



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como é que a relação fundador-colaborador em  
Startups de base tecnológica tem sido estudada  
na literatura: Uma Revisão Sistemática de  
Literatura

Lourenço Lopes Cardoso

Católica Porto Business School  
Dezembro 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Como é que a relação fundador-colaborador em  
Startups de base tecnológica tem sido estudada  
na literatura: Uma Revisão Sistemática de  
Literatura

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Lourenço Lopes Cardoso

sob orientação de  
Professora Eva Dias de Oliveira

e coorientação de  
Professora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School  
Dezembro 2021



**Agradecimentos:**

- À minha família nomeadamente pais e irmãos;
- À Rosarinho e a todos os meus amigos;
- A toda a minha equipa e clube de rugby (CDUP Rugby);
- E finalmente à minha orientadora, Professora Eva Dias de Oliveira.



**Resumo:**

O principal objetivo do presente trabalho é responder à questão de investigação referente à forma como a relação fundador-colaborador em *startups* de base tecnológica tem sido estudada na literatura. Deste modo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura na qual através do protocolo da RSL, foram eleitos 14 artigos sujeitos a análise. Tendo em consideração as especificidades das *startups* de base tecnológica, os resultados salientam alguns fatores importantes no estabelecimento de uma relação positiva entre os dois intervenientes, o colaborador e o fundador, nomeadamente tratar-se de uma relação informal, a conciliação entre a vida de trabalho com a vida pessoal, a implementação de estratégias que fomentem a manutenção de relações informais e o foco no equilíbrio da vida profissional e pessoal sendo estes, fatores influentes para o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Além disto, o ambiente da empresa, a sua cultura e as recompensas e incentivos dados aos colaboradores revelam-se também ser fatores essenciais para o desenvolvimento de uma relação interpessoal e institucionalizada entre o fundador e colaborador em empresas *startup*.

Palavras-chave: Startup; relação colaborador-fundador; liderança



**Abstract:**

The main goal of the present study is to answer to the question referring to how the relationship between the founder and the employee in technology-based startups have been studied on literature. To do so, a systematic literature review (SLR) was conducted, and with the SLR protocol, 14 articles were chosen and analyzed. Having in mind the specific characteristics the technology-based startups characteristics, the results show some important factors in establishing a healthy relationship between the two intervenient, the employee and the founder, namely the fact that it is an informal relationship, the implementation of strategies that promotes informal relations and the focus on work-life balance being those, influential for the employee's well-being and development. Moreover, the company's environment, the culture and the rewards and incentives given to the employees are also key factors for the development of a healthy relationship between the founder and the employee of startup companies.

Key-words: Startup; relationship between employee and founder; leadership

Número total de palavras Trabalho Final de Mestrado: **10791**



## Índice:

<b>1. INTRODUÇÃO:</b> .....	<b>13</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO:</b> .....	<b>17</b>
2.1. A FORMAÇÃO DA EQUIPA STARTUP: .....	19
2.2. O PAPEL DO LÍDER/FUNDADOR: .....	21
2.3. AS DIFERENCIAS GERACIONAIS DENTRO DE EMPRESAS STARTUP: .....	24
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
3.1. SELEÇÃO DAS BASES DADOS E DEFINIÇÃO DAS PALAVRAS-CHAVE: .....	29
3.2. DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO: .....	30
3.3. SELEÇÃO DE ARTIGOS PARA A REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA: .....	30
3.4. ANÁLISE DE CONTEÚDO: .....	34
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:</b> .....	<b>37</b>
<b>5. CONCLUSÃO:</b> .....	<b>44</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....	<b>46</b>

## **Índice de figuras:**

Figura 1 - Seleção de artigos com base no Diagrama PRISMA .....	33
---	----

## **Índice de tabelas:**

<i>Tabela 1 - Resultados da pesquisa</i> .....	31
<i>Tabela 2 - Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura ..</i>	35
<i>Tabela 3 - Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos</i> .....	38



## 1. Introdução:

O trabalho final de mestrado trata-se de uma revisão sistemática de literatura com o foco no contexto de trabalho em *startups*. De um modo geral, startups são empresas recém criadas que aspiram a um crescimento rápido em contextos de elevada incerteza e são consideradas fundamentais no crescimento da economia de um país. Ainda assim, muitas startups acabam por não ser bem sucedidas. Este facto revela de um certo modo que a gestão das startups é um enorme desafio sendo que a Gestão de Recursos Humanos parece ser a área de gestão mais vital para este tipo de negócios (Kuratko et al., 2005) já que tem um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento da empresa.

As *startups* existem para “aprender como construir um negócio sustentável” (Hayton, 2005). Se este é o propósito das *startups*, segundo Ries (2011) então o seu maior recurso serão necessariamente os colaboradores. De facto, as pessoas ainda se tornam o recurso mais precioso quando as empresas são pequenas e necessitam de inovar continuamente trazer algo de novo para o mercado. Sabendo que o sucesso das empresas está centrado nas pessoas, nas próprias chefias e na forma como os trabalhadores enfrentam os desafios existente nas suas empresas, torna-se pertinente abordar esta temática e tipo de organização com vista em fatores que contribuem para o seu sucesso. Alguns dos desafios que estas empresas enfrentam foram identificados pelo fundador da empresa *WAAT Studio* e *partner* da empresa *Unexpected*, João Brás, numa entrevista levada a efeito com vista à exploração inicial do tema. Ele afirma que as maiores dificuldades que enfrentam são incerteza de sucesso futuro e medo de que as capacidades financeiras da empresa para cumprir as suas responsabilidades perante o colaborador sejam insuficientes. Ainda sob o ponto de vista do desenvolvimento dos recursos humanos, o fundador da *WAAT studio* defende que como as *startups* são empresas pequenas faz com que, em processos de recrutamento e seleção, os candidatos se sintam inseguros quando às suas perspetivas futuras já que estes procuram ter boas experiências de trabalho e desenvolver as suas capacidades e conhecimentos nas áreas em que trabalham. O empreendedor acrescenta que a falta de popularidade e reconhecimento das empresas *startup* pode fazer com que os trabalhadores optem pela concorrência e empresas já estabelecidas com maior conhecimento. Apesar das dificuldades, o João Brás reconhece algumas

vantagens para os novos colaboradores das *startups*. Nestas empresas, os colaboradores têm a possibilidade de trabalhar diretamente com a liderança da empresa, participar na maioria dos projetos realizados não havendo uma segregação de funções existente em grandes empresas pode ser apelativo pelo facto de se estar mais envolvido nas atividades gerais da organização. É ainda mencionado que a maior flexibilidade de processos relativamente a outras empresas onde os processos são mais hierarquizados, pode ser um fator de atração de colaboradores.

Numa entrevista publicada no jornal *The New York Times* com Kip Tindell, o fundador e CEO da empresa *The Container Store*, este afirma que: *"Fill the other guy's basket to the brim. Making Money then becomes an easy proposition!"*. Tal afirmação remete-nos para a ideia de que quanto mais nos preocuparmos em dar valor a quem nos ajuda e faz crescer, mais facilmente teremos retorno e rendimento numa empresa. Assim, está intrínseca a ideia de que o bem-estar, a motivação, o sentido de liderança entre outros aspetos, dentro das organizações pode ser a chave para o sucesso das mesmas. De acordo com o James Kerr (2013) no livro *"Legacy"*, *"If you hire people who believe what you believe, they'll work for you with blood, sweat and tears"*. Tal afirmação remete-nos mais uma vez para a importância de uma forte coordenação entre o fundador da empresa e o colaborador bem como o papel que ideologias empresariais, como a missão, a visão, os valores e a cultura têm no rumo das *startups* ou quaisquer organizações. Torna-se também pertinente observar que sendo empresas totalmente novas onde a única fonte de informação acerca do funcionamento da mesma, é o fundador, uma forte ligação entre este e os seus subordinados tem uma forte relevância. Isto porque se trata de um contexto onde não há referências e onde o funcionamento da empresa depende desta única fonte de informação e mentoria (o fundador), o que não acontece em empresas já estabelecidas onde a integração de um novo talento é principalmente realizada pelos colegas de trabalho.

A relação com a chefia é crucial para o bem-estar dos trabalhadores. Pfeffer (2018) afirma que a relação com a chefia pode ser ainda mais importante do que a relação com o próprio médico de família já que é uma determinante da saúde mental e física dos trabalhadores! Tal afirmação é suportada pela influência que o trabalho pode ter na saúde mental e física dos colaboradores. Uma das dimensões que este autor identifica como determinante para o bem-estar é o suporte e a autonomia que a chefia oferece aos trabalhadores. Em suma, estudos

apontam que a baixa justiça organizacional e o reduzido apoio no trabalho ocupam uma forte probabilidade de causar danos na saúde mental dos colaboradores. O mesmo autor declara ainda que dar pouca liberdade e controlo aos colaboradores pode significar um decréscimo na motivação e esforço destes. Como forma de combater este facto, é utilizado não só o exemplo da *Zillow*, onde se defende que o papel do gestor é ajudar a equipa e remover quaisquer obstáculos ao invés de funcionar como um ditador, como também se proclama que uma relação entre o colaborador e a chefia onde ambas as partes são capazes de tomar decisões e ser autonomamente competentes pode resolver alguns problemas de motivação e bem-estar no trabalho. Numa entrevista realizada a Edgar Schein, e tendo em conta o papel do líder, é comentado o facto de algumas empresas procurarem tratar os colaboradores de forma a manterem a distância social ao invés de se aproximarem e conhecerem os seus subordinados. O autor e professor discorda, considerando que o distanciamento entre o líder e o colaborador poderá afetar a confiança destes e afirma que “Se não estivermos suficientemente perto, os colaboradores podem omitir aquilo que sabem e sentem”. Numa ótica motivacional, Simon Sinek acredita que o líder de qualquer projeto, empresa ou organização deve proporcionar aos seus subordinados todas as ferramentas para que estes atinjam patamares mais altos. O autor, faz uma analogia entre ser líder e ser pai/mãe, com o objetivo de demonstrar que em ambos os papéis, se procura oferecer oportunidades, educação, disciplina e autoconfiança para que os restantes se sintam seguros, sem medo de falhar e capacitados de realizar os seus trabalhos com sucesso. Sinek, acrescenta que liderar não passa por ter autoridade, mas sim cuidar dos subordinados, protegê-los para que se sintam confiantes e cooperem com a organização.

Face ao exposto, o objetivo do presente trabalho passa por caracterizar a relação entre um fundador de *startups* e os seus dando origem á seguinte questão de investigação: “Como é que a relação fundador-colaborador em startups de base tecnológica tem sido estudada na literatura”. Assim, temas como o bem-estar, a motivação, a mentoria, a oportunidade de retenção de talentos, estilos de liderança e outras práticas de recursos humanos, podem ser resultados que futuramente serão obtidos com este estudo.

O presente trabalho divide-se em quatro diferentes capítulos sendo o primeiro o enquadramento teórico. Neste capítulo são estudados os temas que estão diretamente relacionados com a questão de investigação servindo então como

uma base de desenvolvimento do tema. O segundo tópico descreve a metodologia utilizada onde está descrita a formulação da questão de investigação, a definição de palavras-chave e bases de dados utilizadas, os critérios de inclusão e exclusão, a seleção dos artigos para a RSL bem como a análise de conteúdo. No terceiro capítulo é apresentada a discussão dos resultados obtidos na revisão. Por fim, o trabalho termina com uma breve conclusão.

## 2. Enquadramento teórico:

O conceito de *startup* é multidimensional. Segundo Hayton (2002) e Lussier (1995), *startup* é uma organização recentemente iniciada, em que o seu tempo de vida varia entre os oito e dez anos. Sendo certo que o período de tempo no qual a empresa se pode designar “*startup*” seja motivo de discrepâncias, Robinson e McDougall (2001), acreditam que estas apenas englobam os seis primeiros anos de atividade. Esta ideia é ainda complementada por Massurel e Montfort (2006) e Lussier (1995), que afirmam que são organizações no ciclo inicial de existência que não alcançaram a realização de suas operações de maneira sustentável. Ainda assim, Gitahy (2010) destaca que estas empresas procuram um modelo de negócios repetível e escalável, mas que são caracterizadas por laborar em condições de alta incerteza já que têm poucas garantias de aprovação e estabilidade. Através desta ideia, Osterwalder e Pigneur (2010) definem modelo de negócio como a forma pela qual uma empresa cria e gera valor essencial para o crescimento sustentável do negócio. Levy (1998) acrescenta ainda que uma *startup* é uma empresa recentemente construída com base em algo inovador e novo seja um produto ou um serviço. Apesar das *startups* serem empresas recentes e em fase de crescimento, para Ries (2005) essa característica não será suficiente. O autor ressalva que a abertura de uma empresa cujo negócio já existe, com um modelo de negócio similar e com o mesmo público alvo, ainda que possa ser um investimento económico atrativo, não poderá ser considerado *startup* pois o seu sucesso dependerá apenas da qualidade da execução. Blank e Dorf (2010) partilham da mesma opinião defendendo que as *startups* não são apenas versões menores das empresas já estabelecidas. Os autores justificam que estas empresas devem obrigatoriamente produzir um produto ou serviço inovador e serem caracterizadas por alguns riscos e incertezas.

É então saliente a ideia de que estas empresas são também caracterizadas pela incerteza do seu sucesso em vários níveis tais como: a incerteza de mercado, de produto, de competitividade, entre outras, bem como o risco associado ao seu investimento já que o carácter inovador não garante o seu sucesso. Neste sentido, Eisenmann (2011) acredita que um grande risco na fundação de uma *startup* passa pelo facto de esta poder apresentar um produto ou serviço que ninguém queira ou precise. As *startups* representam ainda uma taxa de fracasso superior às empresas já estabelecidas (Chang 2004; Stinchcombe, 1965). Não obstante,

estas organizações possuem características que possibilitam o crescimento de vários setores de atividade bem como o conseqüente crescimento da economia nos países onde laboram. Neste sentido, Pérez (2016), aponta que as *startups* têm uma forte importância no desenvolvimento e crescimento económico já que constituem uma das principais fontes de emprego que poderá contribuir também para uma melhor distribuição da riqueza. De encontro á ideia anterior de (Chang 2004; Stinchombe, 1965), são vários os exemplos de empresas, pouco conhecidas no seu início, que através do seu desenvolvimento e sucesso (Foo, 2012) são responsáveis por revolucionar a forma como as *startups* são reconhecidas nos dias de hoje sendo de realçar empresas como a *Sony, Apple, Microsoft, Facebook* e outras, que são o reflexo de que as *startups* de base tecnológica podem, através do seu desenvolvimento, ter uma grande representatividade e ser empresas de destaque no mundo do empreendedorismo bem como líderes no mercado em que operam. Salim (2003), defende ainda que as *startups* são caracterizadas pela formação de um grupo de trabalhadores que, em conjunto vão construir a organização e tudo o que a ela diz respeito. Torna-se assim fundamental entender que fatores como os valores, a missão, a visão, a cultura organizacional entre outros, serão desenvolvidos pelo grupo de colaboradores envolvidos na empresa bem como pelo seu fundador.

Atendendo a esta definição e caracterização das *startups*, a literatura fundamenta que os recursos humanos são os elementos-chave no sucesso destas empresas e, de acordo com Bergman, Lichtenstein e Bush (2001), ainda que estas sejam compostas por um reduzido número de colaboradores e onde as práticas de recursos humanos não estão devidamente formalizadas, todos estes são fundamentais e indispensáveis já que os seus conhecimentos tácitos contribuem diretamente para a produção inovadora. Esta ideia é complementada por Smith, Collins e Clark (2005) que confirmam que a boa gestão dos recursos humanos através de práticas específicas que visem a motivação e conseqüentemente contribuam para a retenção de talentos, podem orientar a empresa e contribuir para o processo de inovação. Torna-se, por isto, fundamental uma gestão eficaz dos recursos humanos disponíveis nas *startups* bem como dos recursos económicos e financeiros.

No que diz respeito a *startups* de base tecnológica, estas são empresas sustentadas pela inovação e desenvolvimento de um produto de alta tecnologia (Foo, 2012). Estas empresas são aquelas que, para além de procurarem um

modelo de negócio sustentável (Blank; Dorf, 2010), têm na inovação tecnológica a essência da sua estratégia competitiva (Finep, 2015). Através destas definições pode-se concluir que o seu carácter inovador no âmbito da tecnologia é atributo de destaque deste tipo de empresa. O grande objetivo destas empresas é a criação de um produto ou serviço tecnológico através da exploração das novas tecnologias e onde se pretende o rápido desenvolvimento da empresa através de recursos tangíveis (Paternoster et al., 2014). As *startups* de base tecnológica revelam especificidades e comportamentos distintos das outras *startups* devido ao ciclo de vida dos seus produtos, elevados custos na sua pesquisa e desenvolvimento, especificidade dos seus mercados e áreas de atuação e provável competição internacional (Doutriaux, 1992; Reymen et al., 2016). Em concordância, Shrader (1997), declara que estas particularidades levam ao aumento das dificuldades e desafios destas empresas quando comparadas com *startups* de outros setores distinguindo-se então por maior risco e incerteza associados. Ademais, estas organizações são frequentemente desenvolvidas por profissionais de pesquisa e desenvolvimento com vivências técnicas ao invés da área da gestão, o que poderá torná-las mais suscetíveis a riscos inerentes à própria gestão da empresa (Berry, 1998). Ainda assim, os fundadores das *startups* de base tecnológica não têm obrigatoriamente de dominar a tecnologia envolvente desde que possam contar com colaboradores especializados e com forte conhecimento acerca daquilo a que a empresa obriga estando assim dependentes do mercado e das pessoas envolvidas (Foo 2012).

### 2.1. A formação da equipa startup:

As constantes alterações no mercado de trabalho e conseqüente aumento da competitividade são cada vez mais um desafio para as empresas já que a qualidade dos recursos humanos, é um fator determinante para o sucesso e destaque de cada empresa. Esta será também uma preocupação nas *startups* e na constituição das suas equipas. De notar que estas empresas pretendem, desde o seu início, um rápido crescimento e ascensão, o que poderá forçar a contratação de um elevado número de colaboradores numa fase inicial. Assim, através daquilo que é abordado na literatura, torna-se interessante compreender alguns fenómenos que contribuem para o desenvolvimento das equipas que constituem uma startup.

Uma equipa empreendedora é definida por um mínimo de duas pessoas que, em conjunto, desenvolvem um negócio onde procuram atingir objetivos e resultados específicos (Cooney, 2005). No entanto, não existe consenso quanto ao número ideal de colaboradores numa fase inicial das *startups*. Mourão e Oliveira (2012) sugerem que quanto maior o número de colaboradores, maior a probabilidade de a *startup* sobreviver já que acreditam que há uma relação positiva entre os custos com pessoal e o seu valor acrescentado. Por outro lado, Dilts e Pence (2006) ignoram qualquer relação entre quantidade e qualidade dos colaboradores em *startups*.

A diversidade parece ser outra dimensão relevante na constituição das equipas de *startups* (Ruef et al., 2003). O mesmo autor realça a heterogeneidade e homogeneidade como princípios a ter em conta no início destas empresas. Numa primeira visão, centrada nas vantagens da constituição de equipas mais diversas, defende-se a seleção de colaboradores com base nas suas habilidades e conhecimentos. Desta forma, as equipas são principalmente formadas com base nas necessidades de recursos ou competências das equipas (Forbes et al., 2006). Como tal, procuram-se construir equipas onde os seus colaboradores apresentem diversos conhecimentos e habilidades para que se possam, em grupo realizar tarefas complexas (Ucbasaran et al., 2003). Pode se referir que esta visão se foca na heterogeneidade das equipas através de uma abordagem voltada para áreas técnicas e conhecimentos tácitos.

Mais ainda, é estudada uma perspetiva de formação de equipas empreendedoras onde o foco está nas relações interpessoais (Aldrich and Kim, 2007; Ruef et al., 2003). Com isto, está intrínseca uma ideia de criação de grupo com base nas necessidades de atração interpessoal e existência de laços. Clarysse e Moray (2004) sugerem que segundo esta abordagem, os colaboradores das *startups*, devem ser escolhidos com base em semelhanças educacionais com base nas suas formações pessoais. Esta perspetiva interpessoal presume que os indivíduos formem grupos mais homogêneos (Ruef et al., 2003). Larson e Starr (1993) complementam as duas perspetivas já que acreditam que os relacionamentos interpessoais podem representar uma forte ajuda na aquisição de talentos com as mesmas características.

Finalmente, Hambrick e Mason (1984) argumentam que as organizações são o reflexo das suas chefias. Segundo estes autores, a capacidade de desenvolver as

equipas de trabalho nas *startups* depende maioritariamente do fundador da empresa. Desta forma, para a gestão de recursos humanos, é salientada a importância do forte investimento no recrutamento. Assim sendo, a gestão e envolvimento de uma equipa passa também pela partilha de experiências e vivências entre colaboradores e pelas ligações entre estes e os fundadores (Oe e Mitsuhashi, 2009).

## 2.2. Características do líder/fundador:

Em empresas startup é necessário estabelecer uma identidade e cultura através da qual a organização se desenvolve e cresce. Segundo Zuzul e Tripsas (2020) o papel do fundador torna-se fundamental já que as suas escolhas podem influenciar a estratégia da empresa, a forma de gestão e a própria estrutura funcional que poderão durar durante anos ou décadas (Zuzul e Tripsas 2020). A literatura oferece-nos uma visão ampla em relação ao papel do fundador da empresa na cultura organizacional bem como no rumo que esta poderá percorrer. Com isto, estudos sugerem que os fundadores de *startups* construam as suas identidades de maneira a priorizarem diferentes características, comportamentos e motivações e é revelado que a sua identidade influencia o comportamento organizacional. O papel da liderança deve, ainda assim, ser adaptado ao contexto em questão, organização e às características da empresa e dos próprios colaboradores. Com isto, Chammas & Hernandez (2019) diferenciam um estilo de liderança transformacional onde o líder coloca grande ênfase no desenvolvimento motivacional e estimula os colaboradores através de uma visão inspiradora de futuro com um estilo de liderança transacional que depende de um sistema bem definido de contratos e recompensas. Além disto, o papel da chefia passa também por motivar os seus colaboradores e fazê-los sentirem-se bem dentro dos locais de trabalho. Este fator é predominante em empresas startup já que a incerteza do negócio, numa fase inicial, obriga à constante entrega e confiança de todos os trabalhadores. Luthans (1988), Yukl (1989) e Burk (2007) acrescentam que as chefias são determinantes para as organizações em vários níveis: individual, organizacional e equipa.

Tendo em conta o papel da liderança em empresas startup, Nadkarni e Germann (2010) acreditam que um forte fator de sucesso destas novas empresas está relacionado com a flexibilidade das mesmas que permite que estas mudem

de direção de forma a reconfigurar as suas estratégias. Sendo que estas empresas são caracterizadas pela ambiguidade e incerteza, o seu sucesso poderá depender da capacidade de se ajustarem e experienciarem diferentes estratégias com vista a descobrirem o caminho para o êxito. Em concordância, Zuzul e Tripsas (2020), admitem que sendo que as *startups* estão, inicialmente, independentes de estruturas complexas, *stocks*, rotinas e crenças que poderão prejudicar a empresa, estas devem ser capazes de experimentar e adaptar as suas formas, estratégias e modelos de negócio. Murnieks e Mosakowski (2007) estimam que o líder tem um papel predominante nestas alterações e adaptações já que deve descobrir e criar novas oportunidades, lidar da melhor forma com as fraquezas e adversidades da empresa e dos colaboradores e ainda assumir os riscos associados às decisões tomadas. Sendo certo que todas as instituições revelam necessidades e problemas diferentes e em diversos estágios da sua evolução, declara-se que a destruição da cultura organizacional é extremamente prejudicial ao nível dos recursos humanos e consequentemente desfavorável á empresa.

Ainda que as *startups* sejam empresas pouco estabelecidas, o fundador procura que durante o seu desenvolvimento, as suas crenças e valores sejam transmitidos para os restantes colaboradores. Consequentemente, o processo de criação de uma cultura organizacional, segundo Schein (1995), é desenvolvido em conformidade com ações do líder da empresa. Para isto, ainda que as empresas *startups* sejam obrigadas a ser mais flexíveis no processo de contratação de novos colaboradores, o fundador procura: (i) atrair colaboradores que se adequem às suas crenças e visões; (ii) influenciar os seus subordinados a pensar e agir em analogia com as suas convicções; (iii) demonstrar comportamentos com os quais os colaboradores se identifiquem e, assim acreditem, pensem e trabalhem da mesma forma. Esta ideia é complementada por uma obra de Schein (2009) onde se defende que a única maneira de criar e mudar a cultura de uma empresa é através da personalização das relações dentro da organização. Com as evoluções decorrentes dos produtos e mercados, progressos tecnológicos e mudanças do mercado de trabalho, a cultura de cada organização poderá sofrer alterações, isto é, o que foi chave de sucesso de uma organização poderá, mais tarde, ser insuficiente. Schein (1995), acredita que muitas vezes o problema de as empresas não serem consistentemente bem-sucedidas, deve-se ao facto de não se manterem orientados pela sua cultura organizacional. Por isto, afirma-se que os líderes bem-sucedidos crescem com a organização e reconhecem as suas

debilidades e limitações sendo que, possivelmente terão de abandonar os seus postos formando novos líderes mais benéficos para a empresa. Além disso, os resultados de um estudo de Ensley, Hmielski e Pearce (2006) revelam que a liderança partilhada pelos colaboradores ao invés de ser vista com base na hierarquia, geralmente influencia o desenvolvimento e desempenho das empresas startup. Admite-se então que cada vez mais o papel da liderança não deve significar controlo e distancia entre fundador e colaboradores. Schein (2019), esclarece que quando o trabalho se torna mais complexo, a relação do chefe com os restantes trabalhadores deve ser abordada de uma ótica mais pessoal procurando altos níveis de confiança entre ambas as partes. Isto não só com vista na realização do trabalho, mas também de forma a que ambos se sintam motivados e incentivados dentro do contexto laboral. Tal como descrito anteriormente, acredita-se ainda que o papel do líder numa ótica motivacional passa ainda por criar um ambiente e condições necessárias para que os colaboradores sejam bem sucedidos.

### 2.3. As diferenças geracionais dentro de empresas startup:

Com o passar do tempo observamos cada vez mais diferentes gerações a trabalhar nas mesmas empresas. Apesar de não haver consenso relativo a uma divisão certa das gerações, as empresas encontram-se a laborar com colaboradores de pelo menos três gerações: os *baby boomers* (nascidos entre 1940 e 1960), a geração X (nascidos entre 1960 e 1980) e a geração Y (nascidos entre 1980 e 2000) (Glass, 2007) e considera-se que todas são cruciais para as organizações já que representam um vasto conjunto de talentos e habilidades. Armstrong-Stassen & Lee (2009) destacam ainda que é importante que as empresas estejam conscientes desta diversidade geracional e se foquem em aumentar o sentido de pertença de todos os funcionários. Ainda que tenha sido dada pouca importância á forma como estas diferenças geracionais influenciam as *startups*, entender os efeitos deste *mix* geracional no empreendedorismo, bem como as características gerais de cada geração pode ser fundamental já que ajuda a prever como o empreendedorismo evoluirá nas sociedades que envelhecem e ajuda a mitigar a possível escassez de mão de obra desde as gerações mais velhas até às mais novas. Considerando esta diversidade geracional, Glass (2005), acredita que gerir empresas é cada vez mais um desafio sendo que, quando geridas da forma correta e mais benéfica, estas diferenças podem-se converter em forças e oportunidades interessantes (Lancaster & Stillman, 2002).

No que toca aos empreendedores, a literatura oferece-nos diferentes definições e características. De acordo com Anokhin (2008), os fundadores novatos são aqueles que se tornam empreendedores pela primeira vez, tendem a ter informações limitadas e costumam localizar os seus empreendimentos nos centros urbanos, quando comparados com empreendedores mais experientes. Empreendedores de oportunidade distinguem-se ainda dos empreendedores de necessidade já que os primeiros criam as suas empresas como forma de concretizarem uma oportunidade de negócio seja para obter sucesso, seja apenas por autorrealização (Weber & Schaper, 2004). Por outro lado, os empreendedores de necessidade são forçados a criar os seus negócios pois não encontram outras alternativas de carreira satisfatórias (Kautonen & Palmroos, 2010). Através disto, é estudado que a geração nascida entre 1960 e 1980 tende a ser vista como empreendedores novatos (Zhang & Acs 2019) e que são caracterizados por serem céticos (Francis-Smith 2004), independentes (de Meuse et al. 2001) e procuram horários de trabalho flexíveis (Miller & Washington 2011) sendo que todos estes

atributos estão ligados às mudanças de empregos. Nota-se ainda que esta geração se interessa pelos aspetos económicos de fundar uma pequena empresa. Em contrapartida, os denominados *Baby Boomers*, com mais recursos financeiros, tendem a ser empreendedores de oportunidade.

Se por um lado, os empreendedores de diferentes gerações têm diferentes características, o mesmo se revela no que toca aos seus valores, habilidades e características enquanto colaboradores, que manifestam alguns desafios nos seus líderes (Gursoy et al., 2008) visto que devem adaptar os seus estilos de liderança às características dos seus subordinados (Davenport & Prusak, 1998). A liderança das novas gerações requer novas habilidades, experiências, educação e compatibilidade com as novas tecnologias (Rodriguez, 2003) e, segundo Ikonen (2013), a confiança é a essência da liderança, agindo como base de relacionamentos funcionais e cooperação. Savolainen e Lopez-Fresno (2013), suportam esta ideia acreditando que os líderes devem ter a confiança de toda a organização. Segundo os autores, esta confiança é um elemento essencial nas empresas, em particular no que respeita a relação fundador-colaborador. Com isto, tem sido observado que os fundadores e líderes das *startups* devem reconhecer as diferenças geracionais e o contexto de cada colaborador já que cada grupo tem diferentes características. Desta forma, a literatura comprova que enquanto que os *baby boomers* vivem para o trabalho e respeitam as hierarquias (Zemke et al., 2000), a geração Y trabalha para viver, procura ter mais responsabilidades no trabalho como forma de se sentir importante e desafia as hierarquias (Gursoy et al., 2008) e, por sua vez a geração X procura estabelecer um balanço entre o trabalho e a vida pessoal abraçando a diversidade sendo que necessita de maior mentoria e controlo. Como complemento, Hicks e Hicks (1999) consideram que as gerações nascidas entre 1940 e 1960, são caracterizados por serem otimistas que avaliam o seu valor com base na qualidade do trabalho. Estes, valorizam as recompensas monetárias e promoções e tendem a confiar nas suas organizações à medida que permanecem nas mesmas. A literatura demonstra ainda que acreditam na igualdade de direitos e oportunidades, são competitivos, gostam do trabalho em equipa e além de valorizarem o compromisso e lealdade, acreditam no emprego a longo prazo. Por sua vez, acredita-se que a geração X é composta por colaboradores autónomos e de rápida aprendizagem que mudam de emprego mais frequentemente como forma de realizarem as suas aspirações pessoais. Além de serem independentes e flexíveis,

denota-se que confiam nas palavras e ações das chefias. Por fim, no que toca à geração Y, estes são evoluídos e orientados para a tecnologia acompanhando os seus desenvolvimentos e melhorias sendo que gostam de receber feedbacks. Taylor e Keeter (2010) afirmam que esta geração não obriga á liderança através do domínio, mas sim a líderes eficientes e aptos para lidar com a tecnologia moderna.

Em suma, a confiança e relação criada entre as diferentes gerações de trabalhadores e líderes tem um papel importante nas organizações. Os fundadores das *startups* e outras empresas estabelecidas são, com isto, capazes de aumentar a produtividade, motivação (Wiley, 1997) e retenção dos funcionários (Kogan, 2001) já que esta relação influencia a melhoria do desempenho das equipas e a estabilidade da organização (Rich, 1997).

## 2.4 Síntese

Embora seja um conceito ainda em desenvolvimento, a literatura resume a definição de *startups* como empresas no início de atividade, isto é, com pouco tempo de existência independentemente da sua categoria e ramo de atividade. O conceito de *startups* também é ainda associado a empresas de cariz inovador ou à criação de algo novo. Neste sentido, no presente estudo serão compreendidas as *startups* de base tecnológica sabendo que se trata de empresas em início de laboração e com enfoque no desenvolvimento tecnológico. Como suporte do presente capítulo foram consultados artigos científicos e relatórios alusivos ao tema bem como uma entrevista semiestruturada realizada a um fundador de *startups* o que complementou a pesquisa com um exemplo real.

O presente estudo, ainda que aborde o tema das *startups* no geral, focar-se-á principalmente nas *startups* de base tecnológica que, por sua vez se diferenciam das restantes organizações. Como descrito anteriormente, os fatores de distinção passam pelo facto de procurarem criar um produto ou serviço tecnológico inovador e a especificidade dos mercados onde operam. Além disto, este trabalho procura focar-se na relação entre o fundador e colaborador deste tipo de empresas e alguns fatores que, de acordo com a literatura, são importantes no

estabelecimento de uma boa relação pessoal e profissional entre estas duas partes.

### 3. Metodologia

Para a realização do presente trabalho, foi escolhido o método de revisão sistemática de literatura (RSL). Trata-se de um método de investigação qualitativa que passa por um estudo que procura e resume as informações disponíveis para identificar, avaliar e dar sentido a uma questão de pesquisa dentro de um intervalo de tempo e de acordo com critérios predefinidos. Através disto será possível responder a uma questão de investigação específica alusiva ao tema das *startups* em contexto de trabalho. No presente caso, a revisão visa responder à seguinte questão: “Como é que a relação colaborador-fundador em *startups* de base tecnológica tem sido estudada na literatura?”. O tema da questão de investigação estudada é pertinente do ponto de vista académico bem como do ponto de vista económico. Assim, segundo Petticrew & Roberts, (2006, p.2) a revisão sistemática de literatura é um método que permite condensar e analisar grandes quantidades de informação e um meio de contribuir para dar respostas a uma questão de investigação através de métodos específicos para identificar, seleccionar e avaliar investigação relevante. Não obstante, e ainda que a RSL tenha o potencial de avaliar os resultados da investigação, este método não passa por uma forma rápida de conduzir pesquisas já que leva o seu tempo a planear a pesquisa, seguir o protocolo, extrair artigos e entender resultados. Tal como acontece com outros métodos, a RSL também permite que outros investigadores possam replicar procedimentos e ser facilmente atualizada visto que aborda estudos recentes e impede controvérsias na literatura (Atallah & Castro, 1998). Ainda assim, os mesmos autores afirmam que o tempo despendido na revisão e o facto de não ser possível alterar os estudos escolhidos, são algumas desvantagens deste método.

Para produzir com clareza uma revisão sistemática de literatura, devem ser respeitados alguns requisitos. Com isto, os objetivos devem ser claros, os critérios de seleção de dados devem estar bem detalhados, os métodos devem ser explícitos e replicáveis, o autor procurará realizar uma pesquisa sistemática com base na literatura, a avaliação dos resultados deve ser realizada cuidadosamente e, por fim, procura-se apresentar e sintetizar as características e resultados dos estudos incluídos.

De acordo com Kitchenham e Charters (2007), a revisão sistemática de literatura implica a elaboração de um protocolo que descreva todas as etapas e decisões

tomadas durante a elaboração da RSL uma vez que a sua credibilidade e qualidade dependerá do mesmo. Os mesmos autores defendem que o método é fiável e exigente devido às particularidades do seu protocolo. Assim, para Moher et al. (2009), o protocolo é primordial para a RSL sendo que deve incluir a questão de investigação, a definição das palavras chave, e a seleção das bases de dados utilizadas. Tendo isto em conta, o primeiro passo passa pela formulação de uma questão adequada ao tema em estudo. É de realçar que a definição da questão facilita o processo já que ajuda a encontrar artigos e informações interessantes relativos à questão. A partir da questão de investigação previamente referida, inicia-se o trabalho real sendo que o primeiro passo é planear a pesquisa através da seleção das bases de dados a ser utilizadas. Posteriormente, através das palavras chave escolhidas, definem-se os critérios de inclusão e exclusão de pesquisa sendo que estes irão definir a quantidade e a qualidade dos artigos encontrados na fase seguinte. Tendo encontrado literatura alusiva ao tema de pesquisa a fase seguinte visa selecionar os materiais coletados de acordo com os critérios e através disto, ler e analisar a qualidade dos artigos recolhidos. Posto isto é feita a extração dos dados. Para finalizar é realizada a síntese dos dados e a avaliação da qualidade do que foi feito. Finalmente o relatório pode começar a ser redigido e posteriormente publicado. Posto isto, esta metodologia sofre alguns desafios relativos à quantidade de informação disponível e à literatura cinzenta. Para a realização do presente trabalho foi elaborado um diagrama Prisma apresentado na figura 1, que procura sumariar o protocolo de pesquisa e clarificar a construção da amostra objetivando todas as operações de seleção de registos desde o primeiro momento até ao final.

### 3.1. Seleção das bases dados e definição das palavras-chave:

Em relação à seleção e recolha de artigos foram selecionadas duas principais bases de dados de pesquisa, a EBSCO e a B-on por serem bases de dados com grande expressão no meio académico, de fácil acesso e onde as palavras-chave escolhidas revelavam um forte leque de artigos e opções. Após a exclusão de algumas expressões que não se adequavam ao método, foram definidas palavras-chave relacionadas com a temática das *startups*, relação entre o fundador e os colaboradores e ainda sobre a mentoria nas empresas. O grande objetivo é aproximar a pesquisa do tema para que não haja grandes discrepâncias nos artigos encontrados. As palavras chave foram então: “*startup or start-up or start*

*up or startups or start-ups”; mentorship process”; “founder influence”; “startup or start-up or start up or startups or start-ups”; “mentoring process”; “relationship”; “startup or start-up or start up or startups or start-ups”; “employee engagement”; “founder influence”; “employee motivation”; “startup or start-up or start up or startups or start-ups”; “team spirit”; “employee influence”; “founder influence”.*

### 3.2. Definição dos critérios de inclusão e exclusão:

Para além da seleção das bases de dados e da definição das palavras-chave foram ainda ser definidos os critérios de inclusão e exclusão que irão tornar a pesquisa mais específica e objetiva. Tais critérios visam ainda orientar a pesquisa para o tema em estudo, gerindo a seleção de artigos. Desta forma é possível precisar quais os artigos incluídos no estudo bem como os que foram excluídos. Assim, numa primeira pesquisa a quantidade de artigos foi bastante vasta e os critérios de inclusão e exclusão ajudaram a focar a pesquisa de acordo com o objetivo.

Como critérios de inclusão estabeleceu-se que seriam incorporados artigos publicados em português ou inglês e entre 2015 e 2020. O intervalo de tempo tem como objetivo procurar literatura o mais atualizada possível e ainda perceber o que recentemente terá sido produzido no que toca ao tema das *startup* em contexto de trabalho. Os artigos deveriam conter a palavra chave “*startup*” nos seus títulos. Ainda assim, esta palavra chave poderia estar redigida de várias formas (*startup*, *start up*, *start-up* e ainda no plural) para que não fossem perdidos artigos interessantes relativos à temática e como forma de a quantidade de artigos sofrer uma quebra.

Relativamente aos critérios de exclusão ditou-se que não seriam aceites artigos que não fossem revistos por pares e publicados em revistas científicas ou jornais académicos e ainda todos os artigos duplicados.

### 3.3. Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura:

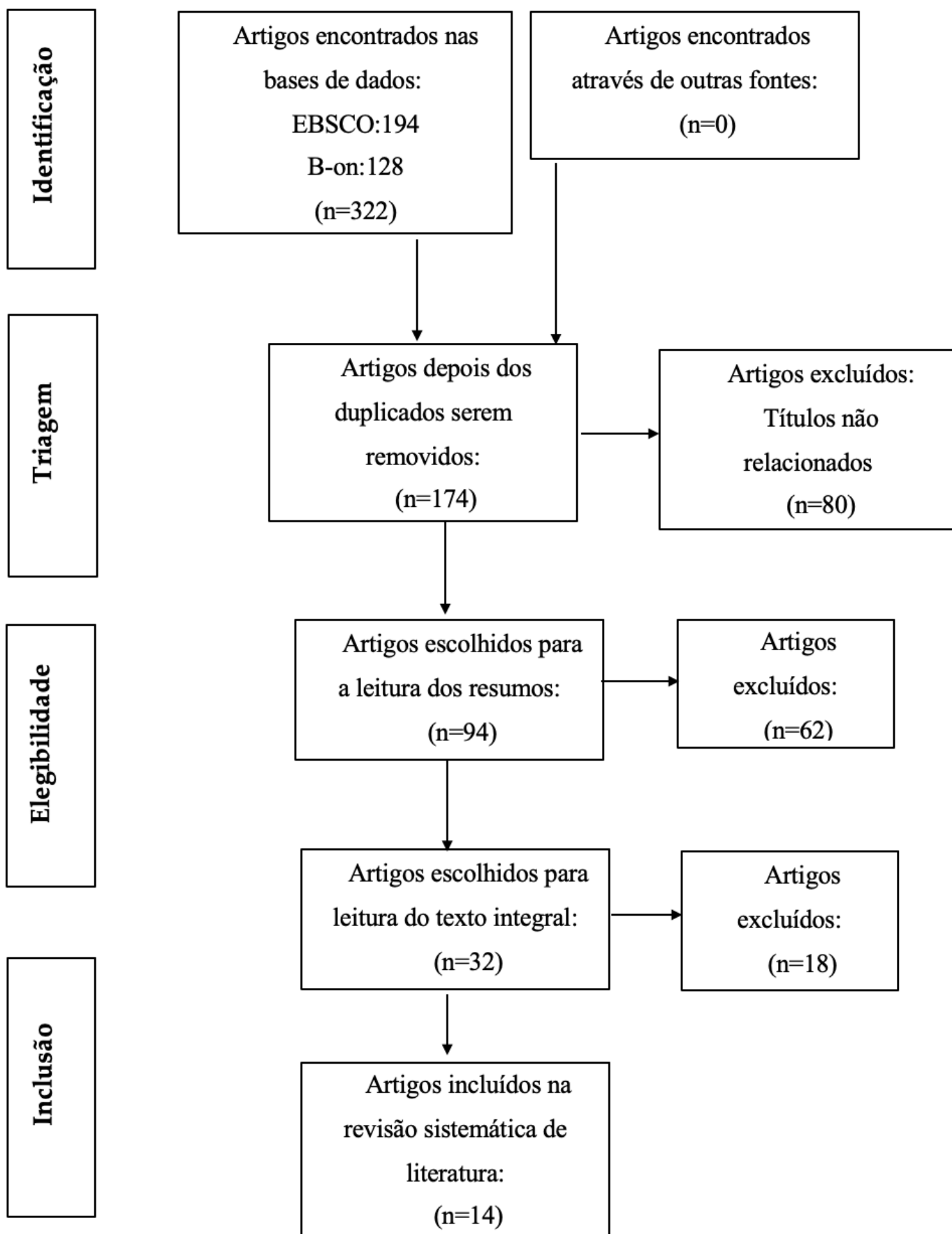
Através das bases de dados selecionadas, expressões chave definidas e os critérios de inclusão e exclusão mencionados, na primeira fase de pesquisa, foram encontrados 322 artigos como descrito na figura 1.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa

Pesquisa realizada a 13 de Outubro de 2020	Bases de dados	
	EBSCO	B-on
Termo de pesquisa: <i>“startup or start-up or start up or startups or start-ups” AND “mentorship process” AND “founder influence”</i>	N=43	N=31
Termo de pesquisa: <i>“startup or start-up or start up or startups or start-ups” AND “mentoring process” AND “relationship”</i>	N=39	N=28
Termo de pesquisa: <i>“startup or start-up or start up or startups or start-ups” AND “employee engagement” AND “founder influence” AND “employee motivation”</i>	N=70	N=43
Termo de pesquisa: <i>“startup or start-up or start up or startups or start-ups” AND “team spirit” AND “employee influence” AND “founder influence”</i>	N=42	N=26
Nota: Para todos os termos de pesquisa foram utilizados os seguintes critérios: artigos escritos em língua inglesa ou portuguesa, publicados entre 2015 e 2020, que tenham sido revistos por pares e que contenham <i>“startup or start-up or start up or startups or start-ups”</i> no seu título.	Total N= 322	

Como forma de descrever as etapas realizadas e o processo de seleção dos artigos encontrados nas plataformas referidas, foi realizado um diagrama PRISMA apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Seleção de artigos com base no Diagrama PRISMA



Tal como descrito e apresentado, o Diagrama PRISMA destaca quatro etapas que visam auxiliar o investigador a expor os procedimentos realizados durante toda a pesquisa e investigação através da aplicação dos critérios de seleção referidos.

Inicialmente foram encontrados 322 artigos na junção das duas bases de dados utilizadas (EBSCO e B-On) sendo que todos estes foram transferidos para o software Mendeley. Aqui, é possível excluir todos os artigos duplicados e ler os seus títulos e resumos o que pode ajudar na fase seguinte. Sabendo que se tratam de bases de dados semelhantes, destes artigos, 148 foram removidos por serem artigos duplicados. Sendo ainda um número muito elevado de artigos para a elaboração da revisão sistemática de literatura, foram excluídos todos os artigos que não se relacionavam com o tema. Assim, estes seriam artigos cujos títulos não correspondiam ao tema de pesquisa, ou não se adequavam ao tipo de documento pretendido. Com isto o número total sofreu uma quebra de 80 artigos passando então para uma amostra de 94. O trabalho de investigação inicia-se com a leitura dos resumos dos mesmos. Como resultado, foram excluídos 62 artigos já que os resumos revelavam não ser adequados. A exclusão dos mesmos deve-se ao facto de abordarem o tema das empresas no geral ao invés de empresas *startup* bem como não se focarem no tema da gestão de recursos humanos e práticas relativas ao tema em questão tais como o papel do líder, o bem estar no trabalho entre outros. Consequentemente, ficaram na amostra 32 artigos escolhidos para leitura criteriosa dos seus textos na íntegra que numa última fase ditou que apenas 14 artigos seriam incluídos na RSL sendo que a exclusão dos restantes 18 artigos deve-se ao facto de não abordarem questões relacionadas com fatores que influenciam a relação entre o fundador e os seus colaboradores em *startups*.

#### 3.4. Análise de conteúdo:

Após a seleção final dos artigos que será, será realizado o método de análise de conteúdo. Este método de investigação permite a análise de qualquer conteúdo como palavras, figuras, temas, textos entre outros que podem ser abordados nesta análise. Ainda assim este método procura resultados realistas, aceitáveis e válidos que, neste caso sejam relativos à questão de investigação.

Deste modo, os resultados qualitativos da revisão sistemática de literatura são apresentados sob forma de um texto, no presente caso, um trabalho final de mestrado. Segundo Downe-Wamboldt (1992 p.313), a análise de conteúdo é “um método de pesquisa que proporciona meios sistemáticos e objetivos para a realização de inferências válidas, a partir de dados verbais, visuais ou escritos, para descrever e quantificar pesquisas específicas”. Com isto, Bardin, (1997, p.38), afirma que a análise de conteúdo é “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Assim, é presente a ideia de que é possível interpretar de diferentes formas as mensagens e os seus significados.

Segundo Bardin (1977), esta análise é dividida nas três seguintes fases: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Numa primeira fase a informação relevante será organizada e as principais ideias serão analisadas. Sendo que se trata de um primeiro contacto com a informação, importa avaliar e identificar aquilo que é útil e relevante para as restantes fases. Na fase de exploração do material, são definidas categorias correspondentes a temas e subtemas como forma de facilitar a interpretação dos dados coletados. Finalmente, na fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação pretende-se destacar e interpretar os resultados e ideias mais relevantes em cada um dos artigos selecionados bem como apresentar de forma clara e concisa a informação recolhida.

Tendo como base as diferentes etapas que constituem a análise de conteúdo, a **Tabela 2** identifica os temas e subtemas escolhidos bem como os artigos a que se referem.

*Tabela 2 -Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura*

Temas	Subtemas	Artigos
Características dos fundadores	Liderança	“Impact of leadership style and emotions on subordinate performance”
	Experiência	“Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience”

Contexto organizacional	Valores e a ética organizacionais	“Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”
	Confiança na organização	“Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”
	Ambiente e cultura de trabalho	“Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”  “Networking and creativity: Entrepreneurial teams in high-technology startup enterprises in China”
	Comunicação	“Networking and creativity: Entrepreneurial teams in high-technology startup enterprises in China”
	Sentido de pertença	“Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”  “Networking and creativity: Entrepreneurial teams in high-technology startup enterprises in China”
	Proximidade social	“Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties”  “Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”
Crescimento profissional	Equilíbrio família-trabalho	“Women Founders in the Technology Industry: The Startup-Relatedness of the Decision to Become a Mother”
	Formação	“Exploring the future of startup leadership development”
	Recompensas e incentivos	“Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics”
	Gestão de carreira	Women Founders in the Technology Industry: The Startup-Relatedness of the Decision to Become a Mother

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados:

No que diz respeito à análise dos artigos escolhidos, foi utilizado o método da análise de conteúdo que segundo Downe-Wamboldt (1992 p.313) consiste “num método de pesquisa que proporciona meios sistemáticos e objetivos para a realização de inferências válidas, a partir de dados verbais, visuais ou escritos, para descrever e quantificar pesquisas específicas”. Na visão de Bardin (1997), esta análise é dividida nas três seguintes fases: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material e (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Numa primeira fase a informação foi ordenada e as ideias principais foram dissecadas. Na etapa da exploração do material foram definidas diferentes categorias correspondentes aos temas e subtemas de cada artigo. Numa fase final, no tratamento de resultados, inferência e interpretação foram discriminadas as conclusões mais relevantes de cada artigo. Através desta análise, é possível que seja realizada uma nova interpretação do conteúdo de cada artigo e, com isto o investigador procurará compreender as suas estruturas e características bem como analisar as mensagens intrínsecas nos excertos.

A **Tabela 3** sumariza o processo de análise de conteúdo utilizando os temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão, assim como uma breve descrição dos mesmos e alguns extratos exemplificativos de cada subtema.

O principal objetivo desta tese é descrever e dar sentido a relação entre os fundadores de *startups* e os seus colaboradores tal como abordada na literatura. Para tal, efetuou-se uma revisão sistemática da literatura, tendo por base o protocolo PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, & The PRISMA group, 2009). Os resultados salientam a relevância das características dos fundadores, do contexto organizacional e das oportunidades de crescimento profissional como os principais fatores mediadores da relação entre fundadores e colaboradores. Além disto, o presente trabalho esclarece ainda algumas particularidades relativas à relação colaborador-fundador em *startups* suportadas pela pesquisa realizada.

Tabela 3 - Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definição	Excertos exemplificativos
Atributos fundadores <i>startups</i>	Liderança das transformacional	Foco na motivação dos colaboradores através de uma visão inspiradora do futuro (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).	"...employee perceptions of a high transformational leadership style - one that evidences personal attention to the subordinate, emphasizes use of the subordinate's intelligence, increases the subordinate's level of enthusiasm, and transmits a sense of mission - can positively influence the employee in two key areas: directly increasing optimism and indirectly increasing performance." (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).
	Experiência	Capacidades cognitivas de gestão de um fundador para a orquestração de recursos (Symeonidou & Nicolaou, 2018)	"...experienced founders may be better at providing nonpecuniary job benefits to up- and-coming stars by providing learning opportunities, promoting employee participation, providing recognition, and promoting fairness in decisions." (Symeonidou & Nicolaou, 2018)
Contexto organizacional	Valores e a ética organizacionais	Alinhamento entre a cultura da empresa e os valores individuais do funcionário. (Men, Ji & Chen, 2017)	"Openness and access were repeatedly emphasized by the interviewees with regard to employee relations." (Men, Ji & Chen, 2017)
	Confiança na organização	Abertura e transparência da organização perante os colaboradores (Men, Ji & Chen, 2017).	"Numerous interviewees emphasized the importance of having an open and transparent culture, as well as a flatter organizational structure and providing access to employees in the organization." (Men, Ji & Chen, 2017)

Ambiente e cultura de trabalho	Fomento de boas práticas no interior da estrutura empresarial (Long & Wang, 2019)	<p>“Empowering stakeholders in conversations, collaborations, and decision-making is an important relationship cultivation strategy.” (Men, Ji &amp; Chen, 2017)</p> <p>“The goal is to construct a democratic, open, and relatively stable work environment, and to implement humanized and flexible management, with a working atmosphere of respect, trust, and care for one other.” (Long &amp; Wang, 2019)</p>
Comunicação	Gestão da comunicação no interior e exterior da organização influenciam a criatividade (Long & Wang, 2019).	<p>“...external and internal network behaviour positively influenced entrepreneurial team creativity among our respondents.” (Long &amp; Wang, 2019)</p>
Sentido de pertença	Benefícios do trabalho em equipa tais como trabalhar num ambiente democrático, aberto e estável com um ambiente de trabalho de respeito, confiança e preocupação com o próximo (Long & Wang, 2019).	<p>“Conveying the vision and values of the company to instill public confidence, demonstrate societal intelligence (i.e., the value and contributions of a company in a broad social, cultural, economic, or political context), and motivate stakeholders to strive for a common audacious goal. (Men, Ji &amp; Chen, 2017)</p> <p>“Trustful collaboration, in other words, derives from close communication among team members and internal information transparency.” (Long &amp; Wang, 2019)</p>
Proximidade social	O impacto da socialização informal dentro dos locais de trabalho (Men, Ji & Chen, 2017).	<p>“Multiple conduits for group social capital led to greater group effectiveness.” (Oh, Chung &amp; Labianca, 2004)</p> <p>“The participants generally agreed that good relationships are indicated by various outcomes of mutual trust, satisfaction, commitment, understanding, cooperation, authenticity, and most importantly, a win-win mindset.” (Men, Ji &amp; Chen, 2017)</p>

	Equilíbrio família-trabalho	Promoção de um equilíbrio entre a vida familiar e profissional (Kusche, 2019).	“All participants acknowledged flexibility and autonomy as key working conditions that allow work-family balance...” (Kusche, 2019)
Crescimento profissional	Formação	Aprendizagem através de métodos de aprendizagem experimental e digital (Prommer, Tiberius & Kraus, 2020).	“Experiential learning and developmental relationships will be the pivotal startup leadership development methods.” (Prommer, Tiberius & Kraus, 2020)
	Recompensas e incentivos	Estratégias motivacionais para satisfazer as necessidades dos funcionários (Men, Ji & Chen, 2017)	“Mutual benefits, gains, and common interests help bind people together.” (Men, Ji & Chen, 2017)
	Gestão de carreira	Capacidade de ajustar o plano de carreira às necessidades de cada profissional (Kuschel & Salvaj, 2018)	“There is a huge opportunity for corporations to offer new “intrapreneurial career paths” for new mothers (...) who have left the corporate world seeking flexibility and autonomy.” (Kusche, 2019)

Os excertos exemplificativos especificados na **Tabela 3** oferecem uma visão da seleção de texto efetuada nos artigos utilizados no presente trabalho. A mesma amostra textual possibilita deste modo, aprofundar conhecimento relativo à temática tendo em conta aquilo que tem sido recentemente publicado. Assim sendo, a discussão dos resultados foi baseada na literatura de modo a sintetizar a informação mais recente.

Os artigos abordam alguns temas fundamentais, nomeadamente, empreendedorismo, inovação e sustentabilidade; capital humano, capital social e força de trabalho; *know-what/how/who*; liderança e os seus estilos; transformação, desempenho/eficácia e organização; estimulação cognitiva, valores, comportamentos e emoções (liberdade, frustração, otimismo); criatividade, soluções, flexibilidade e autonomia; relações sociais (interações sociais formais e informais) e relacionamentos, quer dos próprios indivíduos e grupos, como das empresas e das relações-públicas; comunicação, quer interna, como externa (em

articulação com o tipo de rede social); ecossistema, estrutura social e organizacional e cultura da empresa; formação e programas de aprendizagem; fundamentos e ações políticas; mecanismos de atração, retenção e recompensas; desafios, decisões, estratégias e financiamento/investimento; crescimento, alavancagem, fortalecimento e concorrência; maternidade, equilíbrio e teoria da incorporação da família; tecnologia e fontes de informação.

A relação estabelecida entre fundadores de *startups* e os seus colaboradores reveste-se de algumas particularidades, tendo sido proposto que o desenvolvimento de equipas de trabalho nas *startups* depende maioritariamente do fundador da empresa (Hambrick & Mason, 1984) não só por ser o maior tomador de decisões, mas também por implementar a cultura e valores pelas quais a estrutura se guia. Estudos prévios suportam que a atração, gestão, retenção e desenvolvimento de uma equipa passa pela partilha de experiências e vivências entre colaboradores (Kumar & Rao, 2020; Mukul & Saini, 2021) e pelas ligações que estes estabelecem com os fundadores (Oe & Mitsuhashi, 2009).

As características dos próprios fundadores das *startups*, nomeadamente o seu estilo de liderança e a sua experiência prévia, parecem estar diretamente associadas ao bem-estar e desempenho profissional dos seus colaboradores (McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Symeonidou & Nicolaou, 2018). De facto, as perceções dos funcionários de um estilo de liderança altamente transformacional, pode influenciar positivamente o funcionário, aumentando diretamente o otimismo e indiretamente o desempenho (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Assim, a literatura suporta que, a médio prazo, a maioria das *startups* terá como objetivo o de desenvolver as capacidades de liderança da sua força de trabalho como um todo e não só no que diz respeito ao seu líder (Chammas & Hernandez, 2019). É notório, então, que os diferentes estilos de liderança influenciam diretamente o desempenho de cada funcionário independentemente do estilo de liderança implementado na organização.

A literatura sustenta os resultados descritos na presente revisão salientando a relevância do contexto organizacional para o estabelecimento e manutenção da relação entre fundadores e colaboradores. Neste contexto, a literatura mais recente corrobora que o capital humano é um elemento estratégico fundamental nas *startups* (Fernández-Aráoz et al., 2011; Guthridge, Komm & Lawson, 2008), pelo que construir e manter uma forte reserva de profissionais

talentosos e dedicados é um dos maiores desafios que estas empresas enfrentam (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles & Wright, 2012). O alinhamento entre ambos os intervenientes relativamente aos valores e ética da empresa, a confiança relativamente à abertura e transparência da organização, a promoção de um bom ambiente e cultura de trabalho, assim como a implementação de uma comunicação eficaz e positiva contribuem para a satisfação dos colaboradores e promovem uma relação de empatia, respeito, compreensão e cooperação entre fundadores e os seus colaboradores (Men, Ji & Chen, 2017; Long & Wang, 2019). Neste sentido, recomenda-se uma abordagem orientada para o crescimento, onde o foco não está apenas em aumentar a quantidade de capital e o número de *startups*, mas também no fortalecimento dos vínculos entre cada ator no ecossistema de *startups* (Saini & Plowman, 2007).

Ao mesmo tempo, o sentido de pertença ao grupo, fomentado através do trabalho de equipa prazeroso e bem-sucedido, o estabelecimento de relações sociais informais e a manutenção de um equilíbrio entre a vida familiar e profissional contribuem para incutir confiança nos colaboradores, motivando-os a, em conjunto com os fundadores, colaborarem empenhadamente na obtenção de um objetivo comum (Oh, Chung & Labianca, 2004; Men, Ji & Chen, 2017; Kusche, 2019; Long & Wang, 2019). Assim, num contexto em que o potencial de crescimento das *startups* é significativamente relevante (Korn Ferry Institute, 2017), o investimento em estratégias inovadoras e autênticas que fomentem o desenvolvimento e manutenção de relação interpessoais adequadas entre fundadores e os seus colaboradores releva-se essencial para garantir o sucesso da organização a longo prazo.

Os resultados da presente revisão da literatura revelam ainda a importância do crescimento profissional na relação estabelecida entre fundadores e colaboradores. As oportunidades de formação, nomeadamente a importância da formação-ação, dos programas de aprendizagem e *coaching*, as estratégias motivacionais para satisfazer as necessidades dos funcionários, assim como a possibilidade de ajustar o plano de carreira às necessidades de cada colaborador, contribuem para que o profissional se sinta mais confiante para desempenhar e enfrentar os desafios globais que lhe são colocados, ao mesmo tempo que percebe a confiança e expectativa da organização sobre a sua performance futura (Das & Baruah, 2013).

Apesar do seu carácter inovador, esta revisão sistemática de literatura possui algumas limitações que devem ser discutidas. Os critérios de inclusão e exclusão poderão ter eliminado artigos que pudessem oferecer contribuições adicionais, ainda que não se relacionassem com a questão de investigação. Contudo, a expressão de pesquisa baseou-se no atual conhecimento sobre o tema, tendo sido elaborada após a pesquisa exploratória que antecedeu a revisão. A investigação futura deveria abordar especificamente o desenvolvimento e manutenção de relações interpessoais entre fundadores e seus colaboradores, através da implementação de estudos quantitativos e qualitativos especificamente desenhados para abordar esta questão.

Em conclusão, os dados apresentados suportam que a relação estabelecida entre fundadores e colaboradores é influenciada por diferentes dimensões sociais, psicológicas e económicas, não se restringindo a um mecanismo único. Assim, estratégias inovadoras que potenciem a promoção da relação entre fundadores de *startups* e seus colaboradores devem ser integradas em abordagens e práticas de recursos humanos implementadas nestas organizações. Ao longo do trabalho é notório que, de facto, a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental também em startups. Isto não só no que toca à atração de talentos, mas principalmente na retenção. É então relevante que mesmo tratando-se de empresas recentes, a Gestão de Recursos Humanos seja uma área bem desenvolvida e com um papel ativo ainda que esta responsabilidade seja apenas do fundador.

## 5. Conclusão:

Os resultados da pesquisa demonstram que a especificidade das empresas *startup* torna desafiante a construção da relação entre o fundador e o colaborador, salientando a conveniência de se investir na formação dos colaboradores e na necessidade de cuidado no momento da criação da equipa. De destacar ainda que o líder da empresa tem um papel fundamental desde o primeiro momento em que a estrutura organizacional é criada.

A literatura demonstra que apesar do conceito *startup* ser multidisciplinar há consenso no facto de se tratar de uma organização recentemente iniciada, (Hayton, 2002 e Lussier, 1995) com o objetivo de criar um negócio sustentável (Gitahy, 2010) e inovador, já que não se deve tratar de um modelo similar de um negócio já existente (Ries, 2005). Mais ainda, é fundamentado que as *startups* de base tecnologia, além da inovação, são caracterizadas pela criação de um produto de alta tecnologia (Foo, 2012) e que estas procuram explorar as novas tecnologias. É também revelado que o sentido de incerteza é característico deste tipo de empresas (Shrader, 1997).

Os grandes desafios do líder em *startups* passam pelo facto de este além de ser o grande tomador de decisões, é ainda responsável por implementar uma cultura e valores nos quais a empresa se suporta (Hambrick & Mason, 1984). A literatura fundamenta ainda que o capital humano é fundamental nas *startups* (Fernández-Aráoz et al., 2011; Guthridge, Komm & Lawson, 2008) e que o seu bem-estar e o sentido de respeito, empatia, compreensão e cooperação entre todos os intervenientes são a consequência de uma boa relação entre estes e os seus líderes. É ainda afirmado que o fundador das *startups* tem como papel predominante motivar os seus colaboradores e transmitir as suas crenças e convicções relativamente à sua empresa (Schein, 1995).

Numa ótica de relações interpessoais entre colaboradores da mesma *startup*, é ainda sugerido que a criação do grupo tenha em conta as semelhanças educacionais e a formação dos colaboradores (Clarysse e Moray, 2004). A literatura demonstra ainda que, além da relação entre os fundadores e colaboradores também alguns fatores de crescimento profissional tais como a formação, programas de *coaching*, os planos de carreira entre outros,

contribuem para a confiança dos colaboradores assim como a forma como a organização percebe o futuro dos mesmos (Das & Baruah, 2013).

Apesar de o presente estudo contribuir para a área de investigação, e de ter um carácter inovador no que às *startups* diz respeito, existem algumas limitações que podem ser discutidas. Os critérios de inclusão e exclusão poderão ter eliminado artigos que pudessem apresentar contribuições importantes mesmo que estivessem relacionados com as *startups* em contexto de trabalho ao invés de apenas com o tema de investigação.

Assim sendo, investigações futuras deverão abordar a relação entre o fundador e os colaboradores em *startups* nas diferentes dimensões sociais, psicológicas e económicas sob forma de estudos qualitativos realizados com profissionais na área das *startups* de base tecnológica dando assim uma visão mais aproximada do mundo real. Desta forma, esses estudos contribuiriam para uma melhor visão daquilo a que o tema se refere bem como uma motivação para não só os líderes de *startups* se focarem e desenvolverem nesta ótica, mas também para a motivação de profissionais integrarem este tipo de empresas.

## 6. Referencias Bibliográficas:

Abdul, D. A. P. J., Sharma, R. R. K., & Kaur, G. (2019). Total reward strategies to attract and retain employees: An analysis of Indian startups. *Journal of Management Research*, 19(4), 221–234.

Aldrich, H. E. and Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1:147–165.

Alexander Osterwalder, & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Anokhin, S., D. Grichnik, and R. D. Hisrich. 2008. The journey from novice to serial entrepreneurship in China and Germany: Are the drivers the same? *Managing Global Transitions* 6:117–42.

Armstrong-Stassen, M., & Lee, S.H. (2009). 'The Effect of Relational Age on Older Canadian Employees' Perceptions of Human Resource Practices and Sense of Worth to Their Organization,'. *International Journal of Human Resource Management* 20, 1753–1769.

Audretsch, D., Colombelli, A., Grilli, L., Minola, T., & Rasmussen, E. (2020). Innovative start-ups and policy initiatives. *Research Policy*.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104027>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bergmann Lichtenstein, B.M., and Brush, C.G. (2001), 'How do 'Resource Bundles' Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration,' *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25, 37–59.

BERRY, M. Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, v. 31, n. 3, p. 455–466, 1998.

Blank, S., & Dorf, B. (2010). *The startup owner's manual*. K&S Ranch Publishing.

Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18:6, 606-632.

Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation and Management Review*, 16(2), 143–160.  
<https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>

CHANG, S. J. Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 5, p. 721–741, 2004.

Clarysse, B. and Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19:55–79.

Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an entrepreneurial team? *International Small Business Journal*, 23:226–235.

Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International journal of manpower*.

Das, B. L. & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2):8-16.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press, Boston, MA.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

DeMeuse, K. P., T. J. Bergmann, and S. W. Lester. 2001. An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues* 13:102–18.

Dilts, D. M. & Pence, K. R. (2006). Impact of role in the decision to fail: an exploratory study of terminated projects. *Journal of Operations Management*, 24(4), 378- 396.

DOUTRIAUX, J. Emerging high-tech firms: How durable are their comparative start-up advantages? *Journal of Business Venturing*, v. 7, n. 4, p. 303–322, 1992.

Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321.  
<https://doi.org/10.1080/07399339209516006>

EISENMANN, T.; RIES, E.; DILLARD, S. Hypothesis-Driven Entrepreneurship : The Lean Startup. Harvard Business School Background Note 812-095, p. 1–23, 2011.

Ensley, M.D., Hmieleski, K.M., & Pearce, C.L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17: 217-231.

Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2011). How to hang on to your high potentials. *Harvard Business Review*, 89(10), 76-83.

Foo, S. W. (2012). Lessons from successful technology based startups. In 2012 International Symposium on Management of Technology, ISMOT 2012 (pp. 122–127). <https://doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679441>

Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E. and Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30:225–248.

Gato, R. A. (2010). Plano de negócio e casos de sucesso e fracasso na abertura de micro e pequenas empresas.

Glass, A. (2007). “Understanding generational differences for competitive success”. *Industrial and Commercial Training* 39:2, 98-103.

Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C.G. (2008). "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce". *International Journal of Hospitality Management* 27:3, 448- 458

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1(1), 48-59.

Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4), 33.

Hicks, R., & Hicks, K. (1999). *Boomers, Xers and other strangers: Understanding the generational differences that divide us*. Wheaton, MD: Tyndale House Publishers.

Ikonen, M., (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, (53). Joensuu: Publications of the University of Eastern Finland.

Kautonen, T., and J. Palmroos. 2010. The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal* 6:285–300. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0104-1>.

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* [Join Report, Keele University and Durham University]. Keele University and Durham University.

Kogan, M. (2001). *Human resource management: bridging the gap*. Government Executive. Accessed December 5 2016. <http://www.govexec.com/magazine/magazine-human-resources-management/2001/09/bridging-the-gap/9752/>

Korn Ferry Institute. (2017). *The Talent Forecast Part 1: Adapting today's candidate priorities for tomorrow's organizational success*. Retrieved from [https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2017/03/Korn-Ferry-Futurestep\\_The-Talent-Forecast.pdf](https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2017/03/Korn-Ferry-Futurestep_The-Talent-Forecast.pdf)

- Kumar, D. K., & Rao, G. S. (2020). Employee retention strategies in startups: a study with reference to select startups at Hyderabad. *Journal of Critical Reviews*, 7(12): 1180-1185.
- Kuschel, Katherina, and Erica Salvaj. 2018. Opening the "Black Box". Factors Affecting Women's Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile.
- Kuschel, K. (2019). Women founders in the technology industry: The startup-relatedness of the decision to become a mother. *Administrative Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/admsci9020030>
- Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2002). When generations collide who they are. Why they cash. How to solve the generational puzzle at work. Harper Business.
- Larson, A. and Starr, J. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2):5-15.
- Long, J., & Wang, L. (2019). Networking and creativity: Entrepreneurial teams in high-technology startup enterprises in China. *Social Behavior and Personality*, 47(8). <https://doi.org/10.2224/sbp.7972>
- Lussier, R. N. (1995). Startup business advice from business owners to would-be entrepreneurs. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 60(1), 10.
- Luthans, F. (1988). "Successful vs. effective real managers". *The Academy of management executive* 2:2, 127-132.
- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206. <https://doi.org/10.1177/1523422305274525>
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)

- Men, L. R., Ji, Y. G., & Chen, Z. F. (2017). Dialogues with entrepreneurs in China: How start-up companies cultivate relationships with strategic publics. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 90–113. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329736>
- Miller, R., and K. Washington. 2011. *Consumer behavior*. Loganville, GA: Richard K Miller & Associates, Inc.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic review and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, 339. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Mourão, P. R. & Oliveira, A. (2012). Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas - o caso português. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 10(2).
- Mukul, K. and Saini, G.K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Murnieks, C. Y., and E. Mosakowski 2007 “Who am I? Looking inside the entrepreneurial identity.” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27 (5): Article 5
- Nadkarni, S., and P. O. L. Herrmann 2010 “CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry.” *Academy of Management Journal*, 53: 1050–1073.
- Oe, A. & Mitsuhashi, H. (2009). Mechanism for maximizing organizational memory in successful startups. Paper presented at the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference, Kitakyushu, Japan.
- Oh, H., Chung, M. H. O., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860–875. <https://doi.org/10.5465/20159627>

PATERNOSTER, N. et al. Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, v. 56, n. 10, p. 1200–1218, 2014.

PEREZ, M. (16 de junio de 2016): Por qué la economía mundial necesita la creación de startups

Petticrew, M., Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: A product from the ESRC Methods Programme*. Lancaster University.

POPOSKA, K., NANEVSKI, B., & MIHAJLOVSKA, E. (2016). the Start-Up Phase in Sme Development: Main Challenges, Motives and Financing Opportunities. *Journal of Sustainable Development (1857-8519)*, 6(16), 45.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press

Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>

REYMEN, I. et al. Decision making for business model development : a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, p. 1–12, 2016.

Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction, and performance of sales people. *Journal of Academic Marketing Science* 25, 319–328.

Ries, E.: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, New York (2011)

Robinson, K. C., & McDougall, P. P. (2001). Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 659-685.

Rodriguez, R.O., Green, M.T., & Ree, M.J. (2003). "Leading Generation X: do the old rules apply?" *The Journal of Leadership and Organizational Studies*

Ruef, M., Aldrich, H. E. and Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68:195–222.

Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective communications in growing pre-ipo start-ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3–4), 203–232.  
<https://doi.org/10.1080/10496490802308547>

Savolainen, T., & Lopez-Fresno, P. (2013). "Trust as intangible asset-Enabling intellectual capital development by leadership for vitality and innovativeness". *The Electronic Journal of Knowledge Management* 11:3, 244-255.

Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley Trade (Vol. 1, p. 260).

Schein, E. H., & von Ameln, F. (2019). Relationships as a key to change. Ed Schein on the legacy and future of Change Management. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 50(2), 141–144. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00462-4>

Seet, P. S., Jones, J., Oppelaar, L., & Corral de Zubielqui, G. (2018). Beyond 'know-what' and 'know-how' to 'know-who': enhancing human capital with social capital in an Australian start-up accelerator. *Asia Pacific Business Review*, 24(2), 233–260. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1431250>

SHRADER, R. C.; SIMON, M. Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 1, p. 47– 66, 1997.

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 48(2), 346-357. <https://doi.org/10.2307/20159660>

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. & Wright, P.M. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, 25-42.

STINCHCOMBE, A. L. *Social structure and organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.

Symeonidou, N., & Nicolaou, N. (2018). Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 194–218. <https://doi.org/10.1002/sej.1269>

Taylor, P. & Keeter, S. (2010). Millennials: confident. connected. open to change. *Pew Research Center* 24, 1-149.

Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. and Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36:5, 1117-1142.

Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M. and Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2):107–125.

Weber, P., and M. Schaper. 2004. Understanding the grey entrepreneur. *Journal of Enterprising Culture* 12:147–64. <https://doi.org/10.1142/S0218495804000087>.

Wiley, C. (1997). "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys". *International Journal of Manpower* 18:3, 263-280.

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of theory and research". *Journal of Management* 15, 251-289.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Baby Boomers, Xxers, and Nexters in Your Workplace*. New York, NY: Amacom.

Zhang, T., & Acs, Z. (2019). Does Generation Matter to Entrepreneurship? Four Generations of Entrepreneurs. *Southern Economic Journal*, 86(2), 459–477.

Zuzul, T., & Tripsas, M. (2020). Start-up Inertia versus Flexibility: The Role of Founder Identity in a Nascent Industry. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 395–433. <https://doi.org/10.1177/0001839219843486>