, para o nosso entrevistado 2 esse cenário é mais factível a partir de uma abordagem mais sistêmica das conexões em rede de contatos (Networking), construindo um processo de conexão que torne a comunidade um ambiente ainda mais frutífero para geração de negócios.

Para o entrevistado 3 um ambiente físico é a chave para o referenciamento e conexão com os atores do ecossistema, já para o entrevistado 4 seria a adoção de melhores práticas de compartilhamento e gerenciamento das ações dentro da comunidade, objetivando maior assertividade nas proposições e também um melhor gerenciamento do conhecimento internamente, o que pode contribuir com a creditação da comunidade no ecossistema.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo descrever o perfil dos entrevistados enquadrando os mesmos dentro dos perfis básicos de liderança descritos na teoria 3D de William Reddin, através de suas percepções e experiências enquanto lideranças regionais de comunidades de startups na região Nordeste do Brasil.

De acordo com a etapa quantitativa da pesquisa, composta por aplicação do formulário TLS - Teste de Liderança Situacional, identificamos que todos os quatro entrevistados possuem alinhamento gerencial preponderantemente alinhado com o perfil de Líder Integrado, que segundo William busca atender aos aspectos de relacionamento e ao passo que também valoriza o relacionamento interpessoal, se adaptando bem em gerências de alto nível (REDDIN, 1975).

A partir da análise qualitativa identificamos elementos no discurso dos entrevistados que ampliam nossa percepção gerada após aplicação do formulário, como por exemplo na fala do entrevistado 1 em que ele fala sobre o processo de sugestão de tarefas o mesmo disponibiliza as atividades no grupo geral da comunidade pelo WhatsApp e propõe a execução da atividade dizendo **“fulano coloquei um negócios lá no grupo, e essa pessoa ia lá e puxava outra”**, o que segundo o entrevistado funciona como um condicionamento social, que visa tornar o processo em cadeia, de modo que o mesmo consegue motivar as pessoas, ao passo que promove a execução das atividades.

É possível identificar elementos semelhantes na fala do entrevistado 2, também classificado como predominantemente Integrado a partir da fala que se refere a importância de delegar atividades.

Quando a gente fala de Comunidade, temos que ter o jogo de cintura de entregar a tarefa para a pessoa e confiar que ela vai fazer, e ao mesmo tempo em que você confia não pode cobrar no sentido de ficar encima. (ENTREVISTADO 2, 2021)

Essa ambiguidade entre direcionar tarefas e dar liberdade para os indivíduos, característica pelo perfil apontado no TLS como Integrado, ou seja alguém que busca o equilíbrio entre tarefa e pessoas também foi observado na fala do entrevistado 4, quando se refere ao processo de entrada de novos líderes e fala, **“tentamos deixar o nosso processo o mais leve possível para que todos fiquem a vontade e não se sintam pressionados”** ao mesmo passo em que também pontua, **“entendemos também que é preciso que haja uma dedicação”**.

Entretanto, considerando a abordagem quantitativa de Agostinho Minicucci (2002) no teste que foi aplicado, observamos que as lideranças não se limitam a aplicação de um único estilo gerencial, podendo também intercalar entre momentos e posturas. Então consideramos válida a abordagem dos resultados aqui apresentados a partir da perspectiva combinatória dos estilos gerenciais, a partir da mescla entre o de maior afinidade e de segunda maior afinidade, caracterizando um estilo gerencial mais complexo e adaptável como sugerido em premissa pela escola de liderança situacional.

Observando os resultados da pesquisa pudemos observar que os entrevistados **1 e 2 apresentam uma combinação de afinidades gerenciais próximas do integrado e relacionado**, o que é corroborado nas falas dos líderes durante a entrevista onde percebemos elementos que direcionam uma preocupação para o bem estar das pessoas participantes da comunidade.

Já para os entrevistados **3 e 4 observamos um estilo gerencial com maior afinidade para o Separado e Integrado**, o que é bem curioso pois graficamente eles são estilos opostos, mas o que de fato corrobora para o conceito central da teoria situacional que são as possibilidade de assumir diferentes posturas de liderança.

Já a Liderança Dedicada, enquanto estilo gerencial mais distante dos perfis abordados, denota que a liderança de comunidade apresentada pelos entrevistados tende a estar menos alinhada com a execução das tarefas e mais alinhada com os demais aspectos competentes ao ecossistema, como engajamento das pessoas e atores do ecossistema.

Em conclusão, a partir do estudo dos perfis de liderança de comunidades de startups conseguimos traçar um perfil que nos auxilia na preparação das futuras gerações de liderança, aprimorando posturas e treinamentos para o avanço da organização das comunidades, como sugestão para estudos posteriores, indico a realização de pesquisa semelhantes a essa em Comunidades de Startups de outros estados a fim de que sejam realizados estudos comparativos, ou até mesmo em diferentes gerações de lideranças das mesmas comunidades, para analisarmos a evolução dos estilos gerenciais no decorrer dos anos, constatando que ocorreu de modo positivo, negativo ou se manteve sem alterações.

REFERÊNCIAS

- BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup: **manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.
- HARTMANN, Victor Hugo Pereira. Startup: **uma nova forma de empreender**. 2013.
- TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE STARTUPS. abstartups, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 13 de Abril de 2022.
- RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya, 2012.
- POSSENDORO, Alexandre. **Modelo lean-método científico aplicado na gestão de novos produtos e negócios**. Revista USP, v. 1, n. 130, p. 199-203, 2021.

GHINATO, Paulo. **Sistema Toyota de Produção: mais do que simplesmente just-in-time.** Production, v. 5, n. 2, p. 169-189, 1995.

PINTO, Rafael Soares et al. **LEAN STARTUP: O MÉTODO DE GESTÃO DAS STARTUPS.** Revista de Casos e Consultoria, v. 7, n. 2, p. e722-e722, 2016.

The Startup Community Way (Techstars) (p. 78). Wiley. Edição do Kindle.

MIYAZAKI, Silvio Yoshiro Mizuguchi. **Inflação e políticas de estabilização no Japão pós-Segunda Guerra Mundial (1945-1951).** 1991. Tese de Doutorado.

CASSENS, Nathalie; WEDEL, F. H. **The Lean Startup—A Systematic.** 2022. Literature Review.

DE SOUZA, Raphael Odebrecht et al. **Utilização do Lean Startup e Lean Canvas com ciclos curtos de aprendizagem para o desenvolvimento de Startups,** 2022.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela; GONÇALVES, Luciana Castro; VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. **De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade startups da cidade de Belo Horizonte.** Cadernos EBAPE. br, v. 16, p. 761-773, 2018.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard Arnold; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge.** Harvard business press, 2002.

FELD, Brad. Startup communities: **Building an entrepreneurial ecosystem in your city.** John Wiley & Sons, 2020.

LANA, Henrique Avelino. **START'UPS, ACELERAÇÃO, INCUBAÇÃO, MERCADO E ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR: O DIREITO E AS NOVAS TECNOLOGIAS.** Revista de Estudos Jurídicos UNA, v. 8, n. 1, p. 79-108, 2021.

DE BARROS, Janaína Galdino; PAIXÃO, Ana Eleonora Almeida. **ANÁLISE EMPREENDEDORA DE TRÊS ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO DO NORDESTE DO BRASIL.** REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, v. 11, n. 1, p. 5747-5759, 2021.

LACERDA, Adriana Nunes et al. A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. *Gestão e Sociedade*, v. 2, n. 4, 2008.

MATTOS, Antonio Carlos M. **Eficácia gerencial.** 1975.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; ZAMBALDI, Felipe; VARELA, Carmen Augusta. **Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso.** Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 229-246, 2013.

SOUZA, Tatiele Pereira. **A Desigualdade de gênero no campo da tecnologia da informação.**

In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11, & WOMEN'S WORLDS CONGRESS, 13, 2017, Florianópolis. Anais...Florianópolis, 2017. p.1-14.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

FERASSO, Marcos. Inovações como fatores estratégicos de PMES high-tech localizadas em ecossistemas de inovação: uma análise cross-national a partir da abordagem das configurações. **Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Administração**, 2018.

DULLIUS, Andréia Cristina. **As capacidades de inovação em Startups: um estudo no Vale do Silício.** 2016.

PISCIONE, Deborah Perry. **Os segredos do vale do silício: O que você pode aprender com a capital mundial da inovação.** Alta Books, 2019.