

LIDERANÇA EM STARTUPS: UM ESTUDO COM LÍDERES DE MACEIÓ-AL

Maria Clara Soares Costa Nascimento¹, Fabiula Meneguete Vides da Silva²

Resumo: Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar as percepções de líderes de startups sobre o exercício da liderança em contextos inovadores e dinâmicos. Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com oito fundadores e quatro líderes de equipe de startups de cinco segmentos. As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo, e o Taguette foi utilizado apenas para organizar e codificar o corpus. Os relatos convergiram quanto à adaptação, à comunicação, ao propósito, à delegação e à regulação emocional; também revelaram tensões entre autonomia e controle e entre práticas participativas e experiências mais tradicionais. A distribuição desigual dos casos não sustenta inferências setoriais. Conclui-se que a contribuição do estudo é contextual e analítica: evidencia como diferentes posições de liderança articulam orientação empreendedora, coordenação cotidiana e relações de equipe em um ecossistema regional, sem estabelecer efeitos sobre desempenho, crescimento ou sobrevivência das startups.

Palavras-chave: liderança; startups; análise de conteúdo; pesquisa qualitativa; Maceió.

LEADERSHIP IN STARTUPS: A STUDY WITH LEADERS IN MACEIÓ, AL, BRAZIL

Abstract: This study aims to analyze startup leaders' perceptions of leadership practice in innovative and dynamic contexts. Twelve semi-structured interviews were conducted with eight founders and four team leaders from startups in five sectors. The transcripts underwent qualitative content analysis, while Taguette was used solely to organize and code the corpus. Accounts converged around adaptation, communication, purpose, delegation, and emotional regulation; they also exposed tensions between autonomy and control and between participative practices and more traditional leadership experiences. The unequal distribution of cases does not support sector-level inferences. The study therefore makes a contextual and analytical contribution by showing how leaders in different organizational positions combine entrepreneurial orientation, day-to-day

1 Graduanda em Administração e aluna bolsista de PIBIC pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

2 Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Regional na Amazônia (PPGADAM) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e professora Adjunta da Faculdade de Economia, Administração e Contábeis (FEAC) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

coordination, and team relationships within a regional ecosystem, without claiming effects on startup performance, growth, or survival.

Keywords: leadership; startups; content analysis; qualitative research; Maceió.

1 INTRODUÇÃO

Startups são organizações que buscam desenvolver e validar propostas de valor sob elevada incerteza, com recursos limitados e estruturas em formação. Embora inovação e escalabilidade sejam traços recorrentes no debate, o rótulo abrange organizações com estágios, tecnologias, equipes e modelos de negócio distintos; por isso, não deve ser tratado como uma categoria internamente homogênea (Ries, 2012; Klotz *et al.*, 2014).

Nessas organizações, liderança não se restringe à figura do fundador. Fundadores podem concentrar decisões estratégicas e mobilização de recursos, enquanto líderes de equipe coordenam pessoas e entregas em níveis distintos. A literatura sobre novas empresas mostra que composição da equipe, estágio organizacional e dinamismo ambiental condicionam a atuação da liderança; logo, cargo e contexto precisam ser considerados na interpretação dos relatos (Ensley; Hmieleski; Pearce, 2006; Klotz *et al.*, 2014; Zaech; Baldegger, 2017).

O recorte de Maceió-AL acrescenta uma dimensão regional ao debate. Fontes do ecossistema registram a presença de iniciativas locais de articulação e mapeamento de startups, entre elas a comunidade Sururu Valley e levantamentos da Associação Brasileira de Startups (Sururu Valley, 2021; Abstartups, 2025). Esses registros ajudam a contextualizar o campo, mas não substituem a literatura científica empregada para definir e discutir liderança.

A lacuna que orienta o estudo não é apenas geográfica. Revisões apontam fragmentação conceitual na liderança empreendedora, multiplicidade de fundamentos teóricos e concentração de pesquisas em antecedentes ou resultados mensuráveis, muitas vezes centradas no fundador-CEO (Harrison; Paul; Burnard, 2016; Hoang, 2025). Permanece menos esclarecido como fundadores e líderes de equipe interpretam, no cotidiano, a articulação entre reconhecimento de oportunidades, adaptação, coordenação do trabalho e relações com os liderados, sobretudo em ecossistemas regionais brasileiros.

Diante disso, a questão norteadora é: como líderes de startups localizadas em Maceió percebem e descrevem o exercício da liderança em contextos inovadores e incertos? O objetivo geral é analisar as percepções de líderes de startups sobre o exercício da liderança em contextos inovadores e dinâmicos. Especificamente, busca-se: identificar competências e comportamentos atribuídos à liderança; compreender como os participantes descrevem os processos de coordenação; e examinar desafios e oportunidades relatados no exercício da liderança.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, explicita o percurso metodológico, discute os resultados em quatro categorias analíticas e, por fim, sintetiza as contribuições, limitações e possibilidades de pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Startups como contexto organizacional

Novas organizações enfrentam a chamada desvantagem da novidade: rotinas, papéis e relações ainda estão em construção, ao mesmo tempo em que o empreendimento precisa aprender e obter legitimidade (Stinchcombe, 1965). Em startups, experimentação e ciclos curtos de aprendizagem podem ampliar a capacidade de resposta, mas não eliminam a necessidade de coordenação, definição de prioridades e distribuição de responsabilidades (Ries, 2012; Klotz *et al.*, 2014).

Essa condição torna inadequado opor, de forma absoluta, startups e empresas estabelecidas. Estruturas menos formalizadas podem favorecer rapidez e autonomia, mas os padrões de liderança também variam conforme tamanho, estágio, tecnologia, composição da equipe e pressões externas. Assim, diferenças observadas entre poucos casos não podem ser atribuídas automaticamente ao segmento econômico (Ensley; Hmieleski; Pearce, 2006; Zaech; Baldegger, 2017).

2.2 Liderança geral, liderança empreendedora e liderança em startups

Teorias gerais oferecem lentes complementares, não rótulos intercambiáveis. A liderança transformacional enfatiza influência, motivação e mudança; abordagens contingenciais destacam a adequação do comportamento à situação; e a liderança servidora prioriza o desenvolvimento e o bem-estar dos seguidores (Bass, 1985; Vroom; Jago, 2007; Eva *et al.*, 2019). Nenhuma delas, isoladamente, define o que seja liderar uma startup.

Liderança empreendedora, por sua vez, articula liderança e empreendedorismo. O construto foi desenvolvido para explicar como líderes mobilizam pessoas em torno de objetivos associados ao reconhecimento e à exploração de oportunidades, absorvem incerteza, enquadram desafios e abrem caminhos para a ação coletiva (Gupta; MacMillan; Surie, 2004; Renko *et al.*, 2015). Ele pode ocorrer em diferentes tipos de organização e, portanto, não equivale automaticamente a liderança em startups (Leitch; Volery, 2017).

Liderança em startups designa o fenômeno situado: comportamentos e relações de influência em organizações orientadas à inovação e atuantes sob condições de incerteza. Estudos com fundadores indicam que comportamentos transformacionais podem associar-se a resultados, mas também mostram que tamanho e dinamismo ambiental alteram essas relações (Ensley; Hmieleski; Pearce, 2006; Zaech; Baldegger, 2017). Essas evidências não autorizam presumir um estilo universal nem transferir causalidade para estudos baseados apenas em percepções.

A influência do estágio de desenvolvimento e da configuração da equipe também encontra respaldo em Henslekk, Kleine Stegemann e Kollmann (2023), cujos resultados demonstram que condições estruturais, como a amplitude de controle dos fundadores, podem modificar os efeitos da liderança empreendedora.

Essa interpretação aproxima-se dos resultados de Bagheri, Newman e Eva (2022), que identificaram a autoeficácia criativa e a paixão por inventar como mecanismos por

meio dos quais a liderança empreendedora pode favorecer o comportamento inovador dos trabalhadores.

A coexistência entre participação, autonomia e direcionamento também pode ser compreendida à luz de Yu, Ma e Song (2022), que demonstraram que a contribuição da liderança compartilhada depende dos mecanismos organizacionais mobilizados e das condições de incerteza enfrentadas pelo empreendimento.

Em conjunto, esses estudos indicam que os efeitos da liderança em novos empreendimentos são produzidos por mecanismos distintos, como flexibilidade estratégica, autoeficácia criativa e reconhecimento de oportunidades, e permanecem condicionados pela estrutura da equipe e pelo ambiente de incerteza. As evidências, portanto, reforçam a inadequação de pressupor um estilo universal de liderança para startups.

2.3 Eixo analítico do estudo

O estudo adota liderança empreendedora como lente principal e mobiliza abordagens transformacional, contingencial, servidora e de adaptabilidade como conceitos sensibilizadores. A síntese teórica orienta quatro dimensões: (a) adaptação e orientação para oportunidades; (b) construção de propósito, comunicação e engajamento; (c) coordenação, delegação e autonomia; e (d) condições relacionais e emocionais do trabalho.

A dimensão relacionada à construção de propósito e ao engajamento considera também o caráter relacional da liderança, especialmente os processos de identificação e de construção de sentido que se estabelecem entre líderes e seguidores (Howell; Shamir, 2005). A liderança para adaptabilidade destaca a criação de condições para que ideias novas dialoguem com exigências operacionais, enquanto a literatura de inovação adverte que os efeitos da liderança dependem de mecanismos e contextos específicos (Uhl-Bien; Arena, 2018; Hughes *et al.*, 2018; Hoang, 2025).

3 MÉTODO

A pesquisa é qualitativa e exploratória. A seleção foi não probabilística: os primeiros participantes foram incluídos por acessibilidade e, em seguida, utilizaram-se indicações sucessivas de participantes, procedimento de amostragem por cadeia de referências, também denominado bola de neve (Vinuto, 2014). Foram elegíveis pessoas vinculadas a startups localizadas em Maceió-AL que ocupavam posição de fundador(a) ou de liderança de equipe e, nessa condição, influenciavam a equipe para o alcance de resultados organizacionais. Não há registro de critérios adicionais de exclusão.

O corpus reúne 12 participantes: oito fundadores e quatro líderes de equipe. Essas posições não foram tratadas como equivalentes. A distribuição foi: seis participantes de Tech, dois de Edtech, dois de Cleantech, um de Adtech e um de Biotech.

O número de 12 entrevistas decorreu de acessibilidade e viabilidade, sem critério prospectivo formal de saturação. Por isso, não se afirma que a saturação tenha sido empiricamente monitorada ou comprovada durante a coleta. A suficiência qualitativa

também deve ser julgada pela delimitação do objetivo, pela especificidade dos participantes, pela qualidade do diálogo e pela estratégia analítica (Malterud; Siersma; Guassora, 2016).

Retrospectivamente, a recorrência dos temas centrais entre os casos sustenta a suficiência analítica do corpus para o objetivo exploratório e circunscrito. Essa justificativa é compatível com a revisão sistemática de Hennink e Kaiser (2022), na qual estudos com populações relativamente homogêneas e objetivos estreitos atingiram saturação de códigos, em geral, entre 9 e 17 entrevistas, e com o estudo de Guest, Bunce e Johnson (2006), que identificou estabilização dos temas centrais nas primeiras 12 entrevistas no contexto examinado.

Tais faixas constituem parâmetros, não prova de saturação neste estudo; além disso, o corpus é específico quanto ao contexto, mas heterogêneo em posição e segmento. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas entre janeiro e maio de 2025, presencialmente ou por Google Meet, conforme a disponibilidade dos participantes, com duração média de 40 minutos.

O roteiro foi organizado em torno das percepções sobre liderança, dos processos de coordenação, dos fatores condicionantes e dos desafios e oportunidades. O roteiro reuniu 17 perguntas abertas, distribuídas nos quatro eixos mencionados, com espaço para aprofundamento conforme o desenvolvimento de cada entrevista. Exemplos de questões incluem: “Como você descreveria o exercício da liderança na sua startup?”; “Quais processos você utiliza para coordenar o trabalho da equipe?”; e “Quais têm sido os principais desafios e oportunidades no exercício da liderança?”.

Antes da coleta definitiva, o roteiro de entrevista foi submetido a um teste preliminar com quatro estudantes do curso de Administração que também ocupavam posições de liderança em startups. O teste teve como finalidade avaliar a clareza, a compreensão e a adequação da linguagem empregada nas questões. Com base nas observações dos participantes, foram realizados ajustes pontuais de redação, principalmente mediante a substituição de algumas palavras por sinônimos de compreensão mais acessível, sem modificações substantivas no conteúdo ou nas dimensões investigadas.

Os dados obtidos nessa etapa não foram incorporados ao corpus final da pesquisa. As entrevistas foram conduzidas por uma discente pesquisadora em formação, vinculada ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), que não possuía vínculo prévio com os participantes. Como medidas de reflexividade e de redução de possíveis interferências na produção e na interpretação dos dados, foram formuladas perguntas abertas e não indutivas, utilizou-se o mesmo roteiro básico em todas as entrevistas, preservando a flexibilidade própria da entrevista semiestruturada, e as categorias analíticas foram discutidas entre os autores.

As entrevistas foram transcritas literalmente, preservando marcas de oralidade; colchetes indicam supressões e reticências indicam pausas. As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo, conforme as três etapas propostas por Bardin (2016). Na pré-análise, constituiu-se o corpus, realizou-se leitura flutuante e retomaram-se a questão e os objetivos para definir a direção da análise. Na exploração do material, excertos semanticamente

completos e pertinentes aos objetivos foram adotados como unidades de registro; os parágrafos e as respostas em que se inseriam serviram como unidades de contexto.

As unidades foram codificadas, comparadas e agrupadas por convergência, divergência e relação conceitual. Na etapa de tratamento, inferência e interpretação, os agrupamentos foram revistos, condensados em subtemas e articulados às quatro categorias gerais derivadas dos objetivos. A lógica foi, portanto, híbrida: categorias gerais orientadas pelo desenho do estudo e subtemas refinados a partir do corpus.

A codificação inicial foi realizada por dois pesquisadores de forma independente, a partir do mesmo roteiro de categorias. As divergências de codificação foram identificadas por comparação dos conjuntos codificados no Taguette e resolvidas por consenso em reuniões de revisão conjunta. Não houve devolução formal das categorias ou dos resultados aos participantes.

O Taguette, software livre e gratuito de apoio à análise qualitativa, foi utilizado para importar e organizar as transcrições, criar e revisar etiquetas, associar excertos às etiquetas e recuperar os conjuntos de trechos codificados para comparação; essas são funções documentadas da ferramenta (Rampin; Rampin, 2021). O software não transcreveu, categorizou nem interpretou automaticamente os dados. A rastreabilidade foi reforçada pela identificação dos participantes, pela exposição de excertos e pela inclusão de convergências e contrapontos (Elo *et al.*, 2014; Graneheim; Lindgren; Lundman, 2017; Lindgren; Lundman; Graneheim, 2020).

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas, sob o CAAE 78247924.9.0000.5013. Obteve-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para gravação, e foram asseguradas a confidencialidade e a anonimização por nomes de países. Na revisão pós- parecer, utilizou-se o OpenAI Codex (acesso em 10 jan. 2026) como apoio à revisão linguística, à organização da literatura e à conferência formal de citações e referências. A ferramenta não foi empregada para gerar, completar ou modificar dados empíricos. Todas as sugestões produzidas com apoio da ferramenta foram examinadas e validadas pelas autoras, que permanecem integralmente responsáveis pelo conteúdo do manuscrito

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes foram identificados por nomes de países da América do Sul. O Quadro 1 apresenta, conjuntamente, características dos participantes e das startups. A amostra é heterogênea quanto a posição, segmento e tempo de funcionamento, e essa heterogeneidade é considerada na interpretação.

Quadro 1 - Características das organizações e dos participantes

Participante	Segmento da startup	Posição	Gênero	Tempo de funcionamento da startup
Argentina	Tech	Fundador	Masculino	2 anos
Bolívia	Tech	Fundador	Masculino	3 anos
Brasil	Adtech	Fundadora	Feminino	4 anos
Chile	Tech	Fundador	Masculino	2 anos
Colômbia	Tech	Líder de equipe	Feminino	12 anos
Equador	Biotech	Fundador	Masculino	1 ano
Guiana	Edtech	Fundadora	Feminino	5 anos
Paraguai	Tech	Fundador	Masculino	3 anos
Peru	Edtech	Líder de equipe	Feminino	2 anos
Suriname	Cleantech	Fundadora	Feminino	6 anos
Uruguai	Cleantech	Líder de equipe	Masculino	10 anos
Venezuela	Tech	Líder de equipe	Feminino	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A composição abrange seis casos Tech, dois Edtech, dois Cleantech, um Adtech e um Biotech, além de oito fundadores e quatro líderes de equipe. Essa variedade amplia o repertório exploratório, mas a distribuição desigual impede comparar setores. As diferenças são tratadas como variações entre participantes e posições organizacionais; segmento, estágio, tamanho da equipe e experiência prévia não são empregados como explicações causais.

A composição do corpus apresenta heterogeneidade quanto à posição ocupada pelos participantes e ao segmento de atuação das startups, reunindo fundadores e líderes de equipe vinculados a organizações com diferentes tempos de funcionamento. Essa diversidade é compatível com o caráter exploratório da pesquisa e permite acessar distintas experiências de liderança; contudo, restringe comparações sistemáticas entre os casos.

4.1 Percepção do líder sobre liderança em startups

Os relatos associaram liderança a adaptação, construção de propósito, comunicação, resiliência e delegação. Esses elementos se aproximam da liderança empreendedora, mas não configuram um estilo único nem exclusivo de startups (Renko *et al.*, 2015; Leitch; Volery, 2017; Hoang, 2025).

Argentina descreveu liderança como capacidade de mudar de direção diante das circunstâncias. Colômbia e Paraguai relacionaram o contexto das startups à ruptura de modelos e à revisão de escopo. Em conjunto, essas falas expressam orientação adaptativa e abertura à oportunidade; contudo, são percepções dos casos, e não evidência de que toda startup ou segmento se comporte desse modo.

Acho que a visão de quando a gente fala de startups, tá falando da criação de algo que é disruptivo, seja tecnologia ou até mesmo de um modelo de negócio que a startup tá trabalhando. (Colômbia)

[...] Então, acredito que a gente desmembrando esse modelo que a gente tinha de modelo engessado das coisas, muda completamente o nosso futuro, ainda mais agora com a inteligência artificial vindo para aprimorar. (Paraguai)

A adaptação foi recorrente, mas apareceu articulada a experiências distintas. Para alguns, significou rever direção e métodos; para outros, persistir diante de resultados incertos. O dado sustenta a centralidade percebida da adaptação, não uma relação entre essa competência e desempenho organizacional.

Os desafios vão sempre existir e cabe a mim contorná-los. [...] E como líder, tenho que dar o exemplo de comprometimento, [...] que os nossos colaboradores consigam se espelhar. (Brasil)

Nossa, eu aprendi a ser resiliente, a não desistir fácil, aprendi que lidar com pessoas, principalmente seus liderados é um universo à parte, cada pessoa vai ser diferente. (Argentina)

Brasil enfatizou liderança pelo exemplo, enquanto Argentina sublinhou aprendizagem relacional e reconhecimento das diferenças individuais. Guiana e Equador associaram resiliência à manutenção do propósito e à continuidade do esforço. As falas aproximam dimensões empreendedoras e relacionais, sem permitir concluir que uma delas predomine.

Acho que a importância da liderança é essa de fazer acontecer e não desistir, fazerem eles entenderem o propósito daquela startup e fazer eles se apaixonarem também pela aquela solução, isso é fundamental. (Guiana)

A resiliência é fundamental. Haverá momentos em que tudo seguirá um rumo certo e o esforço será recompensado, mas também haverá momentos em que, apesar do trabalho duro, as coisas não sairão como esperado. (Equador)

Comunicação foi descrita como mecanismo de coordenação e construção de confiança, especialmente para antecipar conflitos e esclarecer prioridades. Essa função de produção de sentido se relaciona a abordagens transformacionais, mas o excerto de Chile também mobiliza uma orientação servidora, centrada no apoio à equipe (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Eva *et al.*, 2019).

[...] comunicação aberta evita a maioria dos problemas antes mesmo de surgirem. Em um ambiente dinâmico como o de uma startup, a capacidade de adaptação vale mais do que um plano perfeito, porque o cenário muda rápido. Na minha opinião, eu entendo que um líder eficaz deve ser um líder comunicativo, aberto aos seus liderados, tem que ser bom em resolver conflito, porque um líder é um líder bom. O líder servidor é um líder que ajuda a equipe (Chile).

O propósito, a inspiração e o apoio aos liderados são compatíveis com diferentes teorias. Por isso, a fala não é classificada automaticamente como evidência de liderança

transformacional ou servidora; ela revela elementos percebidos que podem dialogar com mais de uma abordagem (Howell; Shamir, 2005; Eva *et al.*, 2019).

Delegação apareceu simultaneamente como prática necessária e dificuldade. Colômbia relacionou clareza na atribuição de tarefas à qualidade da entrega, enquanto Guiana ressaltou a importância de incorporar pessoas com competências complementares.

A delegação, nesse material, não representa ausência de direção: envolve explicitar limites, propósito e responsabilidades. A combinação entre autonomia e orientação aproxima-se das funções de mobilização e abertura de caminhos descritas na liderança empreendedora e na literatura sobre equipes de novas empresas (Gupta; MacMillan; Surie, 2004; Klotz *et al.*, 2014).

Também houve divergência sobre a existência de uma liderança específica de startups. Equador relativizou a diferença em relação a empresas estabelecidas, enquanto Venezuela destacou menor hierarquia e maior flexibilidade. O contraponto evita uma dicotomia rígida entre organizações novas e tradicionais.

Acho que não faz tanta diferença, porque estamos cada vez mais conectados, e pessoas que antes não tinham conhecimento acabam adquirindo, mesmo que de formas diferentes. (Equador).

As startups possuem uma estrutura menos hierárquica e mais dinâmica do que empresas tradicionais, o que exige um líder mais acessível e flexível. Enquanto empresas tradicionais podem se basear em processos rigidamente estabelecidos, startups demandam um líder que favoreça a experimentação e aprendizado rápido. (Venezuela).

O Quadro 2 sintetiza as percepções individualmente atribuídas. A coluna de segmento contextualiza cada caso, mas não fundamenta inferências sobre o setor.

Quadro 2 - Percepções individuais sobre liderança

Participante	Segmento	Percepção individual sintetizada
Argentina	Tech	Adaptação a mudanças, resiliência e atenção às diferenças individuais.
Bolívia	Tech	Clareza, alinhamento e inspiração para evitar prioridades conflitantes.
Brasil	Adtech	Liderança pelo exemplo, comprometimento e acessibilidade.
Chile	Tech	Comunicação aberta, resolução de conflitos, agilidade e apoio à equipe.
Colômbia	Tech	Disrupção, clareza na delegação, transparência e alinhamento.
Equador	Biotech	Resiliência, propósito e pouca distinção entre startups e empresas estabelecidas.
Guiana	Edtech	Propósito, resiliência, complementaridade de competências e aprendizagem da liderança.
Paraguai	Tech	Revisão de modelos, métodos ágeis, responsabilização e aprendizagem na transição para líder.

Participante	Segmento	Percepção individual sintetizada
Peru	Edtech	Check-ins, objetivo comum, divisão de responsabilidades e espaço para aprendizagem.
Suriname	Cleantech	Regulação emocional, pressão por resultados, equidade e respeito à diversidade.
Uruguai	Cleantech	Autonomia, confiança, formação de lideranças e ambiente favorável à criatividade.
Venezuela	Tech	Acessibilidade, flexibilidade, propósito e mudança do papel conforme o desenvolvimento da startup.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O quadro evidencia convergências em adaptação, comunicação, propósito e autonomia, além do contraponto de Equador. As semelhanças e diferenças são interpretadas no nível dos participantes; com um ou dois casos em vários segmentos, não é possível atribuir padrões a Tech, Edtech, Cleantech, Adtech ou Biotech.

4.2 Processo de liderança em startups

Os processos descritos combinaram métodos ágeis, reuniões de realinhamento, feedback, esclarecimento de prioridades e delegação. Essas práticas foram relatadas por parte dos participantes e não autorizam caracterizar toda a amostra como predominantemente participativa.

[...] A gente utiliza a metodologia Kanban, e trabalha com Scrum. Todas as atividades passam por um projeto, são explicadas e depois a gente pergunta o que cada um se sente à vontade para fazer. Tem prazo, tem KPI. A gente consegue ver o desempenho real [...]. (Paraguai)
Através das reuniões, eu sempre busco realinhar sobre a cultura da empresa, além do processo do trabalho, né? que é um melhoramento contínuo para mostrar a atividade de cada um [...] eu acho que você tem que ser mais ágil [...]. (Chile)

Nos relatos de Paraguai e Chile, agilidade funciona como mecanismo de coordenação: combina visibilidade do trabalho, ciclos de realinhamento e escolha negociada de tarefas. Metodologias ágeis, contudo, são técnicas de organização e não constituem, por si só, um estilo de liderança.

[...] Já se pretende que a grande diferença entre a agilidade e o preditivo é que o preditivo você já sabe o produto final. Já sabe o que vai mudar no produto final. Então, isso, assim, cronologicamente, para algumas áreas isso é bom, mas principalmente para a tecnologia não. Você pode estar entregando no final um produto já obsoleto. Por isso é que surgiu a agilidade. (Chile)

O excerto de Chile ilustra uma experiência em atividade tecnológica, mas não demonstra uma característica de todo o segmento Tech. O dado sugere que, naquele caso, a incerteza do produto favoreceu ciclos de revisão mais curtos.

Alinhamento apareceu como condição para lidar com prioridades móveis. Bolívia afirmou que, “sem um líder claro, alinhado e inspirador, a equipe se perde em prioridades conflitantes, pivôs mal pensados e [...] pode desmotivar rápido”. A fala reúne direção e inspiração, indicando que participação e clareza de autoridade podem coexistir.

Colômbia também associou alinhamento e engajamento à colaboração: “Ter um time alinhado e engajado faz toda a diferença, especialmente em um cenário onde a colaboração é essencial”. Trata-se de uma interpretação sobre coordenação coletiva, não de evidência de impacto no sucesso da startup.

Peru descreveu check-ins e reuniões objetivas como resposta ao risco de dispersão: “O maior desafio é manter todo mundo conectado, buscando o mesmo objetivo. [...] Sem isso, a equipe se perde fácil”. O relato desloca o feedback de uma prática avaliativa isolada para um mecanismo de manutenção de foco.

Colômbia acrescentou que integrantes precisam compreender impacto e prioridade para evitar gargalos. Em conjunto, os relatos sugerem que comunicação, feedback e propósito formam um mesmo processo de construção de sentido.

Essa interpretação é coerente com a literatura que trata liderança como processo relacional e contextual e com a liderança para adaptabilidade, na qual o líder cria condições para conciliar exploração de ideias e exigências operacionais (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Uhl-Bien; Arena, 2018).

O Quadro 3 reorganiza os achados por dimensões processuais, evitando transformar casos individuais em padrões setoriais.

Quadro 3 - Dimensões dos processos de liderança relatados

Dimensão processual	Evidências nos relatos	Leitura analítica
Coordenação e agilidade	Kanban, Scrum, reuniões de realinhamento e ciclos curtos (Paraguai; Chile).	Agilidade atua como mecanismo de organização; não define, isoladamente, um estilo de liderança.
Alinhamento e construção de sentido	Clareza de prioridades, propósito, check-ins e feedback (Bolívia; Colômbia; Peru).	Comunicação conecta direção, engajamento e prevenção de gargalos.
Delegação e autonomia	Escolha negociada de tarefas, complementaridade e divisão de responsabilidades (Paraguai; Guiana; Peru).	Autonomia aparece acompanhada de limites e responsabilidade, não como ausência de direção.
Direção e monitoramento	Prazos, KPI, clareza da liderança e foco em entregas (Paraguai; Bolívia).	Práticas participativas coexistem com controle e autoridade formal.
Contrapontos	Relato de pouca diferença frente a empresas estabelecidas e experiência autoritária anterior (Equador; Guiana).	Os casos impedem afirmar homogeneidade ou predominância de um estilo.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os processos não convergem para um modelo único. Há relatos de práticas de participação e autonomia, mas também de direção, monitoramento e experiências autoritárias. Desse modo, flexibilidade e controle emergem como uma tensão presente no corpus, cuja manifestação difere entre os participantes.

Entretanto, considerando a heterogeneidade dos casos e a ausência de informações contextuais padronizadas, não é possível determinar em que medida essas diferenças estão relacionadas à posição ocupada pelo participante, à sua trajetória de liderança, ao estágio de desenvolvimento da startup, ao tamanho da equipe ou a outras características organizacionais.

4.3 Fatores que influenciam o processo de liderança em startups

Os participantes associaram o exercício da liderança a cinco conjuntos de condições: pressão e incerteza; clareza de propósito; cultura e confiança; estrutura enxuta; e mudanças relacionadas ao desenvolvimento da startup. Esses fatores são tratados como condições percebidas, não como variáveis testadas.

Existe um estresse em startup, uma cobrança mental muito grande. Você quer gerar resultado rápido, participar de programas de aceleração, mas também precisa conciliar com a vida pessoal. Se não souber gerenciar sua emoção, você não aguenta. (Suriname)

Suriname e Equador convergiram quanto ao esforço de regulação emocional, mas enfatizaram fontes distintas: pressão por resultados e frustração diante de ritmos diferentes. A literatura de liderança empreendedora reconhece que mobilizar recursos e pessoas sob incerteza envolve dimensões cognitivas, relacionais e emocionais (Leitch; Volery, 2017; Hoang, 2025).

No material, regulação emocional aparece associada à continuidade do trabalho e à capacidade de lidar com expectativas; não se pode inferir efeito sobre saúde organizacional ou desempenho. O propósito, por sua vez, foi descrito como referência para coesão e persistência.

Guiana aponta a importância de seus liderados entenderem do que eles fazem parte: “A importância da liderança é fazer acontecer e não desistir, fazer com que eles entendam o propósito da startup e se apaixonem pela solução. Isso é fundamental.” De forma semelhante, Venezuela reforça a necessidade de conectar a equipe ao propósito da organização: “Manter a motivação é difícil, mas quando a equipe entende o propósito do que está fazendo, tudo flui melhor. É o que mantém o ânimo, apesar dos desafios.”

Os depoimentos dialogam com abordagens que vinculam visão compartilhada e identificação ao engajamento, mas também exigem cautela: propósito pode mobilizar, sem eliminar pressão, conflito ou assimetrias de poder (Howell; Shamir, 2005). A cultura organizacional foi descrita como espaço de clareza, responsabilidade e confiança.

Eu sempre tento deixar o mínimo de dúvida possível para todo mundo. Aqui, todo mundo precisa saber por que está fazendo o que está fazendo. Isso cria uma cultura de responsabilidade (Colômbia).

Uruguai relacionou confiança à aprendizagem prática e à criação de oportunidades para crescer. Esse relato se aproxima da liderança servidora e da liderança empreendedora no foco no desenvolvimento dos membros, embora o estudo não tenha avaliado a percepção dos liderados (Eva *et al.*, 2019; Renko *et al.*, 2015).

A estrutura enxuta apareceu como acúmulo de funções e necessidade de complementaridade. Guiana afirmou: “Em uma startup, a equipe é bem mais reduzida, ou até uma ‘empresa de uma pessoa só’. Você tem que entender um pouco de tudo [...]”. Peru, em contraste, descreveu a divisão de responsabilidades conforme competências para evitar sobrecarga e desorganização.

Os relatos mostram duas respostas à escassez: acumular tarefas ou distribuir responsabilidades. Essa diferença pode decorrer de tamanho, estágio e composição da equipe, informações que não foram padronizadas no manuscrito e, portanto, não permitem uma explicação comparativa (Klotz *et al.*, 2014).

Todo meu recurso financeiro depende das atividades da startup. Existe uma cobrança interna e externa para que o projeto gere resultado, senão não conseguimos manter as operações. (Suriname).

Venezuela descreveu mudança do papel do líder ao longo do desenvolvimento da organização: maior presença operacional no início e foco estratégico posterior. A observação reforça que estágio e tamanho são condições potencialmente relevantes, mas o estudo não dispõe de dados suficientes para comparar trajetórias (Zaech; Baldegger, 2017; Klotz *et al.*, 2014).

O Quadro 4 sintetiza os fatores percebidos e explicita seus limites interpretativos.

Quadro 4 – Fatores percebidos no exercício da liderança

Fator percebido	Síntese das evidências e limite interpretativo
Pressão e incerteza	Cobrança por resultados, frustração e necessidade de regulação emocional (Suriname; Equador). Trata-se de condição percebida; não foi testada relação com saúde ou desempenho.
Propósito e comunicação	Explicação do porquê, prioridades e sentido da solução (Guiana; Venezuela; Colômbia). Recurso de coesão e orientação, sem eliminar conflito ou pressão.
Cultura, confiança e aprendizagem	Responsabilidade, prática acompanhada e espaço para crescer (Colômbia; Uruguai). Os relatos aproximam autonomia e desenvolvimento dos membros.
Estrutura e recursos	Acúmulo ou divisão de funções em equipes enxutas (Guiana; Peru; Suriname). Tamanho e estágio podem explicar variações, mas não foram comparados.
Desenvolvimento da startup	Mudança de atuação operacional para estratégica (Venezuela). Observação de um caso.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os fatores atravessam participantes de diferentes segmentos. Por isso, não se conclui que Tech priorize resultados, Edtech engajamento, Cleantech equilíbrio, Adtech exemplo ou Biotech propósito. Tais formulações excederiam a base empírica disponível.

4.4 Desafios e oportunidades relacionadas à liderança

Os desafios e oportunidades concentram-se em desenvolvimento do próprio líder, gestão de conflitos e diversidade, formação de outras lideranças, retenção e motivação, e criação de condições para inovação. Em vários relatos, um mesmo fenômeno aparece como tensão e possibilidade de aprendizagem.

Eu já fui uma líder muito ruim, no sentido de ser autoritária. Via o baixo engajamento e dizia: quem não trabalhar bem vai ser desligado. Depois percebi que não era assim que funcionava. Hoje sou mais consciente e cuidadosa com minhas ações e palavras. (Guiana).

A trajetória de Guiana constitui um caso que contraria uma leitura uniformemente participativa: a participante reconhece uma experiência autoritária anterior e descreve mudança de prática. Paraguai, por sua vez, enfatiza responsabilização e pressão na transição de liderado para líder.

Eu ainda preciso melhorar, isso é fato. Se acontece alguma falha, a culpa é minha, que gerenciei mal e dei os caminhos errados. Sair de liderado para liderar é um cenário diferente, a pressão é maior. (Paraguai).

Esses relatos apresentam liderança como prática aprendida e revisável. Essa leitura é compatível com abordagens contingenciais, nas quais a adequação do comportamento depende da situação, e com pesquisas que tratam o desenvolvimento da liderança empreendedora como processo, não como atributo fixo (Vroom; Jago, 2007; Leitch; Volery, 2017).

Gestão de conflitos e convivência com a diversidade também foram recorrentes. Chile destacou comunicação com partes interessadas e formação de líderes; Suriname ressaltou equidade e respeito. Os relatos ampliam o foco da liderança para além de entrega e velocidade.

Chile afirmou: “O líder tem que ser bom em conflito, saber se comunicar com as partes interessadas e liderar a equipe. Tem que formar líderes, mas também saber maximizar o valor do produto”. Suriname acrescentou: “O maior [desafio] é conseguir gerar um ambiente de equidade mediante tanta diversidade, [em] que todos realmente se respeitem”.

O foco no desenvolvimento e no respeito aos membros dialoga com liderança servidora, enquanto a atenção ao valor do produto mantém a orientação empreendedora. A coexistência dessas ênfases reforça que os participantes mobilizam repertórios híbridos, não estilos puros (Eva *et al.*, 2019; Hoang, 2025).

Eu mostro como faz e ofereço um desafio para que a pessoa aplique na prática. Assim ela se sente preparada e confiante. Se não der certo, vida que segue, mas é preciso dar a oportunidade. (Uruguai)

A liderança envolve ensinar. A pessoa precisa entender a proposta, se interessar e seguir adiante. Às vezes falta quem se posicione como líder. Basta alguém assumir que outros seguem. (Equador)

Uruguai e Equador associaram formação de lideranças a oportunidades de prática e responsabilização. Venezuela e Paraguai destacaram desgaste, motivação e compromisso como desafios. Os dados permitem identificar essas percepções, mas não avaliar retenção efetiva nem crescimento sustentável.

Propósito e cultura foram mencionados como recursos para sustentar o envolvimento, embora não eliminem limitações materiais. A literatura de liderança empreendedora também trata mobilização de pessoas e definição de limites como processos simultâneos (Gupta; MacMillan; Surie, 2004; Renko *et al.*, 2015).

Para você trabalhar com inovação, precisa entender que as pessoas nem sempre funcionam da forma que você quer. Às vezes, a criatividade não vem. É preciso criar um ambiente que permita isso. (Uruguai)

Uruguai enfatizou a criação de um ambiente que permita criatividade; Peru descreveu a passagem de “ter todas as respostas” para “fazer as perguntas certas” e dar espaço ao time. Esses relatos se aproximam da liderança para adaptabilidade e da literatura sobre liderança e inovação, que destacam tanto abertura quanto integração operacional (Uhl-Bien; Arena, 2018; Hughes *et al.*, 2018). O Quadro 5 organiza os achados por tema.

Quadro 5 – Desafios e oportunidades relatados

Desafio	Oportunidade associada	Participantes citados
Revisão da própria prática e transição para liderar	Autoconhecimento, responsabilização e aprendizagem com a experiência.	Guiana; Paraguai
Conflitos, diversidade e equidade	Comunicação, respeito e desenvolvimento de lideranças mais inclusivas.	Chile; Suriname
Motivação, compromisso e desgaste	Fortalecimento de propósito, feedback e formação de pessoas.	Venezuela; Paraguai; Equador
Criatividade e resistência a mudanças	Experimentação, perguntas e espaço para o time pensar.	Uruguai; Peru
Escassez e sobrecarga	Delegação, complementaridade e priorização de responsabilidades.	Guiana; Peru; Suriname

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os desafios e oportunidades não se distribuem de modo seguro por segmento. O material sugere tensões transversais, como: controle e autonomia, urgência e aprendizagem, escassez e desenvolvimento, cuja manifestação pode variar conforme pessoa, posição e trajetória organizacional.

5 CONCLUSÃO

O estudo analisou como 12 fundadores e líderes de equipe de startups de Maceió-AL percebem o exercício da liderança. Os relatos responderam aos objetivos ao evidenciar competências e comportamentos percebidos, processos cotidianos de coordenação e desafios e oportunidades associados à prática.

Os achados convergem em adaptação, comunicação, propósito, delegação e regulação emocional. Contudo, também revelam divergências: um participante relativizou a diferença entre startups e empresas estabelecidas; uma participante reconheceu experiência autoritária anterior; e os processos combinam participação, direção e monitoramento. Assim, não se sustenta a afirmação de uma liderança predominantemente participativa nem de estilos determinados pelo segmento.

O estudo não propõe novo modelo nem testa relações causais; oferece uma leitura contextual que articula orientação empreendedora, adaptabilidade, coordenação e relações de equipe, distinguindo liderança empreendedora de teorias gerais e do fenômeno situado da liderança em startups. Empiricamente, acrescenta relatos de um ecossistema regional brasileiro pouco documentado.

No plano prático, os resultados sugerem que programas de formação e organizações de apoio trabalhem comunicação e construção de sentido, delegação com clareza, gestão de conflitos, regulação emocional e aprendizagem por experimentação. Essas recomendações devem ser adaptadas ao estágio da organização, à posição do líder e à composição da equipe, e não aplicadas como receita setorial.

As limitações do estudo decorrem, inicialmente, de seu recorte geográfico e da composição do corpus. A pesquisa concentrou-se em startups localizadas em Maceió-AL e reuniu 12 participantes distribuídos de maneira desigual entre cinco segmentos, incluindo apenas um caso em Adtech e um em Biotech, além de combinar oito fundadores e quatro líderes de equipe. Essa heterogeneidade contribui para ampliar a diversidade de experiências examinadas, mas restringe comparações entre segmentos e posições organizacionais.

Outra limitação refere-se à ausência de informações coletadas de maneira padronizada sobre estágio de desenvolvimento das startups, tamanho e composição das equipes, estrutura organizacional e experiência prévia dos participantes em funções de liderança. Embora tenha sido registrado o tempo de funcionamento das organizações, essa informação não permite caracterizar, isoladamente, seu estágio de desenvolvimento. Assim, diferenças encontradas entre os relatos não podem ser atribuídas a essas características.

Acrescenta-se o uso exclusivo da perspectiva dos líderes, sem triangulação com liderados ou outros atores organizacionais. Em consonância com a natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, os resultados devem ser interpretados como evidências contextualizadas das percepções e experiências dos participantes, sem pretensão de generalização estatística, identificação de padrões setoriais ou estabelecimento de relações causais entre práticas de liderança e desempenho, crescimento ou sobrevivência das startups.

Pesquisas futuras poderão adotar amostragem teoricamente orientada, com maior controle sobre posição do participante e estágio de desenvolvimento das organizações; padronizar informações referentes ao tamanho das equipes, estrutura organizacional

e experiência em liderança; incorporar a perspectiva de liderados e outros atores do ecossistema; e desenvolver desenhos longitudinais que permitam acompanhar mudanças nas práticas de liderança ao longo das diferentes fases de desenvolvimento das startups.

Investigações quantitativas posteriores poderão testar relações entre comportamentos de liderança e indicadores de desempenho, crescimento ou sobrevivência, desde que empreguem medidas e desenhos adequados à inferência causal pretendida.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups 2025**. São Paulo: Abstartups, 2025. Disponível em: <https://abstartups.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2026.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

BAGHERI, Afsaneh; NEWMAN, Alexander; EVA, Nathan. Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures. **Journal of Small Business Management**, v. 60, n. 4, p. 805-827, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

ELO, Satu *et al.* Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. **SAGE Open**, v. 4, n. 1, p. 1-10, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>.

ENSLEY, Michael D.; HMIELESKI, Keith M.; PEARCE, Craig L. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 243-263, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.006>.

EVA, Nathan *et al.* Servant leadership: a systematic review and call for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

GRANEHEIM, Ulla H.; LINDGREN, Britt-Marie; LUNDMAN, Berit. Methodological challenges in qualitative content analysis: a discussion paper. **Nurse Education Today**, v. 56, p. 29-34, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.

GUPTA, Vipin; MACMILLAN, Ian C.; SURIE, Gita. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 241-260, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5).

HARRISON, Christian; PAUL, Stuart; BURNARD, Kevin. Entrepreneurial leadership: a systematic literature review. **International Review of Entrepreneurship**, v. 14, n. 2, p. 235-264, 2016.

HENNINK, Monique; KAISER, Bonnie N. Sample sizes for saturation in qualitative research: a systematic review of empirical tests. **Social Science & Medicine**, v. 292, art. 114523, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>.

HENSELLEK, Simon; KLEINE-STEGEMANN, Lucas; KOLLMANN, Tobias. Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: does founders' span of control matter? **Journal of Business Research**, v. 157, art. 113544, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544>.

HOANG, Giang. Entrepreneurial leadership: a systematic literature review and research agenda. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 46, n. 2, p. 285-313, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2024-0350>.

HOWELL, Jane M.; SHAMIR, Boas. The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 96-112, 2005. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>.

HUGHES, David J. *et al.* Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 5, p. 549-569, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.

KLOTZ, Anthony C. *et al.* New venture teams: a review of the literature and roadmap for future research. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 226-255, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>.

LEITCH, Claire M.; VOLERY, Thierry. Entrepreneurial leadership: insights and directions. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 147-156, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>.

LINDGREN, Britt-Marie; LUNDMAN, Berit; GRANEHEIM, Ulla H. Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. **International Journal of Nursing Studies**, v. 108, art. 103632, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>.

MALTERUD, Kirsti; SIERSMA, Volkert Dirk; GUASSORA, Ann Dorrit. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. **Qualitative Health Research**, v. 26, n. 13, p. 1753-1760, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>.

RAMPIN, Rémi; RAMPIN, Vicky. Taguette: open-source qualitative data analysis. **Journal of Open Source Software**, v. 6, n. 68, art. 3522, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21105/joss.03522>.

RENKO, Maija *et al.* Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 54-74, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>.

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

STINCHCOMBE, Arthur L. Social structure and organizations. In: MARCH, James G. (org.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 142-193.

SURURU VALLEY. **História**: um pouco da nossa história. Maceió, 2021. Disponível em: <https://sururuvalley.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2026.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89-104, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>.

YU, Jun.; MA, Zhengcong.; SONG, Wenhao. New venture top management team's shared leadership and its indirect effect on strategic performance: findings from SEM and fsQCA. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 43, n. 3, p. 435-456, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0234>.

ZAECH, Simon; BALDEGGER, Urs. Leadership in start-ups. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 157-177, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>.