

ANÁLISE DE PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE MANAUS-AM

MARCELO VICTOR DE SOUZA OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

LUCIANA LIMA PINTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

JULIANE GUIMARÃES FONSECA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradeço à Universidade Federal do Amazonas pela bolsa de pesquisa para a realização deste trabalho.

ANÁLISE DE PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE MANAUS-AM

1. INTRODUÇÃO

O termo “startup” começou a ser utilizado na década de 90 nos Estados Unidos para referenciar empresas como a Google, o Ebay e a Amazon, as quais davam seus primeiros passos sobre a premissa da inovação e do empreendedorismo (Figueira *et al.*, 2017). Um dos primeiros conceitos de startup foi elaborado MacVicar e Throne (1992) que afirmaram que este termo geralmente se refere a pequenas empresas em estágios iniciais de desenvolvimento que criam um produto e/ou serviço, muitas vezes com foco em alta tecnologia, ou fabricam e/ou comercializam um produto e/ou serviço.

Um conceito mais atual formulado por Blank e Dorf (2020) destaca que startup é uma organização temporária em busca de modelo de negócio escalável, repetitivo e lucrativo. Outra terminologia proposta por Ries (2011) refere-se a uma metodologia de validação de modelo de negócios (BMV) baseadas em interações rápidas e mais “enxutas”, as Lean Startups (LS).

O mercado é cada vez mais competitivo, imprevisível e cheio de obstáculos a serem enfrentados por essas iniciativas. Em meio a este cenário cheio de desafios externos e de constantes mudanças cada vez mais rápidas, as organizações têm nos líderes um fator essencial à prosperidade e continuidade dos negócios diante das incertezas e turbulências (Yukl, 2008), sendo a inovação nesse contexto um fator estratégico, e líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva (Martins *et al.*, 2016).

Por isso é preciso obter informações concisas sobre o processo de liderança e seus efeitos no desenvolvimento e operações dessas organizações, criando subsídios que possam orientar a tomada de decisão dos líderes, bem como facilitar os processos que envolvem os colaboradores visando tanto a sobrevivência quanto o crescimento da organização. Forgiarini *et al.* (2021) afirmam que o líder é figura central no desenvolvimento da empresa, e para isso apresentam características como autopercepção, automotivação, e liderança direcionada para a inovação constante. Por isso é necessário entender sobre perfis de liderança e como eles afetam os desempenhos das organizações.

Mediante isto, este trabalho objetivou analisar como os líderes de startups percebem o impacto da sua liderança na organização, e para isso buscou identificar, na percepção dos líderes das startups, quais as características mais notáveis na construção de seu perfil de liderança, compreender os principais fatores que influenciam no processo de liderança através da percepção dos líderes e analisar os principais desafios e as características necessárias para enfrentá-los de acordo com as percepções dos líderes de startups.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Liderança

Segundo Lins e Borges-Andrade (2014) “liderança” é um processo de interação e influência entre equipe e líder na busca pelo alcance de objetivos em comum. Contudo, o entendimento sobre liderança foi evoluindo ao longo dos anos, pois as abordagens focadas nos líderes partiam do princípio de que estes possuíam traços específicos que os distinguiam da maioria, no entanto o tempo revelou a deficiência nessa argumentação, já que muitos líderes empreendedores apresentaram características diferentes das previstas em estudos anteriores (Carpilovsky *et al.*, 2009), pois fatores pessoais, como experiências anteriores e o meio familiar contribuem no desenvolvimento da liderança (Ortiz; Neto, 2018).

Além disso, os conceitos de liderança também sofreram mudanças com a evolução do cenário digital e a transmissão de instruções através da rápida evolução da tecnologia da informação (Avolio *et al.*, 2014), o que impulsionou também entre os profissionais a

reaprendizagem constante no desenvolvimento de habilidades para uma visão geral do nicho de mercado (Rischioni *et al.*, 2020).

O avanço da tecnologia também possibilitou o desenvolvimento no cenário das startups, tornando-as cada vez mais comuns no mercado, trazendo a necessidade de análise e identificação de suas principais características e componentes, o que envolve desde a organização do fluxo de projetos (Momolli *et al.*, 2019) até os perfis de liderança, que são peças essenciais para a sobrevivência dessas organizações.

O estudo da liderança faz parte do campo do comportamento organizacional (Bunn; Fumagalli, 2016). Estudos sobre liderança e sua importância e impacto para a sociedade e organizações vem sendo realizados ao longo dos anos, abordando os desdobramentos das características de liderança em meio aos contextos e situações de suas épocas (Vroom; Jago, 2007; Bunn; Fumagalli, 2016; Forgiarini *et al.*, 2021).

Segundo Forgiarini *et al.* (2021) a liderança é um aspecto humano fundamental no desenvolvimento das sociedades, começando pela “autoliderança” e avançando para um contexto inspirador/motivador através das atitudes do líder em relação aos seus liderados, onde a ética e a responsabilidade devem ser pilares nas ações de todos aqueles que almejam ocupar uma posição gerencial.

Nas organizações a liderança vai influenciar nos mais variados níveis organizacionais, com grande responsabilidade na gestão da informação e do conhecimento, pois sem um apoio direto da liderança as ações que envolvem gestão do conhecimento terão grande chance de não serem executadas satisfatoriamente (Besen *et al.*, 2017).

2.2. Tipos de Liderança

É preciso considerar que não há uma única forma de liderar, pois existem diferentes estilos que vão se transformando e evoluindo para se adaptar ao ambiente. Três são os tipos de liderança considerados clássicos: liderança autocrática, onde o líder centraliza as decisões e impõe diretrizes sem levar em conta a participação da equipe; liderança democrática, onde o líder conduz e orienta a equipe, e as decisões são debatidas e definidas pelo grupo; e a liderança liberal, onde o líder incumba totalmente as decisões ao grupo, imperando o individualismo e pouco respeito ao líder (Weber, 1992).

Como formas contemporâneas de liderança temos a transformacional, transacional e laissez-faire (Sousa; Borges, 2024). A transformacional seria aquela onde se tem um líder que busca se “transformar” de acordo com a situação e as necessidades da empresa e colaboradores (Fonseca; Porto, 2013). Líderes transformacionais podem ter grande influência na forma em que seus liderados entendem o significado do seu próprio trabalho e o impacto de suas atividades no desempenho da organização, proporcionando motivação e apoio, o que poderá elevar o comprometimento desses colaboradores e fazer com que alcancem níveis mais altos de desempenho e desenvolvimento pessoal (Piccolo; Colquitt, 2006; Zaech; Baldegger, 2017; Sousa; Borges, 2024)

Na liderança transacional são utilizados contratos e trocas, onde ocorrem recompensas por esforço e bom desempenho, havendo um reconhecimento de realizações alcançadas, contudo, se ocorrerem descumprimentos de padrões haverá algum tipo de ação corretiva, pois é enfatizado o cumprimento de metas, regras e procedimentos estabelecidos (Bass, 1990; Sousa; Borges, 2024).

Esses dois tipos de liderança (transacional e transformacional) estão relacionadas com o alcance de algum objetivo que seja comum para líderes e liderados, e por isso um líder pode assumir características de ambas de maneira simultânea ao motivar seus liderados a alcançarem tal objetivo, estimulando o alcance de metas com simbolismos ao mesmo tempo que estimula o aumento das expectativas dos liderados em relação às recompensas, que poderão ser obtidas ao apresentarem um bom desempenho (Hater; Bass, 1988). Isto é possível pois líderes possuem

a capacidade de transformar grupos em equipes engajadas sob a premissa de todos trabalharem em função de um propósito comum através de uma comunicação aberta e autêntica (Souza; Souza, 2016)

Pode-se destacar também a liderança chamada de “laissez-faire”, que foi definida por Bass (1985) como uma tentativa de se eximir das responsabilidades de influenciador, ou seja, abdica de responsabilidades e tomadas de decisão. Esse tipo de liderança atrasa decisões e não realiza o chamado *feedback*, realizando pouco esforço para ajudar seus liderados a satisfazerem suas necessidades, não havendo uma relação que proporcione seu crescimento (Northouse, 2015).

Por outro lado, uma boa relação entre líderes e liderados pode funcionar como moderador de comprometimento, podendo amortecer efeitos prejudiciais de experiências estressantes que ocorrem no trabalho (Montani *et al.*, 2017). Por isso o perfil de liderança se torna importante na condução dessas relações, assim como para o alcance de objetivos e metas estabelecidos, principalmente em ambientes de grandes incertezas como os das startups.

2.3. Liderança em Startups

São muitas as startups pelo mundo, e segundo dados da CB Insights (2024) que realiza levantamentos sobre startups a nível mundial, existem 1.229 delas avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão, e devido ao alcance dessa alta valoração atuando com capital fechado recebem o nome de “unicórnios”, com destaque para o grupo de tecnologia empresarial, impulsionadas principalmente pela chegada das IA generativas (capazes de produzir novos textos, imagens, vídeos, áudios ou códigos) como a 01.AI (China) e a Krutrim (Índia), ambas avaliadas em US\$ 1 bilhão, e a ElevenLabs, avaliada em US\$ 1,1 bilhão. Ainda segundo este relatório os países que mais possuem registros de unicórnios são os EUA, com 53% desses negócios, a China com 14% e a Índia com 5,8%. O Brasil aparece em 9º lugar com 17 unicórnios, representando cerca de 1,4%.

Vale ressaltar a existência de uma grande gama de startups que trabalham com desenvolvimento de inovações tecnológicas e que precisam executar uma boa estratégia de vendas (Gilbert; Davies, 2011). Atualmente se debate a questão da utilização de Inteligências Artificiais (IA), pois muitas startups trabalham e desenvolvem essas inteligências, que podem encontrar barreiras dependendo do país, principalmente em relação a regularização (Bessen *et al.*, 2023).

No Brasil as startups seguem crescendo, e segundo a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS) em 2023 foram registradas 2.593 em operação no país, sendo a maioria presentes na Região Sudeste (55,8%), com o Estado de São Paulo liderando em relação aos demais, representando 38,4% desses negócios. Segundo dados da Crunchbase (2024), plataforma que faz levantamentos sobre empresas, as maiores startups unicórnios do Brasil são a Quinto Andar, a C6 Bank, a Credits e o IFood, todas avaliadas na casa dos US\$ 5 Bilhões. Algumas empresas famosas já foram consideradas startups unicórnios, como a Nubank e a PagSeguro, contudo são desconsideradas da lista atualmente por terem se tornado empresas de capital aberto.

Startups geralmente iniciam como empresas de pequeno porte, e nesses casos as questões que envolvem capital humano são analisadas e resolvidas com um prisma limitado e muitas vezes sem um aprofundamento científico, pois as coisas podem ser onerosas e demandar uma grande quantidade de tempo (Cezarino *et al.*, 2014). Os jovens empreendedores no Brasil ainda precisam lidar com uma série de dificuldades perante o mercado, e que vão impactar nos diferentes estágios das startups, como a falta de comprometimento em tempo integral dos líderes e a falta de investimento, apontado como um dos fatores principais de descontinuação das mesmas (Pinochet *et al.*, 2018).

De uma forma geral as startups possuem quatro estágios de desenvolvimento, a ideação onde são identificados os problemas que a empresa pretende solucionar e é construído o MVP (Mínimo Produto Viável), que é uma versão simplificada do produto apenas testar a aceitação do mercado, a operação (ou validação) onde se começa a ter receita própria ou pelo menos a maturidade do produto, a tração onde se busca a consolidação no mercado, e a scale-up, onde se busca a expansão do negócio (Santos *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2023).

As adaptações e melhorias nas startups precisam acontecer em todos os seus estágios de desenvolvimento, procurando uma maneira de realizar o serviço e ao mesmo tempo torná-lo mais eficiente (Silva *et al.*, 2017). Por isso, identificação de gestão de competência pode auxiliar na construção de equipes de alta performance e na obtenção de melhores resultados (Gonçalves *et al.*, 2020), como estudos que envolvem a liderança dessas equipes.

Durante o desenvolvimento das empresas também existem etapas de liderança, seja para grandes ou pequenas empresas, sendo o autogerenciamento um dos primeiros passos desse processo (Charan *et al.*, 2018), onde o líder deve assumir um compromisso com a mudança (Ulrich; Smallwood, 2014), já que estas fazem parte do cotidiano das startups, e trazer a luz informações que contribuam para a melhoria desse aspecto torna-se muito significativo em um mundo cada vez mais competitivo.

Contudo, o líder não pode abraçar todas as funções e trabalhar sozinho, ele está à frente da equipe para delegar e até mesmo desenvolver novos líderes, não sendo um ditador que apenas empurra tarefas, nem cria barreiras hierárquicas, e sim um orientador, que acompanha, facilita, encoraja e inspira, sendo um diferencial para as suas equipes (Bunn; Fumagalli, 2016).

3. METODOLOGIA

A pesquisa teve abordagem qualitativa pois as análises partiram de dados coletados através das perspectivas dos líderes. Os dados foram descritivos. Foram entrevistados doze líderes de startups da cidade de Manaus. A quantidade foi baseada nos estudos de Thiry-Cherques (2009) e Fontanella *et al.* (2011) que ressaltam que em estudos de Ciências Sociais o ponto de saturação deve ocorrer na décima segunda entrevista.

A pesquisa foi feita de forma qualitativa, de modo que se buscou descrever e interpretar os fenômenos que se apresentam à percepção, sendo uma interpretação do mundo através da consciência do sujeito formulada com base em suas experiências (GIL, 2022), de maneira não probabilística, pois o objetivo é o relato acurado da experiência de vida do entrevistado (GIL, 2019).

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada, possuindo um roteiro prévio, no entanto, permitindo a possibilidade de serem acrescentadas perguntas não planejadas, tornando-a mais dinâmica e natural, além da possibilidade de direcionar a entrevista para um caminho que possibilite um maior acesso a respeito de um determinado tema. Assim como define Marconi e Lakatos (2021), a entrevista é um ponto de encontro entre duas pessoas afim de obter informações acerca de determinado tema.

Os dados coletados foram interpretados por intermédio da análise de conteúdo de Bardin (2011), que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Foi utilizado também a técnica de saturação, onde considera-se saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, tratando-se de um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de dados (Thiry-Cherques, 2009).

Para a obtenção de dados qualitativos foi importante o asseguramento da confidencialidade do entrevistado, bem como o seu consentimento para a gravação da entrevistada visando a maior precisão nos detalhes dos dados obtidos. Desta forma a todos os

participantes da pesquisa foram apresentados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram divididas em quatro blocos com as seguintes perguntas:

Bloco 1: Percepção do Líder sobre Liderança em Startups
1. Como você definiria liderança no contexto de uma startup?
2. Como você percebe a importância da liderança no contexto de uma startup?
3. Na sua opinião, quais são as características fundamentais para um líder ser eficaz em uma startup?
4. Você acha que essas características se diferenciam das que são requisitadas em empresas tradicionais? Se sim, de que forma?
5. Em qual/quais aspecto(s) você acredita ser especialmente eficaz como líder? Você poderia compartilhar algum exemplo?
6. Você poderia contar alguma experiência específica que ajudou a moldar sua visão sobre liderança em startups?
7. Como você define sua atuação como líder e o seu impacto no comportamento da sua equipe?
8. Existe alguma área específica em que você gostaria de melhorar como líder? Se sim, de que forma você planeja trabalhar isso?
Bloco 2: Processo de Liderança em Startups
9. Em sua startup, como você prefere estruturar/organizar sua equipe para tornar mais eficaz o processo de liderança?
10. Você usa alguma abordagem ou método específico que você considera eficaz nesse processo?
11. Na sua opinião, existem desafios que são específicos de liderar equipes em uma startup? Se sim, quais seriam os principais?
Bloco 3: Fatores que Influenciam o Processo de Liderança em Startups
12. Quais fatores/situações/condições poderiam influenciar (negativamente ou positivamente) no seu processo de liderança?
13. Você acha que essas situações/condições/fatores podem variar de acordo com o estágio de desenvolvimento da startup? Se sim, de que forma?
14. Você utiliza alguma prática(s) específica(s) visando promover um cenário que lhe favoreça sua liderança?
15. Como você lida com a pressão de crescimento rápido e das mudanças constantes? Quais estratégias você usa pra manter a estabilidade nesse cenário?
Bloco 4: Desafios Futuros e Aprendizados
16. Olhando para o futuro, quais desafios você antecipa para os líderes de startups? O que será necessário para superá-los?
17. Quais foram seus principais aprendizados ao longo dessa jornada?
18. Você tem alguma sugestão ou consideração final que gostaria de compartilhar sobre a temática “liderança em startups”?

Quadro 1: Entrevista semi-estruturada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos por intermédio da entrevista semiestruturada. Esta seção está subdividida nos seguintes tópicos: a) percepção do líder sobre liderança em startups, b) processo de liderança em startups, c) fatores que influenciam o processo de liderança em startups, e d) desafios futuros e aprendizados.

Para a coleta dos dados qualitativos, doze líderes de startups participaram de uma entrevista semiestruturada. Os 12 entrevistados neste trabalho serão tratados pelos pseudônimos que vão da letra “A” a letra “L”, e possuem entre 25 e 43 anos, com atuação no mercado a pelo menos um ano.

a) Percepção do líder sobre liderança em startups.

A respeito do conceito de liderança em startups (pergunta 1) as respostas foram muito variadas, contudo, a maioria dos entrevistados (sete) citaram algo a respeito da relação de “pessoas para pessoas”, ou seja, a preocupação com o lado humano da equipe, como podemos observar nos relatos a seguir.

Liderança é saber guiar seus liderados, extraindo o melhor deles, sem esquecer o lado humano, não adianta forçar pessoas a fazerem algo que elas não estão motivadas ou prontas pra fazer, você não vai conseguir fazer elas renderem, nem expressarem o melhor delas. (B)

Liderança no contexto de uma startup, é proatividade, trabalho em equipe, pensar na evolução das pessoas que estão contigo trabalhando em prol daquele resultado. É pensar no bem-estar da tua equipe, proatividade e pensamento no bem-estar das pessoas que estão contigo. (D)

Ries (2011) reforça essa questão ao afirmar que afirma que a startup não consiste apenas num produto, inovação tecnológica ou numa ideia, pois existe uma intensa iniciativa humana por trás disso, sendo o fator humano que vai possibilitar o surgimento de uma empresa de sucesso. Outras questões que também foram pertinentes sobre o conceito de liderança foram a respeito da motivação/inspiração e da flexibilidade/adaptação.

[...] o líder precisa ser esse motivador, se não, ele é apenas um chefe [...] aí pode ter pessoas com um grande potencial nas mãos e não é capaz de extrair nem 10% da capacidade dela. (B)

Liderança no contexto de uma startup hoje tem que ser um perfil que tenha flexibilidade, inovador, criativo, aberto às mudanças e com uma capacidade analítica e crítica também. (C)

Esses aspectos são característicos da chamada liderança transformacional, que tem como pilares a motivação e a transformação de acordo com o ambiente (Piccolo; Colquitt, 2006; Fonseca; Porto, 2013). De acordo com Zaech e Baldegger (2017) é através da liderança transformacional que o líder pode comunicar a sua visão para motivar os colaboradores e proporcionar uma compreensão mais profunda da sua contribuição para o sucesso da empresa, estimulando o trabalho e o espírito de equipe, gerando otimismo, de modo que os colaboradores se sintam apoiados e a sua confiança no líder, na empresa e nas suas hipóteses de sucesso é reforçada.

A partir de uma visão geral dos entrevistados a liderança em startups poderia ser descrita como “algo feito de pessoas para pessoas, que inspira e motiva os liderados, que acredita no modelo da startup, mas que precisa ser flexível para saber lidar com as adversidades dentro desse ecossistema”.

E isto se entrelaça com a percepção dos entrevistados sobre a importância da liderança (pergunta 2) no sentido da boa gestão de pessoas, principalmente em se tratando do ambiente de incertezas vividos por startups, onde há uma grande variedade de perfis que precisam trabalhar juntos. Os relatos subsequentes ilustram tal afirmação.

A liderança tem importância para a gestão do ambiente, dos recursos, das pessoas e dos resultados. (A).

[...] a gente percebe que o startup não funciona necessariamente com pessoas do mesmo perfil de área acadêmica, vamos dizer assim, uma startup é ocupada por uma diversidade de pessoas que trabalham em áreas diferentes [...] (E)

De modo que essa importância se estende para a tomada de decisão e o estabelecimento de objetivos e metas claras da equipe, sendo essencial para a orientação da equipe e tomada de decisão, como relatado nos depoimentos a seguir.

Sem a liderança, a equipe não tem um objetivo claro. Se não tiver o objetivo claro, a empresa morre. (D)

[...] eu preciso entender minha equipe, porque a partir do momento que eu tomar cada decisão também eu tenho que estar com a minha equipe junto, se eu tomo uma decisão errada, eu posso perder pessoas muito importantes naquele momento para mim. (I)

Essa questão é confirmada por Forgiarini *et al.* (2021), que relata que além do líder ser um identificador de crises e buscador de soluções, características como saber delegar tarefas, realizara gestão de pessoas e auxiliar na tomada de decisões são aspectos notáveis para um líder de startup, já que sem liderança, qualquer negócio (pequeno, médio ou grande) carecerá de orientação e suporte, podendo perecer em um curto espaço de tempo.

Em relação as características para ser um líder eficaz em uma startup (pergunta 3), as seguintes foram destacadas: flexibilidade, ser comunicativo, inovador, comprometido, saber trabalhar em equipe, gestão de pessoas e empatia, como relatado por “B” e “I”.

Precisa de flexibilidade, e de um bom conhecimento do seu time, porque se você precisar mudar alguém de lugar, ou mudar função, principalmente em momento de crise, ter em mente qual é a melhor opção para aquele momento. (B)

Ter uma comunicação bem clara, tentar resolver conflitos, tomar decisões. É, saber delegar tarefas, né? (I)

Vivemos em uma época de transformações cada vez mais aceleradas, e como afirmam Gonçalves *et al.* (2020), as ações de trabalho e as mudanças de mercado vão exigir ainda mais habilidades e técnicas, sendo a “flexibilidade” uma habilidade indispensável para que o profissional seja capaz de se adaptar rapidamente a essas transformações. Forgiarini *et al.* (2021) ressaltaram características como a abertura e adaptação a mudanças e a empatia como características para um líder de startup contemporâneo.

A grande maioria dos entrevistados entende que tais características geralmente se diferenciam daquelas exigidas em empresas mais tradicionais (pergunta 4), como citado por “L” e “G”.

Sim, porque tais características fazem com que o líder, ao possuir esses adjetivos, se destaque e esteja sempre a frente. (L)

[...] numa empresa tradicional, é mais difícil de fazer as coisas, na startup é mais rápido, é mais ágil, então as decisões são mais rápidas, mais fluídas [...]. (G)

Por ser um ambiente de incerteza, onde é necessário se tomar uma série de decisões, muitas vezes sem uma informação completa, gera um impacto na maneira de liderar a startup, onde muitas vezes modelos mais tradicionais de gestão não se adequam a este ambiente (Figueira, *et al.*, 2017).

Entre os aspectos que os líderes entrevistados se consideram mais eficazes (pergunta 5) estão: Comunicação, motivação e a empatia. Esses aspectos podem ser notados nos relatos abaixo.

Principalmente a comunicação, porque se você não conseguiu ter uma boa comunicação com teu time e com as pessoas, você não consegue deslanchar. (C)

[...] seja mais na parte da motivação, de chegar com os liderados e motivar para fazer parte, de envolver a equipe em prol de um objetivo comum. (B)

[...] eu tenho uma empatia com as pessoas, eu consigo conversar, eu consigo, é, não tenho muitos conflitos com as pessoas, né? (I)

Silva *et al.*, (2017) ajudam a reforçar esses aspectos, pois de acordo com os autores, é importante que o líder tenha uma comunicação adequada com o colaborador, pois desta forma ele compreenderá a sua responsabilidade no processo, já que o líder orienta sua equipe para superar desafios e adversidades, motivando-os a buscar soluções.

As experiências que ajudaram a moldar a visão de liderança dos entrevistados foram diversas (pergunta 6), mas como experiência negativa podem ser destacadas experiências ruins com chefes anteriores, onde os futuros líderes decidiram que gostariam de ser diferentes, líderes melhores, como mencionado por “H” e “L”.

Eu vi como eram os líderes da empresa a qual nós estávamos inseridos. Então eu pude perceber como eu não queria ser. Eu não queria ser a líder que os outros ficam exaustos. (H)

Eu tinha que lidar com um “líder” que não possuía as características de um bom líder, então naquele momento comecei a moldar o líder que eu gostaria de ser. (L)

Como experiências positivas podem ser destacadas as boas experiências com suas equipes, como citado por “C” e a prática de escutar experiências de outros profissionais, como mencionado por “A”, e bons exemplos na família como citado por “G”.

[...] um colaborador estava com o filho muito doente, e precisou se ausentar por um período das atividades, aí o CEO junto com os outros sócios, não deixaram de pagar o salário do rapaz, deram toda assistência para ele nesse período que ele faltou, não demitiram, então ele voltou muito mais motivado, agradecido [...] (C)

Aprendemos a ter uma boa oratória, uma postura adequada, mas é a escuta que faz o líder diferenciado, a escuta vai além de ouvir, ela participa, oportuniza, adequa e pode ser chaves de sucesso. (A)

[...] meu pai [...] ele era um exemplo de liderança gigantesco. (G)

Características como experiência em projetos anteriores, história pessoal, influências do meio familiar, desafios enfrentados, experiências durante o aprendizado e atividade profissional, vão possibilitar que o líder desenvolva sua forma de liderança, pois tais características são catalisadoras (Ortiz; Neto, 2018).

A respeito de como enxergam sua atuação e seu impacto na equipe (pergunta 7), 11 dos 12 entrevistados acreditam estar de alguma forma impactando de forma positiva, como relatado por “D”, sendo a exceção o entrevistado “I”, cujo o projeto da startup passava por ajustes para estabelecer diretrizes mais claras enquanto funcionava de maneira paralela a outras atividades profissionais executadas pelos membros da empresa.

O meu comportamento enquanto líder em relação à equipe é muito transparente. Acho que transparência acima de tudo. E eu acho que isso impacta na minha equipe, porque a gente sempre vai estar com os objetivos claros. (D)

A gente está tomando a frente de projetos ou de projetos que têm em alta demanda, [...] e eu preciso me posicionar mais, porque acredito que a equipe está parada também, porque não está ninguém puxando ali. (I)

Forgiarini *et al.* (2021) reforça sobre impacto positivo ao afirmar que a transmissão da confiança, o respeito e a transparência são aspectos bastante relevantes para a figura do líder em startups. Para Sousa e Borges (2024) o líder precisa impulsionar melhorias, o que pode acontecer pela motivação da equipe, o desenvolvimento de habilidades, a gestão da mudança, a criação de uma cultura organizacional positiva e o estabelecimento de metas claras.

Entre os pontos que os líderes gostariam de melhorar (pergunta 8), estão: Gestão de pessoas, abordagem e prazos, como podemos observar nas citações dos entrevistados a seguir.

Acho que aspectos de gestão de pessoas, algo que a gente sempre tem que evoluir. (J)

[...] a questão da abordagem, porque às vezes você vê a pessoa fazendo algo errado e você quer ser incisivo, aí você às vezes entende que a pessoa não quer te ouvir e quer fazer errado mesmo, então, eu acredito que talvez essa forma de abordagem [...] (C)

[...] a questão de estabelecimento de prazos, nesse primeiro momento, não está bem estabelecido um prazo para algumas entregas [...] (F)

Por não ser um modelo de negócio tradicional, as startups tendem a ter muitos desafios em relação a gestão de pessoas, contudo, de acordo com Forgiarini *et al.* (2021), o líder em uma startup precisa buscar soluções de maneira organizada, sistemática e rápida dentro da empresa. Quanto a abordagem, Sousa e Borges (2024) afirma que os líderes devem adotar abordagens

adaptativas com frequência, conforme o necessário para atender às demandas específicas da situação e da equipe. Segundo Momolli *et al.* (2023), mesmo que atrasos possam ocorrer, faz-se necessário estipular um prazo de entregas dentro do escopo da startup.

b) Processo de liderança em startups.

Em relação a processos de liderança (pergunta 9), entre as formas de estruturar/organizar suas equipes, podemos destacar: a setorização e a hierarquização, contudo esta última mais autônoma, como pode ser observado nos relatos a seguir.

Eu acho que a setorização ela ajuda bastante, porque aí você sabe de onde vem, as suas demandas e também os seus resultados, por exemplo, o setor administrativo, o setor de marketing, setor tecnológico, setor de parte operacional. (F)

Então o líder ele organiza sempre por hierarquia, mas não de forma engessada, como as empresas, mas de uma forma com que as pessoas também tenham liberdade e tenham vontade de estar lá naquela área. (D)

Eu gosto de criar hierarquias bem definidas, mas dar autonomia para aquele setor, para que eles possam resolver o possível ali mesmo, mas quando não for possível, saber quem procurar e assim sucessivamente. (B)

Estes fatos são reforçados por Gonçalves *et al.*, (2020), que afirmam que conforme ocorre o desenvolvimento da inovação tecnológica, observa-se a necessidade de equipes de alta performance, assim como a evolução nos métodos de gestão que precisam ser menos hierarquizados e mais autônomos. Processos padronizados permitem que o líder adote um comportamento de liderança mais passivo, com intervenções reduzidas, pois os processos, estruturas e rotinas orientam os colaboradores para que possam agir adequadamente, de forma que o líder pode direcionar mais a sua atenção a assuntos estratégicos (Zaech; Baldegger, 2017), sendo estas uma parte das características da chamada liderança transacional, com intervenção apenas se os padrões não forem atendidos (Bass, 1990).

Com exceção de um entrevistado, todos alegaram usar algum tipo de abordagem ou metodologia específica para auxiliar no processo de liderança (pergunta 10), sendo o mais citado o Kanban, seguido pelo Scrum, como citados pelos entrevistados a baixo. Mas vale citar aqui também o Design Thinking, Monday, 5w2h, e as ferramentas do Google, como o Drive e a Agenda.

Hoje a gente trabalha muito com o “Scrum” e o “Kanban”, né? Então, são duas metodologias que eu acho bem eficiente, quando bem aplicado. (I)

Eu uso o “Kaban, uso uma metodologia chamada “Kanban”, eu uso bastante. [...] uma plataforma chamada “Monday”, bastante para gerenciar processos e hoje essas são as minhas ferramentas principais com organização de processos e fluxo [...] (K)

Design Thinking [...] e recursos do Google Drive. (A)

Gonçalves *et al.* (2020) também enfatizam a utilização do método “Kanban” que permite que uma equipe que já trabalha com abordagens ágeis de gerenciamento de projetos, como o “Scrum”, possa obter grandes benefícios ao incluir esta técnica em sua rotina de trabalho.

Como desafios específicos no processo de liderança das startups (pergunta 11), os líderes destacaram a captação de recursos, principalmente no início das startups, e a gestão de pessoas, como podemos observar nas citações seguintes.

A questão de recurso, porque uma empresa que está começando dificilmente tem recurso até para pagar recursos humanos, então, a questão de captação de recurso, a questão de contato com investidores [...] (F)

Gerenciar recursos financeiros sempre será um dos maiores desafios de um líder no empreendimento. (L)

O desafio de gerenciar pessoas, de manter o equilíbrio entre o cumprimento de regras e produtividade. (A)

[...] a gestão de pessoas, porque eu acho que se não tiver pessoas bem alinhadas a empresa morre, então o principal objetivo é de cuidar das pessoas que trabalham contigo, no bem-estar delas dentro da empresa. (D)

Cezarino *et al.* (2014) reforçam esse fato ao afirmar que a gestão de pessoas é um fator de diferenciação em organizações de pequeno porte, como as startups, sendo responsável pela manutenção e desenvolvimento de talentos dentro do quadro de colaboradores. Figueira *et al.* (2017), corrobora com os dados acerca da captação de recursos ao relatar que o acesso a financiamentos é um fator limitante para startups, por se tratar de um negócio inovador com um mercado incerto, não oferecendo, portanto, garantias a possíveis investidores.

c) Fatores que influenciam o processo de liderança em startups.

Com relação a fatores que influenciam o processo de liderança (pergunta 12) de forma positiva a maioria dos entrevistados (8) destacaram pontos relacionados ao bom entendimento com a equipe, como o seu entrosamento, a sua cumplicidade, o comprometimento e a proatividade, como relatados pelos entrevistados a seguir.

Se eu tenho uma equipe que tem uma boa interação, que tem um bom entrosamento, tem uma parceria, tem uma comunicação clara, sabe os objetivos, [...] o que a gente quer entregar, pessoas sintonizadas, que tem conexão, é mais fácil de liderar. (I)

Uma coisa que me motiva, é a proatividade, pessoas que não necessariamente precisam que a gente esteja cobrando, mas que já oferecem, que já dão um vislumbre, já idealiza alguma coisa, que procura, sabe? Por aí, isso ajuda bastante a liderança. (E)

Como fatores que influenciam de forma negativa a metade dos entrevistados citaram problemas internos com a equipe, como o ruído na comunicação, a falta de compromisso dos liderados e principalmente o conflito entre membros da equipe, seja por ego, diferentes pontos de vista e as fofocas, que podem gerar grande estresse no ambiente de trabalho, como citados pelos entrevistados abaixo.

[...] quando tem muitos conflitos internos que a equipe não é capaz de lidar, sabe? [...] quando isso acontece fica muito difícil de liderar. (B)

Acho que pode afetar negativamente muitas vezes é um ruído na comunicação. (F)

O que prejudica minha forma de liderança é lidar com pessoas que não tenham disposição. A pessoa às vezes tem um grande potencial, mas não tem disposição. (E)

Segundo Montani *et al.* (2017) fatores de estresse no local de trabalho afetam a inovação dos funcionários. O gerenciamento de recursos humanos vai envolver aspectos da gestão e interação pessoal, o que inclui a própria liderança, coaching e conflitos, por isso é preciso desenvolver um plano de gerenciamento de recursos humanos para a equipe do projeto (Momolli *et al.*, 2019).

Todos os entrevistados afirmaram que esses fatores podem variar de acordo com o desenvolvimento da startup (pergunta 13). Podemos observar essas afirmações nos depoimentos a seguir.

No início, geralmente você vai começar com pessoas que você confia, que você tem afinidade. Mas a partir do momento que a startup, ela vai passando por um processo de escala, você vai precisar de mais pessoas, de mais grupos. Então é natural em qualquer processo de trabalho de liderança em grupos que haja mais conflitos. (C)

Quando a startup está no início é muito difícil, a gente encontrar, por exemplo, investidores, encontrar pessoas que querem fazer parte daquela empresa porque ainda é startup pequena [...] (D)

No início tu começa caindo na operação ou testando “MVP”, validando, querendo fazer a coisa rodar com a grana, mas você tem que verificar outras coisas, pessoas, gestão, governança, processos como um todo, entende? Isso varia de acordo com o nível e de acordo com a maturidade [...] (G)

Segundo Santos *et al.* (2023) nos estágios iniciais (ideação e operação) o empreendedor vai lidar com a validação das hipóteses mais arriscadas de clientes (público-alvo), utilizando ferramentas como entrevistas e MVP's, e de problemas que referem-se a dor ou a necessidade desse público, além das dificuldades de financiamento.

A maioria dos entrevistados (10) citou como prática para promover um cenário que favoreça sua liderança (pergunta 14) um relacionamento mais próximo com a sua equipe, desde uma conversa pessoal com o colaborador, à comemorações por cada conquista. Outra coisa seria o acompanhamento da equipe com atualizações do status das atividades em reuniões que geralmente são feitas de forma semanal. Esses aspectos podem ser observados nos depoimentos a seguir.

Eu preciso proporcionar para o meu time um espaço, um local, o que eles precisam para que a gente consiga realizar nossas atividades. [...] o que deixa mais propício para a liderança é proporcionar um espaço, encontro, reuniões, contatos, comunicação direta com o time e tudo isso. (E)

Reuniões semanais de status com demanda, responsável e prazos. (A)

Bunn e Fumagalli (2016) reforçam estes aspectos ao afirmarem que o líder pode exercer uma influência positiva através da acessibilidade, integração, comunicação, orientação, expectativa com os resultados e relacionamento interpessoal, sendo um processo contínuo, no qual é preciso criar um hábito.

Em relação a estratégias para lidar com a pressão das mudanças constantes presentes no ecossistema de startups (pergunta 15), a maioria dos entrevistados (7) falaram da importância de se manter bem informado e atualizado sobre o negócio, o que inclui concorrentes e tendências do mercado, como citado por “E”. Outras estratégias citadas foram a capacidade de adaptação e flexibilidade, e de ser “Pé no chão”, ou seja, ser realista, não criar ilusões sobre o negócio.

A pressão, ela é constante mesmo, a gente vê os atores, a gente vê as pessoas em volta se movimentando. Então a gente precisa estar sempre acompanhando, o que ajuda a reduzir um pouco isso é você está bem informado, [...] quais são as tendências que vem por aí, [...] a gente vai se ajustando para que a gente esteja de acordo com as novas tendências. (E)

Eu acho que é ter pé no chão e não se deixar levar por essa pressão. (D)

No cenário em que ocorrem mudanças de forma rápida e imprevisível, o líder é um fator essencial, ele precisa controlar a situação e mobilizar recursos para que a organização possa sobreviver, o que passa pela sua capacidade de influenciar e motivar seus liderados (Yukl, 2008; Bunn; Fumagalli, 2016; Forgiarini *et al.* 2021).

d) Desafios futuros e aprendizados.

Em relação a desafios futuros para líderes de startups (pergunta 16), os entrevistados apontaram como principais a gestão de pessoas e as mudanças cada vez mais rápidas na tecnologia, como relatado pelos entrevistados a seguir.

[...] saber lidar com pessoas, né? É você saber ter empatia também, principalmente com o próximo, a situação, nem todo mundo está na mesma, [...] saber lidar com as particularidades de cada um [...] (F)

[...] saber conviver com esse avanço porque a inteligência artificial não tem mais volta, a gente vai ter que se adaptar a isso, mas não esquecer também do lado humano, que do teu lado vai ter um ser humano [...] (C)

O gerenciamento de pessoas traz muitas vezes o desafio de gerenciar conflitos, emoções, acordos e ego. Ao mesmo tempo que o líder naturalmente precisa ser a figura de autoridade, ele também saber motivar seus liderados, e por isso a gestão de pessoas é importante para estabelecer práticas e atividades que estimulem as relações entre as pessoas, o trabalho e a própria organização (Bunn; Fumagalli, 2016).

A preocupação com a tecnologia, sobretudo com o advento das Inteligências Artificiais parecem estar associadas a uma mudança nas ocupações de trabalho, o que pode significar que algumas pessoas perderão empregos e novos empregos serão criados, no entanto, novos empregos podem exigir novas competências importantes, exigindo grandes investimentos e o enfrentamento de transições difíceis (Bessen *et al.*, 2023).

Sobre principais aprendizados (pergunta 17) a maioria dos entrevistados citou justamente sobre aprender mais a lidar com pessoas, com a equipe, por que no fim é tudo sobre pessoas, seja sua equipe, seus parceiros de negócio ou seus clientes.

[...] um dos principais foi essa questão do saber lidar com pessoas com perfis diferentes [...] (J)

Primeiro as pessoas, se você quer entregar bons e úteis produtos, se fazem sentido para as pessoas, então serão consumidos. (A)

[...] metas me fizeram ter resultados bons em pouco tempo, porque eu mantive o pé no chão, eu tinha um planejamento e eu sempre queria tá evoluindo. (D)

[...] é você sempre trabalhar da maneira correta, da maneira certa e ter isso tudo formalizado, não ter acordo verbal, não ter acordo de boca. (C)

Para Martins *et al.* (2016) reforçam esses aspectos ao afirmarem que quando se tem as pessoas como um dos principais focos do projeto, pode-se buscar soluções para a necessidade das startups, como propõe, por exemplo, o Design Thinking, buscando através da empatia idealizar uma solução partindo do princípio de múltiplas perspectivas concebidas pela visão de cada envolvido no projeto. O autor ainda ressalta que a utilização do princípio da empatia, focado nas pessoas, não é algo que todos estejam preparados para aplicar e criar soluções inovadoras.

A estratégia de vendas da startup deve contemplar um conjunto de objetivos, metas e ações, que precisam ser bem estruturadas para que quando implantadas, irão permitir a startup crescer de forma mais madura e agressiva, e startups estão sempre buscando novas formas de realizar suas atividades para agregar valor monetário à economia, pois o seu crescimento pode favorecer aspectos econômicos a nível nacional com a geração de emprego e renda (Gilbert; Davies, 2011; Rischioni *et al.*, 2020).

Para considerações finais (pergunta 18), os entrevistados compartilharam pontos de vistas diversos de acordo com as experiências pessoais de cada um sobre liderança, dos quais podemos destacar as citações dos entrevistados a seguir.

Estudar sobre o negócio não pode ser uma opção, deve ser uma rotina. (A)

[...] o líder acima de tudo, ele tem que ser um exemplo, porque se o líder, ele não for um exemplo, não adianta nada, a jornada, ela não vai acontecer. (C)

[...] tem muita startup que ela roda no mundo que só é dela, quando é aplicado na vida real, ela não roda porque é uma empresa que realmente não tem aplicabilidade no mercado real. (D)

[...] as palavras convencem mais o exemplo ele arrasta, liderança é sempre em primeiro lugar, trabalhar em primeiro lugar, é operar em primeiro lugar. (E)

[..] bom senso e intenção baseado em coisas reais ou fatores reais. (G)

[...] parece uma frase assim muito simplória, mas é isso mesmo, se você está com medo, vai com medo mesmo. (H)

Envolve a habilidade de inspirar, motivar, cuidar, animar uma equipe, além de tomar decisões sábias que direcionem o empreendimento para alcançar suas metas. (L)

As experiências do líder ajudam a moldar o que ele define como prioridade dentro dos processos e ações da startup. Essas experiências do líder são fundamentais, e utilizadas em estudos sobre o impacto de desempenho em empresas, já que o líder influencia diretamente nas estratégias organizacionais e possui um relacionamento com a equipe e parceiros (Pinochet *et al.*, 2018).

5. CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

Em geral os líderes têm a percepção de um impacto positivo em suas equipes, onde eles agem como guias, que se importam com o lado humano de seus liderados e precisam estar prontos para tomarem decisões. Para isso é preciso atender características como uma boa comunicação, motivação, e a empatia para com seus colaboradores, o que vai proporcionar um melhor relacionamento entre ele e sua equipe.

Um bom relacionamento com a equipe é apontado como o principal fator positivo de influência para uma boa liderança, com respeito e empatia, o que favorece o cenário para a execução das atividades do líder, existindo variadas formas de se cultivar esse bom relacionamento. Conflitos internos podem trazer influências negativas e a perda de solidês da equipe, o que dificulta o avanço e desenvolvimento da startup.

Apesar dos aspectos da liderança transformacional ser muito perceptível, traços de liderança transacional também são observados, o que indica que os líderes não apresentam um único tipo de comportamento de liderança, havendo variação de acordo com a situação, justamente por que os líderes de startups precisam adaptar suas ações à situação e ao contexto (Zaech, Baldegger, 2017), já que esse ecossistema de mudanças rápidas e incertezas cobra essa adaptação, sendo necessário um conjunto de habilidades e competências que vão além do desenvolvimento do produto.

A utilização de ferramentas como as metodologias ágeis são grandes aliados na gestão das startups, entre os mais usados estão o Kanban e o Scrum, mas existem vários outros que podem trazer também resultados positivos de acordo com o líder e a startup, auxiliando na setorização e hierarquização, mas que permite autonomia aos colaboradores.

Como principais desafios estão a gestão de pessoas, a adaptação às mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas, e a captação de financiamento, principalmente nos estágios iniciais da startup, sendo necessário o líder estar sempre bem informado, estudando o negócio corriqueiramente e o estabelecendo metas e prazos de forma clara, evitando o máximo possível de ruído na comunicação.

O líder precisa estar em constante evolução, buscando o melhor para sua equipe, identificando suas fraquezas e envolvendo seus liderados nos processos (Bunn; Fumagalli, 2016), para que possa ser proporcionado um ambiente de cumplicidade e confiança que certamente trarão melhores desempenhos e resultados para todos, buscando feedback regularmente e participando de programas de capacitação que abordem tanto habilidades técnicas quanto comportamentais, como participar de encontros e eventos que reúnem startups. Outra questão importante é a valorização da diversidade e inclusão, assegurando que diferentes perspectivas sejam ouvidas e integradas no processo decisório, o que pode aumentar a criatividade e a capacidade de resolução de problemas.

Mediante isto, sugere-se investigar futuramente a influência de diferentes estilos de liderança em diversas fases do ciclo de vida de uma startup, desde a fase de ideação até a

escalabilidade. Além disso, pesquisas comparativas entre startups de diferentes setores poderiam revelar como as especificidades de cada indústria afetam a eficácia de diferentes abordagens de liderança. Outra possibilidade de estudo é a análise do impacto da diversidade de gênero e cultural na liderança de startups, considerando como essas variáveis influenciam a inovação e o desempenho organizacional. Estudos longitudinais também poderiam fornecer insights sobre a evolução dos estilos de liderança e suas consequências a longo prazo no sucesso das startups.

6. REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Mapeamento do ecossistema brasileiro de startups – edição 2023**. 2023. Disponível em: <<https://hub.abstartups.com.br/mapeamento-captacao>> Acessado em: 10/07/2024.

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S.; BAKER, B. E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 105–131, 2014. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.003

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 299p.

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985, 256p.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.

BESSEN, J. E.; IMPINK, S. M.; REICHENSPERGER, L.; SEAMANS, R. The Business of AI Startups. (July 25, 2023). **Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper**, v. 18, n. 28, p. 1-42, 2023.

BLANK, S. G.; Dorf, B. **The startup owner’s manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. 1 ed. New Jersey: Wiley, 2020, 608p.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista Da FAE**, v. 19, n. 2, p. 132–147, 2016.
CARPILOVSKY, M. P.; LUND, M. L. M. P.; LAGO, R. A.; CAVALCANTI, V. L. dos S. **Liderança e motivação**. 3. ed. São Paulo: FGV Editora, 2009, 137 p.

CB Insight. **\$1B+ market map: the world’s 1,206 unicorn companies in one infographic**, march 21, 2024. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/report/unicorn-startups-valuations-headcount-investors/>> Acessado em: 10/07/2024.

CEZARINO, L. O.; FERNANDES, V. D.; OLIVEIRA, M. F.; BOSSO, G. C. Desafios da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte de Serviços de Propriedade Intelectual. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S.l.], v.14, n. 26, p.207, 231, 2014.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline da liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CRUNCHBASE. **The Crunchbase Unicorn Board**. 2024. Disponível em: <
<https://news.crunchbase.com/unicorn-company-list/>> Acessado em: 10/07/2024.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. D. A. N.; VARGAS, K. D. F. S.; MACHADO, E. C.; DE MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56–71, 2017.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, [S.l.] v. 12, n. 2, p. 157–166, 2013.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimento para constatar saturação teórica. **Caderno Saúde Pública**, v.27, n.2, 389-394, 2011.

FORGIARINI, D. I.; LIMA, J. C.; GARCIA, A. O líder startup. **Revista da Educação Superior do Senac-RS**, v. 14, n. 2, [S.l.], 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 208 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248p.

GILBERT, I.; DAVIES, S. A. S. Execution Strategy Guide for Technology Startups. **Technology Innovation Management Review**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 32-36, 2011.

GONÇALVES, L. C. C.; OLIVEIRA, S. A. A.; PACHECO, J. C. A.; SALUME, P. K. Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma Edtech. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 72-93, 2020.

HATER, J. J.; BASS, B. M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 695-702, 1988.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.19, n. 3, p. 157-238, 2014.

MACVICAR, D.; THRONE, D. **Managing high-tech start-ups**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1992. 244p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 368 p.

MARTINS, A. R.; CAPELLARI, M.; SIGNORI, G.; KALIL, F.; SPINELLO, S.. Use of Design Thinking as Ideas Prototyping Experience in Higher Education. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, 208–224, 2016.

MOMOLLI, M.; LIMA, K. A. C.; OLIVEIRA, A. S.. Organização do fluxo de projetos de uma startup com base do guia de gestão de projetos PMBoK. **Revista Gestão Industrial**, [S.l.], v. 15, n. 2, 2019.

MONTANI, F.; COURCY, F.; VANDENBERGHE, C. Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 1-13, 2017.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015, 520p.

ORTIZ, R. D.; NETO, A. T. S. Liderança tipo Coaching: perspectivas atuais e futuras na Enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 262–276, 2018.

PICCOLO, R., F.; COLQUITT, J., A. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal**, Florida, 2006, v. 49, n. 2, 327–340.

RIES, E. **The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business**. 1ª ed. New York: Crown Business, 2011. 336p.

RISCHIONI, G. A. R.; NUNES, J. J. S.; BATISTA, L. F.; LUCINDO, V. M. B. Startup: tendência de negócio no Brasil. **Revista Fatec Zona Sul**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 19-36, 2020.
SANTOS, L. B.; LOPES, R. S.; ROJAS O. E. V. Estágios de desenvolvimento de startups, de seus produtos e serviços: uma proposta metodológica de identificação. São Paulo, **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12589-12607, 2023.

SILVA, A. G.; BUENO, M. P.; SOUZA, R. R. Gerenciamento dos ativos de propriedade intelectual nas fases de estruturação das startups. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 11, p. 20698–20709, 2023.

SILVA, C. J. da; SILVA, A. B. G. da; CANCI, E.; FOLLMANN, E. M. Liderança na era do conhecimento: uma análise nas startups de tecnologia. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 65–76, 2017.

SOUSA, P. T.; BORGES, C. M. Estilos de liderança: um estudo de caso no ramo imobiliário, na cidade de Palmas-TO. **Facit Business and Technology Journal**, [S.l.], v. 1, n. 50, p. 606-627, 2024.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016, 269p.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **Sustentabilidade da liderança**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.

YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **Leadership Quarterly**, v.19, n. 6, p. 708–722, 2008.

ZAECH, S.; BALDEGGER, U. Leadership in start-ups. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 157–177, 2017.