

HBR
10
ARTIGOS
ESSENCIAIS

Empreendedorismo e *Start-Ups*

Se nunca leu nada sobre empreendedorismo e *start-ups*, leia estes artigos fundamentais da **Harvard Business Review**.

Índice

Contratar um líder empreendedor <i>Timothy Butler</i>	9
Como elaborar um bom plano de negócio <i>William A. Sahlman</i>	23
Porque é que o <i>Lean Start-Up</i> vem mudar tudo <i>Steve Blank</i>	49
O presidente da SRI Ventures sobre o nascimento da <i>Siri</i> <i>Norman Winarsky</i>	67
Em busca da próxima grande novidade Entrevista com Marc Andreessen <i>Adi Ignatius</i>	79
Seis mitos sobre os capitalistas de risco <i>Diane Mulcahy</i>	91
O que diz o fundador da Chobani sobre o crescimento de uma <i>start-up</i> sem investidores externos <i>Hamdi Ulukaya</i>	101
Não bastam os efeitos de rede <i>Andrei Hagiu e Simon Rothman</i>	113
<i>Blitzscaling</i> Entrevista com Reid Hoffman <i>Tim Sullivan</i>	131

Comprar o empreendedorismo	
<i>Richard S. Ruback e Royce Yudkoff</i>	147
O dilema do fundador	
<i>Noam Wasserman</i>	159
Acerca dos autores	175
Índice remissivo	179

Contratar um líder empreendedor

por Timothy Butler

OS EMPREENDEDORES TORNARAM-SE OS NOVOS heróis do mundo dos negócios. Do mesmo modo que Robert McNamara e os seus companheiros «meninos-prodígio» da Ford Motor Company elevaram os gestores sénior a um estatuto de estrelato, figuras como Mark Zuckerberg e Steve Jobs fizeram dos empreendedores os mais recentes ícones do mundo empresarial. Na Harvard Business School, onde sou consultor do programa de desenvolvimento de carreiras, até os estudantes que pretendem entrar para empresas de primeira categoria e sem qualquer intenção de lançar as suas *start-ups* ficariam ofendidos se alguém lhes dissesse que não tinham «espírito empreendedor». Percebo porquê: o empreendedorismo é extremamente valorizado no mercado de trabalho da atualidade. Empresas de todos os géneros e feitios aspiram a serem vistas como altamente inovadoras, velozes e ágeis – tudo qualidades tradicionalmente atribuídas aos empreendedores.

Contudo, nos seus esforços de recrutamento, as empresas não dispõem de um método científico para separar os verdadeiros

empreendedores de outros candidatos com talento. Ao invés, sucumbem a estereótipos genéricos.

Na minha investigação, explorei como as empresas podem lidar com esse problema. Numa tentativa de compreender o que torna os empreendedores seres especiais, comparei os resultados de testes psicológicos de mais de 4 mil empreendedores de sucesso de vários países com outros de cerca de 1800 líderes empresariais que se descreviam a si mesmos como gestores sênior, mas não como empreendedores. Não surpreende perceber que os dois grupos tinham muito em comum. Em 28 de 41 ordens de grandeza para avaliar a liderança, havia pouca ou nenhuma diferença nas suas competências. Contudo, quando analisei mais de perto, combinando as avaliações das competências com dados sobre os seus interesses pessoais e traços de personalidade, descobri que os empreendedores tinham três características distintivas: *a capacidade de serem bem-sucedidos na incerteza, um desejo intenso por conceber e gerir projetos e uma singular capacidade de persuasão*. Concluí igualmente que muitas das características frequentemente associadas aos líderes empreendedores não correspondem verdadeiramente à realidade.

Por exemplo, os empreendedores nem sempre são excepcionalmente criativos, mas são mais curiosos e inquietos. Não procuram o risco – mas sentem a incerteza e a novidade como uma motivação. Neste artigo, abordarei alguns dos mitos em torno dos empreendedores e explicarei a realidade e os seus contornos mais complexos. Fornecerei igualmente conselhos práticos e comprovados sobre perguntas em entrevistas e triagem de currículos que os gestores a contratar podem utilizar para distinguir candidatos a empreendedores de outros talentos, também com grande potencial.

Conheça os seus requisitos

Antes de procurar líderes empreendedores para contratar, os gestores têm de responder a uma pergunta importante: será que a empresa

Em resumo

Problema

Embora os empreendedores sejam os novos heróis do mundo empresarial, a maioria das empresas não aplica uma abordagem científica ao recrutamento de gestores com qualidades empreendedoras. Ao invés, essa abordagem assenta em estereótipos.

Solução

Uma análise dos resultados dos testes psicológicos de mais de 4 mil empreendedores e 1800 gestores sénior revelou três fatores que distinguem os

empreendedores: dão-se bem na incerteza, um forte entusiasmo por assumir o controlo dos seus projetos e competências de persuasão.

Vantagem

Os empreendedores nem sempre são mais criativos do que os gestores sénior, mas gostam de forçar os limites. Não procuram o risco, mas encontram motivação na novidade. À semelhança dos artistas, querem criar e gerir os seus projetos. E são vendedores natos. Ao contratar gestores, deveríamos procurar estas qualidades no recrutamento.

precisa mesmo de um? Nem todas as dificuldades organizacionais exigem uma abordagem empreendedora. Na minha investigação, os fundadores bem-sucedidos, como grupo, obtiveram uma classificação extremamente elevada numa escala que mede o desejo de poder e controlo – claramente mais elevada do que a dos líderes não empreendedores. Esta qualidade pode gerar conflitos em situações em que a partilha de informações e poder é vital para o desempenho organizacional. Mais do que isso, muitas vezes não funciona bem em organizações que têm estruturas de matriz estabelecidas, que necessitam de fronteiras permeáveis entre grupos de trabalho ou que necessitam de níveis elevados de colaboração.

Os gestores que contratam colaboradores devem ponderar cuidadosamente o desafio de liderança específico para o qual estão a recrutar. Se se tratar de uma situação em que se está perante terreno