

**ANÁLISE DE PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE
MACEIÓ-AL**

MARIA CLARA SOARES COSTA NASCIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

ANÁLISE DE PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE MACEIÓ-AL

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no século XXI apresenta características significativamente distintas em comparação às práticas do século anterior. A partir da revolução provocada pela internet e pela digitalização dos mercados, tornou-se possível que negócios emergentes escalassem rapidamente, atingindo níveis de crescimento antes restritos a grandes corporações. Nesse cenário, destacam-se as startups, organizações de perfil jovem e dinâmico, reconhecidas por operarem com modelos de negócio inovadores, estruturas enxutas e elevado potencial de expansão (Baía, 2021; Garcia; Bueno; Rodrigues, 2023).

As startups são caracterizadas como pequenas empresas de pequeno porte em fase inicial, que recorrem ao uso de tecnologia para criar, produzir ou comercializar produtos e serviços, destacando-se como agentes de transformação nesse ambiente (Macvicar, Throne, 1992; Menelau, 2019). Uma startup caracteriza-se como um modelo de negócio inovador, escalável e repetível, que, apesar de apresentar elevado grau de incerteza, possui potencial para crescimento acelerado e geração significativa de lucros (Sebrae, 2023). De igual modo, podemos considerar que startups são empresas que possuem um modelo de negócio com o intuito de oferecer um produto ou serviço inovador, o que faz com que tenha que lidar constantemente com um cenário de alto risco e incerteza (Fernandes, 2018).

No estado de Alagoas, o ecossistema de startups tem crescido significativamente, com destaque para a comunidade Sururu Valley, que busca disseminar a cultura empreendedora no estado (Sururu Valley, 2021). Esse ecossistema envolve uma rede de apoio e diversos atores, oferecendo suporte e visibilidade às inovações. Diante desse cenário, torna-se essencial analisar as características dessas organizações, especialmente o perfil de liderança, fundamental para sua sobrevivência. A liderança empreendedora, segundo Gupta et al. (2004), é um comportamento distinto necessário em ambientes competitivos como startups, onde os empreendedores são tomadores de risco, investindo tempo, esforço e recursos no desenvolvimento de seus negócios (Renko et al., 2015).

Apesar do crescimento do ecossistema de inovação em Alagoas, com 42 startups mapeadas (Startupbase, 2020), observa-se uma lacuna na produção acadêmica sobre as características e estilos de liderança adotados pelos empreendedores locais. A escassez de estudos nessa área contrasta com a importância do tema, uma vez que a liderança exerce papel relevante na consolidação e no desempenho de startups em contextos marcados por incerteza e alta competitividade. Dessa forma, observando essa lacuna, a pesquisa tem como objetivo geral analisar as percepções de líderes de startups sobre o exercício da liderança em contextos inovadores e dinâmicos. Como objetivos específicos, a pesquisa busca investigar quais competências e comportamentos são atribuídos à liderança em startups segundo os próprios líderes, como também, compreender o processo de liderança em startups e identificar os principais desafios e oportunidades enfrentados por líderes no ambiente de startups.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança em Startups

As startups são empresas dotadas de inovação e criatividade, características que garantem vantagem competitiva à frente das empresas tradicionais. Ademais, essas organizações têm mais flexibilidade e possuem uma estrutura organizacional mais enxuta e menos hierárquica, promovendo a autonomia entre os membros da organização. Nesse sentido,

estudos apontam que cerca de 96% das startups não têm mais de três níveis hierárquicos, enquanto empresas já consolidadas no mercado, possuem vários níveis de hierarquia, são mais formais e mais centralizadas, apresentando uma capacidade de resposta menos ágil e mais burocrática (Bormans et al., 2019). No entanto, devido às suas características, as startups apresentam taxas de sucesso e sobrevivência inferiores às das empresas já estabelecidas, pois operam em um ambiente de extrema incerteza externa (Abimbola, 2001; Blank & Dorf, 2012; Stinchcombe, 1965; Pinto, 2021).

Nesse contexto de incertezas e crescimento acelerado, é relevante compreender os critérios que definem uma organização como startup. Para serem consideradas startups, as empresas precisam apresentar rápido crescimento, embora a maioria enfrente altos riscos e cerca de nove em cada dez falhem nos primeiros anos (Ries, 2012). Assim, é essencial que criem inovações capazes de atender grandes mercados e aprimorem continuamente suas operações para se consolidarem (Sebrae, 2023). Essas organizações passam por quatro estágios: ideação, quando identificam problemas e definem o produto mínimo viável; operação, em que validam o produto e estruturam financeiramente o negócio; tração, buscando se firmar no mercado e participar de programas de aceleração; e scale-up, fase de consolidação e expansão para outros setores ou mercados (Silva; Da Silva, 2023).

Nesse processo de amadurecimento organizacional, a liderança exerce papel relevante. Diversos estudos analisam sua influência ao longo do tempo, evidenciando como suas características se adaptam a diferentes contextos (Vroom; Jago, 2007; Bunn; Fumagalli, 2016; Forgiarini et al., 2021). Ademais, Molinaro (2016) destaca que o autoconhecimento é essencial, pois sua ausência compromete a confiança dos liderados e a eficácia do líder. Assim, emoções, crenças e desejos dos líderes influenciam diretamente o desempenho organizacional (Leitch; Volary, 2016). Também é importante considerar que o desenvolvimento das empresas passa por etapas de liderança, sendo o autogerenciamento uma fase inicial desse processo (Charan et al., 2018).

Nesse cenário, os líderes frequentemente manifestam comportamentos associados a distintas abordagens de liderança, em graus variados. Em função das especificidades de cada situação e visando o êxito, os líderes ajustam seus comportamentos, o que implica a ausência de um estilo de liderança único (Bass, 1985; Machado, 2017).

Considerando esse dinamismo, as startups se destacam ao renovar mercados e desafiar modelos tradicionais de gestão, trazendo consigo uma forte carga de inovação (Época negócios, 2018). Paralelo a isso, a liderança empreendedora é de suma importância para ambientes de extrema incerteza, em que é necessário assumir riscos e saber lidar com a volatilidade do mercado, como ocorre no contexto das startups. De tal forma, podemos compreender que esse tipo de liderança representa a capacidade de um indivíduo de guiar sua equipe com um propósito claro para alcançar objetivos comuns, assumindo riscos e tomando decisões baseadas na capacidade de se adaptar às constantes mudanças do ambiente em que atua (Pinheiro; Kolesnikovas, 2019).

Ainda no campo da liderança, destacam-se atualmente a liderança carismática, que desperta respostas emocionais por meio de visão inspiradora e influência pessoal, e a liderança transformacional, que motiva e desafia a equipe para alcançar alto desempenho, diferente da transacional (Howell et al., 2005). Desse modo, fica evidente que não há um estilo de liderança único que garanta o sucesso de uma startup. Assim, é fundamental que os líderes sejam capazes de adaptar seus comportamentos, avaliando constantemente a eficácia de suas ações em diferentes contextos, sem comprometer a autenticidade de seu perfil (Zaech; Baldegger, 2017).

Outra contribuição para esse campo de estudo está relacionada à maneira como a liderança é percebida como um processo essencial para motivar os membros das organizações e direcionar recursos para o cumprimento de suas missões. Em consonância, ao confiar na equipe e delegar responsabilidades de forma estratégica, o empreendedor cria condições para

que os colaboradores se especializem em áreas específicas, promovendo maior eficiência organizacional (Exame, 2025). Por essa razão, o estudo da liderança continua sendo um tema central nas pesquisas organizacionais (Antonakis; House, 2014; Day; Antonakis, 2012; Abelha et al., 2018). Logo, fica em evidência a importância da liderança para a organização, porém não existe uma única forma de liderar que se aplique a todas as situações.

Diante das crescentes exigências do ambiente externo, que se torna cada vez mais competitivo, as organizações buscam constantemente respostas rápidas às pressões do mercado. Além disso, para empreendedores é fundamental possuir a capacidade de reconhecer oportunidades, tomar decisões de forma ágil e principalmente se adaptar às exigências do mercado (Luisa et al., 2024). Segundo Piton e Torres Jr. (2020), o Manifesto Ágil, trouxe conceitos de produção enxuta aplicados ao desenvolvimento de software, valorizando ciclos curtos de atividade, respostas rápidas às mudanças e a eliminação de desperdícios, priorizando recursos que gerem maior valor para o cliente final. Em consonância, as metodologias ágeis visam respostas rápidas e assertivas, evitando a obsolescência, pois desempenham um papel vital na vida organizacional ao promover mudanças significativas, como o desenvolvimento de conhecimentos e competências, reestruturação de processos e a adoção de novas tecnologias (NAFEI, 2016).

Nesse mesmo sentido, destaca-se que um líder deve atentar às características subjetivas de cada membro de sua equipe, garantindo sua satisfação e, conseqüentemente, aumentando seu comprometimento com as atividades que desempenham (Da Silva et al., 2020). Logo, considerando que tais práticas fazem parte do cotidiano das startups, a divulgação de informações que possam contribuir para a melhoria desse aspecto torna-se de grande relevância em um contexto cada vez mais competitivo (Oliveira et al., 2024). Outras características como saber delegar tarefas, gestão de pessoas e apoio na tomada de decisões são aspectos fundamentais que caracterizam a persona do líder de startup (Forgiarini et al., 2021). Em conformidade com essa perspectiva, é evidente que novas formas de gestão são necessárias para as startups, pois elas enfrentam incertezas extremas e estão lutando por inovação e crescimento futuro que difere da gestão de empresas tradicionais (Cassens, 2022).

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa (Gil, 2022), focalizando as percepções dos líderes. Foram selecionados doze líderes de startups situadas na cidade de Maceió-AL, todas validadas por instituições competentes e devidamente registradas no ecossistema de inovação do estado. A definição desse número de participantes baseou-se nas recomendações de Fontanella et al. (2011) e Thiry-Cherques (2009), os quais indicam que, em pesquisas nas Ciências Sociais, o ponto de saturação costuma ser alcançado por volta da 12ª entrevista.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com base em um roteiro previamente elaborado, permitindo, contudo, a inserção de questões adicionais ao longo da interação, de modo a favorecer a fluidez e espontaneidade do diálogo. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, sendo realizadas entre os meses de janeiro a maio de 2025, de forma híbrida, tanto virtualmente, por meio da plataforma Google Meet, quanto presencialmente, conforme a disponibilidade dos participantes.

Para a análise qualitativa dos resultados, utilizou-se o software Taguette, que possibilitou a codificação e organização sistemática dos dados coletados, facilitando a identificação de padrões e temas recorrentes e contribuindo para uma interpretação aprofundada das informações. As entrevistas transcritas foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que interpreta comunicações e identifica indicadores relevantes.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), e todas as etapas seguiram os preceitos éticos estabelecidos. Foi garantida a confidencialidade dos entrevistados

e obtido o consentimento por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para a gravação das entrevistas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para preservar o anonimato dos participantes, foram utilizados nomes de países da América do Sul como identificadores. Foi elaborado um quadro síntese (Quadro 1) com informações descritivas das startups, incluindo dados como segmento de atuação e tempo de funcionamento, o que contribui para a contextualização e a adequada interpretação dos resultados da pesquisa.

Quadro 1: Informações das startups.

ENTREVISTADOS	SEGMENTO DA STARTUP	TEMPO DE ABERTURA
Argentina	Tech	2 anos
Bolívia	Tech	3 anos
Brasil	Adtech	4 anos
Chile	Tech	2 anos
Colômbia	Tech	12 anos
Equador	Biotech	1 ano
Guiana	Edtech	5 anos
Paraguai	Tech	3 anos
Peru	Edtech	2 anos
Suriname	Cleantech	6 anos
Uruguai	Cleantech	10 anos
Venezuela	Tech	5 anos

Fonte: Autoras (2025).

Os segmentos das startups analisadas incluem diferentes áreas de atuação, cada uma com características e desafios específicos. Destacam-se as cleantechs, voltadas ao desenvolvimento de soluções sustentáveis e tecnologias limpas (Sebrae, 2023); as edtechs, que utilizam tecnologias digitais para transformar a educação; as biotechs, com foco em inovação científica e médica, caracterizadas pelo forte investimento em pesquisa (Exame, 2025); e as adtechs, que desenvolvem tecnologias para o marketing digital, com o objetivo de ampliar o alcance e gerar leads (Dinamize, 2021). Por fim, destacam-se as techs, que representam a maioria das startups analisadas e empregam tecnologias emergentes para promover transformações disruptivas em seus respectivos setores (Nardon, 2025).

4.1 Percepção do Líder Sobre Liderança em Startups

A liderança em startups, segundo Blank (2013) e Ries (2011), exige habilidades adaptativas e foco na inovação. Os líderes entrevistados em Maceió ressaltaram a importância

de gerenciar equipes em ambientes de alta incerteza e adaptar-se às mudanças constantes, alinhando-se à literatura que destaca a evolução da liderança conforme o contexto (Forgiarini et al., 2021).

Argentina, reflete sobre o conceito de liderança em startups, e destaca: “Você precisa estar adaptado às situações e facilmente mudar de direção. Então a liderança meio que é esse ângulo para mudanças, basicamente”. Essa percepção está alinhada com o conceito de liderança empreendedora, que exige abertura às mudanças e respostas rápidas frente à volatilidade do mercado (Pinheiro, Kolesnikovas, 2019). Nesse mesmo sentido, os entrevistados Colômbia e Paraguai destacaram que as startups devem estar abertas às transformações, ao pensamento disruptivo e à flexibilidade de escopo, elementos essenciais para sua sobrevivência e crescimento em um ambiente dinâmico.

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)

As falas dos entrevistados evidenciam que a capacidade de adaptação é essencial, especialmente no contexto das startups, por estarem inseridas no núcleo das transformações e inovações do mercado. Além disso, para empreendedores é fundamental possuir a capacidade de reconhecer oportunidades, tomar decisões de forma ágil e principalmente se adaptar às exigências do mercado (Luisa et al., 2024).

Outro termo que aparece bastante nas falas dos líderes é a resiliência, tendo em vista que há muitos desafios a serem enfrentados durante a caminhada como líder de startup, conforme Brasil e Argentina:

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)

Conforme apresentado pelos entrevistados Brasil e Argentina, a liderança apresenta um modelo a ser seguido, alinhando-se ao que foi observado por Da Silva et al. (2020), segundo o qual a legitimação da liderança ocorre por meio do reconhecimento dos liderados, fortalecendo o engajamento da equipe e consolidando o papel do líder como modelo de conduta. Da mesma maneira, os participantes Guiana e Equador destacam a importância da resiliência dentro da organização.

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)

Além disso, a comunicação é um dos pilares relevantes da liderança em startups, não apenas pelo aspecto operacional, mas também como uma ferramenta fundamental para gerar confiança e prevenir gargalos nas atividades. Chile descreve a comunicação como essencial dentro da organização, e enfatiza:

[..] 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).

Essa percepção dialoga com a abordagem de liderança transformacional, que exige do líder a capacidade de inspirar e orientar sua equipe a partir de um propósito claro e desafiador (Howell et al., 2005).

A delegação de tarefas foi apontada como uma característica relevante no exercício da liderança em startups, embora alguns entrevistados a considerem um desafio. O participante identificado como Colômbia enfatiza que "delegar a atividade com maior clareza possível é definitivo para a gente ter uma boa entrega", ressaltando a importância da comunicação precisa nesse processo. Complementando essa perspectiva, o líder denominado Guiana destaca que "delegar funções e selecionar pessoas que possuem habilidades que ainda não detenho é fundamental", apontando como a delegação estratégica contribui para a especialização das funções e o fortalecimento da equipe.

Essas observações se alinham com a fundamentação, pois quando o empreendedor confia na equipe e delega responsabilidades de forma estratégica, ele cria condições para que os colaboradores se desenvolvam em áreas específicas, promovendo especialização e aumento da eficiência organizacional (Exame, 2025).

Além disso, a visão sobre as startups x empresas tradicionais se mostrou muito relevante para a pesquisa em questão. Ao analisar as falas dos entrevistados, houve divergências nos pensamentos dos líderes.

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).

As percepções dos entrevistados evidenciam duas abordagens distintas de liderança: uma tradicional, com hierarquia e processos formais, e outra alinhada ao universo das startups, marcada pela flexibilidade, acessibilidade e inovação. Para esclarecer essas diferenças, foi elaborado o Quadro 2 que destaca as particularidades de cada participante e segmento.

Quadro 2: Percepção dos participantes sobre liderança

Entrevistados	Segmento	Percepção sobre liderança
Argentina	Tech	Adaptação rápida às mudanças e flexibilidade.
Chile	Tech	Liderança como um agente de ruptura e comunicação aberta.
Colômbia	Tech	Foco na disrupção e delegação clara.
Paraguai	Tech	Visão prática e ágil, com foco em resultados rápidos.
Venezuela	Tech	Liderança acessível, menos hierárquica, flexível.
Guiana	Edtech	Resiliência e inspiração, foco em engajamento dos liderados.

Peru	Edtech	Manter o time conectado e alinhado ao objetivo comum.
Suriname	Cleantech	Equilíbrio emocional e construção de um ambiente de respeito à diversidade.
Uruguai	Cleantech	Promoção da autonomia e formação de novos líderes.
Brasil	Adtech	A importância de ser acessível e de facilitar a comunicação e o desenvolvimento dos membros da equipe
Equador	Biotech	Maturidade emocional e propósito claro, com menor distinção entre liderança em startups e empresas tradicionais.

Fonte: Autoras (2025).

A análise do Quadro 2 revela que o segmento influencia diretamente a percepção e o estilo de liderança, embora haja elementos comuns que caracterizam esse ambiente dinâmico e incerto.

4.2 Processo de Liderança em Startups

O processo de liderança em startups é caracterizado pelo uso de metodologias ágeis, decisões rápidas, reorganização constante e feedbacks estratégicos. Esses elementos refletem um estilo de liderança focado em flexibilidade, autonomia e colaboração, conforme Forgiarini et al. (2021) e Bass (1985). As metodologias ágeis são amplamente adotadas para organizar equipes e garantir entregas eficientes.

[..] 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)

Essa estrutura reflete o que apontam Charan et al. (2018) sobre o autogerenciamento em startups: equipes menores e multidisciplinares demandam sistemas que possibilitem autonomia sem renunciar à direção e controle de processos. Seguindo em uma linha de raciocínio parecida, a agilidade dentro das startups busca tornar os processos organizacionais mais eficientes, trazendo respostas rápidas às mudanças no ambiente externo. Essa necessidade de adaptação constante é reforçada pela fala do entrevistado Chile:

[...] 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)

A fala evidencia como, especialmente no setor tecnológico, a imprevisibilidade e a velocidade das transformações exigem métodos mais flexíveis e interativos, em consonância com a proposta de autogerenciamento e agilidade organizacional.

Segundo Piton e Torres Jr. (2020), o Manifesto Ágil integrou princípios da produção enxuta ao desenvolvimento de software, promovendo ciclos curtos, respostas rápidas e eliminação de desperdícios, assim, valorizando recursos que geram maior valor ao cliente. Essas metodologias favorecem a adaptação organizacional e o desenvolvimento de competências (NAFEI, 2016). Além disso, há destaque para a importância do alinhamento entre líder e equipe, pois, a liderança alinhada é essencial para o engajamento do grupo, como ressalta o participante Bolívia: “sem um líder claro, alinhado e inspirador, a equipe se perde em prioridades conflitantes, pivôs mal pensados e, pior, pode desmotivar rápido”. evidenciando a importância da liderança estratégica em ambientes dinâmicos. Evidenciando a importância da liderança estratégica em ambientes dinâmicos.

Ter um time alinhado ajuda a contornar situações difíceis que podem surgir durante o processo de liderança, Colômbia destaca como esse alinhamento é essencial para o sucesso da startup: “Ter um time alinhado e engajado faz toda a diferença, especialmente em um cenário onde a colaboração é essencial para o sucesso.” Essa visão está em consonância com o entendimento de que a liderança, em contextos inovadores, exige mais do que autoridade formal: ela requer a criação de vínculos emocionais e o engajamento coletivo em torno de uma visão compartilhada (Zaech, Baldegger, 2017).

Outro elemento amplamente destacado pelos entrevistados foi o uso contínuo de feedbacks como ferramenta essencial para o desenvolvimento da equipe e o alinhamento estratégico das ações. O participante identificado como Peru enfatiza a importância de manter todos os membros da equipe conectados e orientados por um objetivo comum, destacando que “o maior desafio é manter todo mundo conectado, buscando o mesmo objetivo. Por isso, temos check-ins constantes e reuniões objetivas. Sem isso, a equipe se perde fácil”.

De modo complementar, Colômbia ressalta que a comunicação clara, aliada ao fornecimento de feedbacks constantes, é indispensável para garantir que todos compreendam o propósito de suas atividades. Ele afirma: “O desenvolvedor precisa saber o porquê está fazendo aquilo. Qual o impacto? Qual a prioridade? Se não tiver esse alinhamento, vira gargalo. A transparência é o que faz tudo andar”. Esses relatos evidenciam a centralidade do feedback como mecanismo de orientação e motivação em ambientes organizacionais dinâmicos, como os das startups.

Segundo Antonakis e House (2014), a liderança eficaz consiste em influenciar a equipe por meio de uma comunicação contínua e na construção de sentido. Esse processo se torna ainda mais desafiador diante da transformação digital, que demanda abordagens mais ágeis para garantir o alinhamento estratégico de novas ideias e oportunidades de negócios (Albuquerque, 2022).

O quadro 3 resume os principais processos de liderança identificados nas falas dos entrevistados, incluindo pontos de convergência e divergência entre os segmentos de startups para facilitar a compreensão das diferenças.

Quadro 3: Processos de liderança

Segmentos	Principais processos de liderança	Diferenças e convergências
Tech	Uso intenso de metodologias ágeis (Scrum, Kanban), foco em adaptação rápida e realinhamento contínuo.	Alta flexibilidade, métodos ágeis, inovação e clareza estratégica.

Edtech	Estrutura de check-ins constantes, reuniões objetivas e manutenção do engajamento coletivo.	Engajamento emocional, alinhamento coletivo e inspiração.
Cleantech	Promoção de autonomia, prática e confiança nas atividades, liderança pelo exemplo.	Diversidade, sustentabilidade e formação de líderes.
Adtech	Práticas mais tradicionais, foco em processos estruturados e cumprimento de normas.	Orientação tradicional, liderança pelo exemplo e processos estruturados.
Biotech	Menor foco em metodologias ágeis, maior ênfase em clareza de propósito.	Visão mais madura, com foco na resiliência.

Fonte: Autoras (2025).

Observa-se, portanto, que os processos de liderança variam significativamente entre os segmentos analisados, evidenciando tanto diferenças quanto convergências em suas práticas. Dessa forma, a análise confirma que cada segmento adota estilos de liderança alinhados às suas necessidades específicas de mercado e cultura organizacional.

4.3 Fatores que Influenciam o Processo de Liderança em Startups

O processo de liderança em startups é influenciado por fatores estruturais, emocionais e culturais que orientam a atuação dos líderes e a dinâmica das equipes. Esses elementos revelam a complexidade do ambiente e reforçam a importância da adaptação, flexibilidade e sensibilidade no exercício da liderança, conforme Molinaro (2016) e Forgiarini et al. (2021).

A necessidade de equilibrar emoções e lidar com a pressão constante apareceu como um dos fatores mais citados pelos líderes entrevistados. A atuação em startups exige resiliência para enfrentar a imprevisibilidade e as constantes mudanças, como destacou o Suriname:

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)

Esse relato confirma a observação de Leitch e Volary (2016), para quem o ambiente das startups demanda dos líderes não apenas competências técnicas, mas também uma gestão emocional apurada, que permita lidar com a instabilidade típica desse contexto. Ademais, Equador também reforça a importância da maturidade emocional no processo de liderança: “O desafio não é só ter paciência com os outros, mas com a gente mesmo, porque cada um tem seu próprio tempo. Às vezes você se dedica muito e o resultado não vem, e aí precisa saber lidar e seguir em frente.”

O equilíbrio emocional é crucial para manter a motivação e a saúde organizacional, especialmente em ambientes com recursos limitados e sobrecarga recorrente. Além disso, a clareza sobre o propósito organizacional é fundamental para promover coesão e engajamento das equipes diante de adversidades.

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 corroboram com Howell et al. (2005), que destacam líderes eficazes como aqueles que inspiram equipes por meio de uma visão compartilhada, promovendo eficiência e envolvimento emocional. Além disso, outro fator fundamental na organização é a cultura organizacional, para criar ambientes de confiança, colaboração e pertencimento. O entrevistado Colômbia destaca como a cultura organizacional é de suma importância em sua startup.

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).

Da mesma forma, Uruguai relaciona a cultura organizacional à promoção da autonomia e da confiança: “Eu sempre mostro como faz e coloco a pessoa para praticar. Assim ela se sente preparada e confiante. A cultura é criar espaço para que a pessoa cresça.”

Os relatos confirmam a literatura que enfatiza a importância de uma liderança que promova um ambiente seguro e colaborativo, estimulando autonomia e senso de pertencimento na equipe (Zaech; Baldegger, 2017; Silva; Da Silva, 2023). Além disso, a estrutura enxuta das startups influencia a liderança, exigindo que líderes acumulem funções e equipes atuem de forma multifuncional e adaptável diante da escassez de recursos financeiros e humanos.

Guiana, ao refletir sobre sua trajetória, afirma: “Em uma startup, a equipe é bem mais reduzida, ou até uma ‘eupresa’. Você tem que entender um pouco de tudo e correr atrás de quem pode fazer acontecer.” Essa percepção é complementada pela fala de Peru, que enfatiza a importância da divisão estratégica de funções para evitar sobrecargas e desorganização: “Desde o começo, entendemos que se cada um tentasse fazer tudo, viraria caos. Então dividimos as responsabilidades conforme o que cada um faz melhor.”

Esses relatos convergem com a literatura, que evidencia como o contexto das startups exige líderes com elevada flexibilidade e visão sistêmica, capazes de conciliar o envolvimento direto nas atividades operacionais com a definição e condução de estratégias organizacionais mais amplas (Bormans et al., 2019).

Outro fator que foi apontado pelos entrevistados é a pressão por resultados rápidos e a necessidade de gerar impacto com recursos limitados. Esse aspecto foi amplamente destacado pelos entrevistados como um elemento que molda decisões e estratégias. O Suriname exemplifica bem essa dinâmica:

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 complementa essa visão, apontando como o crescimento da startup altera a atuação do líder: “No começo, o líder precisa colocar mais a mão na massa, estar presente no dia a dia. À medida que a startup cresce, o foco passa a ser mais estratégico, com planejamento e visão de longo prazo.” É possível observar como os pensamentos dos dois líderes se alinham com o que é apontado pelo Sebrae (2023), ao descrever o ambiente das startups como marcado pela necessidade de crescimento acelerado, inovação constante e forte orientação para resultados.

A liderança em startups requer gestão emocional, propósito definido, cultura organizacional sólida, estrutura enxuta e foco em resultados. Esses elementos demandam dos líderes tanto habilidades técnicas quanto interpessoais para equilibrar operações e relações, fortalecendo o engajamento, a autonomia e o alinhamento aos objetivos da equipe. Com base nos relatos dos entrevistados, elaborou-se o quadro 4 para categorizar esses fatores.

Quadro 4: Fatores de influência para liderança

Segmentos	Fatores observados
Tech	Pressão por resultados, cultura organizacional forte, necessidade de clareza de propósito e gestão emocional equilibrada.
Edtech	Equipes reduzidas exigem autogestão, delegar responsabilidades e engajamento constante
Cleantech	Equilíbrio emocional, diversidade, cultura de confiança e ambiente colaborativo.
Adtech	Liderança pelo exemplo, gestão focada em comprometimento individual.
Biotech	Maturidade emocional, paciência e clareza de propósito com menor foco em métodos ágeis.

Fonte: Autoras (2025).

Cada segmento de startup demanda lideranças com focos distintos, as Techs priorizam resultados e cultura sólida, já Edtechs, autogestão e engajamento, as Cleantechs, equilíbrio emocional e colaboração, as Adtechs, liderança pelo exemplo e as Biotechs, maturidade emocional e clareza de propósito. Isso reforça a necessidade de estratégias específicas para cada contexto.

4.4 Desafios E Oportunidades Relacionadas À Liderança

Liderar em startups exige equilibrar desafios e oportunidades, como desenvolvimento pessoal, gestão de conflitos, formação de líderes, retenção de talentos e abertura à inovação. Além disso, alguns entrevistados apontaram que reconhecer limitações e buscar por aprimoramento são vistos como desafios constantes, mas também como oportunidades de crescimento.

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).

Essa experiência reflete o que aponta Molinaro (2016), ao afirmar que o desenvolvimento de uma liderança eficaz requer autoconhecimento e disposição para aprender com os erros, especialmente em ambientes caracterizados pela volatilidade como o das startups. De forma semelhante, Paraguai, admite:

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

Esses relatos indicam que o papel de líder não é fixo, mas está em constante reconstrução, sendo a experiência prática um dos principais motores desse aprendizado, como defendem Silva e Da Silva (2023).

Outro desafio frequente observado é a administração de conflitos e a liderança de equipes diversas, compostas por profissionais com perfis e expectativas diferentes. Além disso, essa gestão é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e harmonioso para todos os colaboradores (Silva, 2024).

Chile, ao refletir sobre sua prática, aponta: “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.” De forma alinhada, o líder Suriname destaca o desafio de gerar um ambiente de respeito e equidade: “Trabalhar com pessoas, no sentido geral, já é um desafio. O maior é conseguir gerar um ambiente de equidade mediante tanta diversidade, que todos realmente se respeitem.”

Esses desafios estão de acordo com as observações de Bormans et al. (2019), que destacam a necessidade de líderes preparados para atuar de forma inclusiva, promovendo o respeito à diversidade e a resolução construtiva de conflitos, aspectos cruciais no contexto das startups, marcadas por equipes multidisciplinares e ambientes colaborativos. A formação de novos líderes aparece como uma oportunidade estratégica frequentemente sublinhada pelos entrevistados, que reconhecem que o sucesso da startup depende não apenas de sua própria liderança, mas da capacidade de inspirar e desenvolver lideranças emergentes.

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)

Bass (1985) destaca que a liderança transformacional não apenas orienta, mas capacita novos líderes, promovendo inovação e crescimento sustentável. Contudo, a retenção de talentos em startups é um grande desafio devido à escassez de recursos e instabilidade. A Venezuela destaca essa dificuldade: “Manter a motivação da equipe em meio à pressão é um dos maiores desafios. O ritmo acelerado, as mudanças constantes e as incertezas podem gerar desgaste e desmotivação.” Paraguai aponta que muitos profissionais não desejam ou não conseguem se comprometer com a proposta da startup: “Quando a gente quer dar capacitação, são poucas as pessoas que querem se comprometer. Muitos não querem agarrar a oportunidade e se disponibilizar.”

Ademais, Blank e Dorf (2012) afirmam que a ausência de estabilidade e benefícios tradicionais dificulta essa retenção, sendo necessário fortalecer o propósito e a cultura organizacional. Além disso, a abertura à inovação e a resistência a mudanças surgem como desafios e oportunidades para consolidar a cultura da startup.

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)

Peru complementa ao relatar uma experiência: “No começo, eu achava que precisava ter todas as respostas. Depois entendi que o mais importante é fazer as perguntas certas, dar espaço para o time pensar e crescer junto.”

Esses relatos fortalecem a compreensão de que, conforme argumentam Zaech e Baldegger (2017), o papel do líder em startups deve ser o de facilitador da inovação. Isso implica a criação de ambientes seguros que estimulem a experimentação, permitam o erro como parte do processo e favoreçam o aprendizado contínuo, elementos considerados essenciais para a dinâmica organizacional voltada à inovação.

O quadro 5 organiza os principais desafios e oportunidades de cada segmento de startup analisado.

Quadro 5: Desafios e oportunidades em liderar startups

Segmentos	Desafios	Oportunidades
Tech	Desafios ligados à adaptação tecnológica e velocidade do mercado.	Inovação contínua

Edtech	Engajar e inspirar os seus liderados	Transformação educacional
Cleantech	Desafios na gestão de diversidade e criação de ambiente respeitoso;	Formação de líderes mais diversos e ambientes mais sustentáveis
Adtech	Manter comprometimento individual	Processo mais estruturado de liderança
Biotech	Manter a motivação contínua	Fortalecer o propósito e o desenvolvimento pessoal.

Fonte: Autoras (2025).

O quadro 5 evidencia as particularidades e os principais pontos de atenção de cada segmento de startup, ressaltando tanto os desafios enfrentados quanto às oportunidades de desenvolvimento e inovação na liderança. Essas informações fornecem uma base importante para a compreensão das estratégias necessárias para o crescimento sustentável e a formação de lideranças resilientes em diferentes contextos empresariais.

5. CONCLUSÃO

Este estudo analisou as percepções de líderes de startups de Maceió-AL sobre o exercício da liderança em contextos inovadores e dinâmicos. As entrevistas com doze líderes mostraram que liderar nesses ambientes exige não apenas domínio técnico, mas também inteligência emocional, capacidade adaptativa e visão estratégica. Identificou-se como competências essenciais a resiliência, comunicação clara, gestão emocional, delegação e flexibilidade, com destaque para a inteligência emocional como base da liderança. Contudo, observou-se divergência nos estilos adotados, variando entre abordagens colaborativas e centralizadoras, especialmente nas fases iniciais do negócio.

O processo de liderança é influenciado pela estrutura enxuta e necessidade constante de adaptação, sendo a atuação do líder multifacetada, entre funções operacionais e estratégicas. Além disso, enquanto alguns líderes estimulam a autonomia desde o início, outros preferem conduzir de forma mais direta o desenvolvimento da equipe. Os principais desafios foram a sobrecarga de funções, pressão por resultados, escassez de recursos e manutenção do engajamento, enquanto as oportunidades incluíram agilidade nas decisões, liberdade para inovar e construção de culturas organizacionais pautadas em confiança e propósito.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para outros estados brasileiros, possibilitando comparações regionais mais amplas, além do aprofundamento em temas como formação de lideranças emergentes, retenção de talentos e impacto da liderança sobre o desempenho organizacional em diferentes estágios de desenvolvimento. Estudos longitudinais também poderão contribuir para a compreensão da evolução das práticas de liderança ao longo do tempo. Em síntese, ao iluminar as práticas, competências e desafios da liderança em startups, esta pesquisa contribui para o fortalecimento de modelos gerenciais mais adaptativos e inovadores, indispensáveis para a consolidação do ecossistema empreendedor brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. DA C.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors

and Individual Characteristics. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516–532, out. 2018

ALBUQUERQUE, Wisley da Silva. **Maturidade da agilidade organizacional: uma perspectiva de uma instituição financeira**. 2022. 60 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022.

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

BASS, B.M.. **Leadership and performance beyond expectations**, 1985. <https://doi.org/10.2307/258081>

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.

BORMANS, J., Privitera, M., Bogen, E., & Cooney, T. **European Startup Monitor**. European Commission, 2019. Disponível em: http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf

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.

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

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

CONFIRA os setores de atuação para startups que estão em alta - **Sebrae**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-os-setores-de-atuacao-para-startups-que-estao-em-alta,cd45a0f8181a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 10 jun. 2025.

CURIOSIDADE É O PRIMEIRO PASSO PARA CRIAR UMA STARTUP. **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/curiosidade-e-o-primeiro-passo-para-criar-uma-startup,2afe424bf57bf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 nov. 2024.

DA SILVA, A. G.; BUENO, M. P.; DE SOUZA, R. R. Gerenciamento dos ativos de propriedade intelectual nas fases de estruturação das startups. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 11, p. 20698–20709, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i11.2743. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2743>. Acesso em: 20 nov. 2024.

DA SILVA, Érika Fontes et al. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 89-114, 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS. A importância das startups para a renovação e desenvolvimento do mercado. **Época negócios**, 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos->

para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2018/09/importancia-das-startups-para-renovacao-e-desenvolvimento-do-mercado.html. Acesso em: 01 dez. 2024.

EXAME. O empreendedor precisa aprender a delegar se quiser manter seu foco na estratégia. **Exame**, 24 abr. 2025. Disponível em: <https://exame.com/bussola/opinia-o-empresendedor-precisa-aprender-a-delegar-se-quiser-manter-seu-foco-na-estrategia/>. Acesso em: 21 maio 2025.

FERNANDES, C. M. T. C; **A gestão de pessoas em uma startup: um estudo de caso de uma empresa de inteligência artificial**. Monografia. (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018

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, Deivid Ilecki; LIMA, Júlio César de; GARCIA, Alexandre. **O líder startup. Competência**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, dez. 2021.

GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 241–260, mar. 2004.

HISTÓRIA: UM POUCO DA NOSSA HISTÓRIA. **Sururu Valley**, 2021. Disponível em: <https://sururuvalley.com.br/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

HOWELL, J., SHAMIR, B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. **Academy of Management Review**, 30(1), 96-112, 2005.

LEITCH, C. M.; VOLERY, T. Entrepreneurial leadership: Insights and directions. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 2, p. 147–156, 2017.

LUISA, Ana Júlia Dos Santos et al. **Impacto Das Startups No Mercado De Trabalho E Suas Contribuições Para A Geração De Empregos Após A Pandemia Na Zona Leste De São Paulo**. Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/25423/1/adm_2024_1_e-t_anajulia_impacto.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

MACHADO, Mariana Fialho. **Os comportamentos de liderança presentes em startups de Porto Alegre**. LUME Repositório Digital, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/174754>. Acesso em: 01 dez. 2024.

MACVICAR , Duncan ; THRONE, Darwin. **Managing High-Tech Start-Ups**. 1. ed Elsevier, 1992. 244 p. ISBN 978-0-7506-9247-2.

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

MENELAU, S. et al.. Mapeamento da produção científica da Indústria 4.0 no contexto dos BRICS: reflexões e interfaces. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 4, p. 1094–1114, out. 2019.

- MOLINARO, V. **A liderança é um contrato**. São Paulo: Primavera Editorial, 2016.
- NAFEI, Wageeh A. Organizational agility: The key to organizational success. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 5, p. 296-309, 2016. DOI: 10.5539/ijbm.v11n5p296.
- NARDON, Bruno. Tech startups: o que é fintech, insurtech, healthtech. | **Blog G4**. 2025. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/tech-startups-fintech-insurtech-healthtech-e-mais-exemplos>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- OLIVEIRA, Marcelo Victor De Souza et al. ANÁLISE DE PERFIL DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA EM STARTUPS DE MANAUS-AM. **SemeAd**, 2024.
- PINHEIRO, F. P.; KOLESNIKOVAS, L. M. **Análise da formação de liderança empreendedora em startups de Florianópolis**. Ufsc.br, 2019.
- PINTO, M. **Startups vs. empresas estabelecidas : perfis de liderança e percepções dos líderes sobre os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho das suas equipas**. Repositório.ucp.pt, jul. 2021.
- RENKO, M. et al. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 54-74, 2015.
- RIES, E.: **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. São Paulo: **Lua de Papel**, 2012.
- SILVA, Kauã Henrique Ribeiro da; PONTES, Leticia Lopes de. **Gestão de conflitos: Estratégias eficazes para lidar com os conflitos**, 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024.
- SILVA; Bruna Maria Melo Ribeiro da; SILVA, Humberto Felipe da. **Da ideação à busca por um investimento: um estudo de caso de uma startup de software de gestão**. In: SEGET–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2022
- STARTUPS REPORT BRASIL 2023. **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <https://observatorio.sebraestartups.com.br/pt-br>. Acesso em: 17 out. 2024.
- 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.
- TIPOS de startups: entenda quais as principais categorias do mercado. **Exame**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/tipos-de-startups-entenda-quais-as-principais-categorias-do-mercado/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.
- ZAECH, S., BALDEGGER, U. Leadership in start-ups. **International Small Business Journal**, 35(2), 157-177, 2017. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>.