

Competências de liderança em *Startups*: revisão de escopo

Leadership Skills in Startups: Scoping Review

Competencias de Liderazgo en Startups: Revisión del Alcance

Revisões da literatura e metanálises

Danilo Ventura¹

<https://orcid.org/0009-0003-7896-4328>

E-mail: daniloventurapsi@gmail.com

Thaís Zerbini¹

<https://orcid.org/0000-0001-6799-3658>

E-mail: thaizerbini@ffclrp.usp.br

¹ Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, São Paulo (SP), Brasil

² Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, São Paulo (SP), Brasil

Editora Associada Responsável:

Luara Carvalho

<https://orcid.org/0000-0003-3852-3133>

Como citar:

Ventura, D., & Zerbini, T. (2026). Competências de liderança em *Startups*: revisão de escopo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 26(contínuo), e26426. <https://doi.org/10.5935/rpot/e26426>

Resumo: A liderança é considerada determinante para o sucesso das *Startups*, um modelo de negócios inovador, com desafios particulares. Este trabalho teve como objetivo identificar as características e competências mais valorizadas em estudos sobre líderes de *Startups*, de modo colaborar com o desenvolvimento de ferramentas, práticas organizacionais e informações que suportem os profissionais nestes cargos. A revisão de escopo envolveu cinco bases de dados e seguiu o protocolo PRISMA, considerando artigos revisados por pares, publicados entre 2000 e 2024. 7 artigos foram analisados na íntegra. Os resultados apresentam que o perfil do líder de *Startup* é dinâmico e incerto, está sujeito a diversas mudanças em função do ambiente, requerendo adaptação constante. Provocar e gerir transformações, inovar, lidar com a incerteza e construir relações compartilhadas e sólidas são características de perfil fundamentais para líderes nestes contextos. Destaca-se a predominância de estudos realizados nos EUA.

Palavras-chave: liderança, Startup, competência.

Abstract: Leadership is considered crucial to the success of Startups, an innovative business model with unique challenges. This study aimed to identify the most valued characteristics and competencies in studies about Startup leaders, in order to collaborate with the development of tools, organizational practices, and information about how to support these roles. The scoping review involved five databases and followed the PRISMA protocol, considering peer-reviewed articles published between 2000 and 2024. Seven articles were analyzed in full. The results show that the profile of a Startup leader is dynamic and uncertain, subject to numerous changes depending on the environment, requiring constant adaptation. Inciting and managing transformations, innovating, dealing with uncertainty, and building shared and solid relationships are fundamental profile characteristics for leaders in these contexts. The predominance of studies conducted in the US is noteworthy.

Keywords: leadership, Startup, competence, skills.

Resumen: El liderazgo es considerado crucial para el éxito de las Startups, un modelo de negocio innovador con desafíos únicos. Este estudio tuvo como objetivo identificar las características y competencias más valoradas en estudios sobre líderes de startups, con el fin de colaborar en el desarrollo de herramientas, prácticas organizacionales e información sobre cómo apoyar estos roles. La revisión de alcance involucró cinco bases de datos y siguió la Recomendación PRISMA, considerando artículos revisados por pares publicados entre 2000 y 2024. Se analizaron siete artículos en su totalidad. Los resultados muestran que el perfil de un líder de Startup es dinámico e incierto, sujeto a numerosos cambios según el entorno, lo que requiere una adaptación constante. Impulsar y gestionar transformaciones, innovar, gestionar la incertidumbre y construir relaciones sólidas y compartidas son características fundamentales del perfil de los líderes en estos contextos. Cabe destacar el predominio de estudios realizados en EUA.

Palabras clave: liderazgo, Startup, competencias, habilidades.

Introdução

O panorama das *Startups* se encontra em constante expansão. É um ecossistema composto por empresas inovadoras, que desafiam o status quo e demandam características e perfis profissionais aderentes, que suportem a instabilidade, pressão por resultados, precariedade de recursos, entre outros. Para navegar com maestria nesse ambiente dinâmico e competitivo, torna-se crucial desvendar as competências essenciais que estão associadas aos cargos de liderança. Para isso, esta revisão de escopo tem como objetivo identificar as características e competências mais valorizadas em estudos sobre líderes de *Startups*, de modo a colaborar com o desenvolvimento dos profissionais da área e dos objetivos organizacionais das empresas em foco. Busca-se também verificar se há estudos brasileiros que versam sobre esse tema.

No Brasil, as *Startups* vivenciaram um período de expansão vertiginosa entre 2020 e 2021, durante o período da Covid-19, impulsionado pela liquidez do mercado, abundância de recursos e recordes de captação. No entanto, a partir de 2022, como consequências da pandemia, as incertezas na economia, a escassez de capital e um contexto macroeconômico internacional adverso, com inflação em alta e taxas de juros em elevação passaram a desafiar o mercado. Esse cenário complexo enfrentado durante a pandemia exigiu das *Startups*, desde as Big Techs até as empresas em estágio inicial, uma profunda reavaliação de suas estratégias. A máxima de "crescer a qualquer custo" cedeu lugar a um foco meticuloso no crescimento com eficiência. Essa mudança de paradigma é corroborada por dados da Accenture, que indicam que 93% das *Startups* brasileiras buscavam priorizar a eficiência em seus planos de crescimento em 2023, de modo a se adaptar às novas realidades do mercado (Córtex, 2023).

Apesar de, ao longo da última década, o Brasil ter se consolidado como um polo promissor para o florescimento de *Startups*, atraindo investimentos significativos, essa trajetória meteórica não se desenrolou sem desafios, pois a taxa de insucesso das *Startups*, segundo Erdogan e Koohborfardhaghighi (2019) é em torno de 90%. Os casos de insucesso de *Startups* superam os de sucesso, e é comum que essas empresas mudem o foco de sua atuação ou até mesmo os bens e serviços oferecem, de modo a garantir sua sobrevivência e/ou competitividade. Nesse sentido, como forma de atender à tanta incerteza e mudança de rota, necessária para a sobrevivência dos negócios, o perfil dos profissionais que atuam em *Startups* deve ser multifuncional, os funcionários devem ter amplas competências e capacidade e vontade de colaborar em outras atividades (Melenchion et al., 2023).

A escassez de recursos e a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e de mercado exigem líderes excepcionais, dotados de um conjunto singular de competências. Especialmente nas *Startups*, o capital de liderança é considerado um aspecto determinante para o seu sucesso e o desenvolvimento dessa camada pode reduzir a alta taxa de insucesso das *Startups* (Prommer et al., 2020). A preocupação com os colaboradores deve ser ainda maior nas *Startups*, pois, em ambientes nos quais as inovações tecnológicas ocorrem com frequência, os recursos humanos têm sido um elemento-chave para alcançar seus objetivos uma vez que suas habilidades se tornam atributos essenciais para produzir e vender produtos e serviços (Melenchion et al., 2023). Práticas inovadoras e integradas de gestão e desenvolvimento de pessoas impactam significativamente os resultados dos negócios e é através dessas práticas, quando aplicadas de modo consistente, que sinergias podem ser estabelecidas e as *Startups* conseguem alcançar um melhor desempenho empresarial (Melenchion et al., 2023).

Se de modo geral, já existe uma carência no desenvolvimento dos líderes brasileiros, evidenciadas por Amaral e Oliveira (2017) ao afirmarem que apenas 14,5% dos gestores tiveram algum treinamento formal antes de assumir pela primeira vez uma posição de liderança, por outro lado, existe o aspecto da informalidade no desenvolvimento, formação e suporte desses líderes que, muitas vezes, tem que atuar com seus próprios recursos, recorrendo aos seus próprios conhecimentos sobre o ato de liderar e as tarefas que envolvem gerir pessoas. Nas *Startups*, demandas e processos de desenvolvimento de competências são constantes e, na maioria dos casos, informal (Kane et al., 2018; Melenchion et al., 2023). Outro aspecto que reforça a informalidade é a intenção de estimular o autodesenvolvimento, o que significa que os profissionais devem se desenvolver no próprio ambiente de trabalho com leituras, cursos online e tutoriais. *Startups* incentivam essas práticas e buscam fornecer recursos e bons ambiente para esse processo, além de contar com o apoio dos líderes (Melenchion et al., 2023).

Sobre essa necessidade constante de melhoria e a necessidade de suporte organizacional para tal, há um claro desequilíbrio nessa divisão de responsabilidades pelo desenvolvimento entre o que cabe às *Startups* e o que cabe ao funcionário (Melenchion et al., 2023). Por exemplo, o desenvolvimento das Hard Skills, que exigiriam mais investimento em termos de tempo e instruções para serem aprendidas, ficam a cargo do funcionário, que deve assumir a responsabilidade por suas aquisições e se "autodesenvolver". Vale ressaltar que as Hard Skills têm mais capacidade de afetar diretamente carga de trabalho e demanda, aumentando o estresse dos funcionários (Melenchion et al., 2023). Por outro lado, as *Startups* se responsabilizam mais em desenvolver as Soft Skills que, aparentemente, exigiriam menos esforço por parte das organizações, pois, muitas vezes, se resumem a workshops de feedback e gestão de pessoas, que podem ser aplicados para intensificar

a demanda e otimizar a orientação genérica de funcionários (Melenchion et al., 2023).

Entender e aprofundar o conhecimento específico para esta área tão dinâmica, que ainda é pouco explorada, segundo Prommer et al. (2020), pode colaborar com futuras pesquisas, estudos, instrumentos e procedimentos que garantam uma formação coerente com a complexidade e necessidade de que os desafios se apresentam neste contexto.

Prommer et al. (2020) afirmam que devido às suas hierarquias planas, muitos funcionários de *Startups* têm que se envolver em tarefas de liderança partilhadas e, por isso, equipar os escalões inferiores com competências de liderança também ajuda a construir um pipeline de liderança que garanta consistência e sustentabilidade na sucessão da gestão. Segundo o estudo, a maioria das *Startups* se preocupará com o desenvolvimento da liderança nos próximos cinco a dez anos, com o objetivo de desenvolver as habilidades de liderança de todos os funcionários, não apenas dos líderes iniciantes. Nesse processo, a aprendizagem autogerida será um pouco menos predominante e a formação e a educação informal serão os principais instrumentos de desenvolvimento, segundo os especialistas considerados no estudo, a aprendizagem ocorrerá de maneira bastante informal e não planejada.

Ashkenas e Manville (2018), em estudo que envolveu entrevistas com líderes estrangeiros de destaque, inclusive no segmento de *Startups*, detectaram quais são as principais competências de liderança e chegaram a 6 competências mais importantes: (1) moldar uma visão para focar e desafiar a equipe; (2) traduzir a visão em uma estratégia clara sobre quais ações tomar e quais não; (3) recrutar, desenvolver e recompensar uma equipe de ótimas pessoas; (4) focar em resultados mensuráveis; (5) promover a inovação e a aprendizagem para sustentar a equipe ou organização e (6) liderar a si mesmo.

Estudo de Kane et al. (2018), também com amostra dos EUA, identificou que cerca de 90% dos entrevistados acreditam que precisam atualizar suas competências pelo menos uma vez por ano. Desses, quase metade acredita ter a necessidade de atualizar competências de forma contínua. Em contrapartida, somente 34% dos entrevistados estão satisfeitos com o grau em que sua organização os apoia. Enquanto as empresas ainda confiam nos treinamentos formais, os modos informais parecem ter tanto ou mais eficácia, pois é também importante dar conta das expectativas e anseios de desenvolvimento, que parecem ainda estar encobertos.

Sobre as características valorizadas em líderes que atuam em ambientes virtuais e a emergência da tecnologia na mediação da relação líder-liderado, Guzmán et al. (2020), por meio de uma revisão de literatura feita em bases de dados como WoS e Scopus, chega em uma síntese das 10 principais definições e suas características mais importantes a serem analisadas para se propor uma transição mais eficaz para o que chama de liderança 4.0, mais aderente aos tempos modernos, que adotam o uso de tecnologia como estratégia do negócio. Apesar do estudo não ser focado nas *Startups*, as características de liderança abordadas são relacionadas, justamente, à transição para um ambiente mais digitalizado e por isso possuem relação com o que é investigado neste artigo, são elas: (1) liderança responsiva, (2) liderança em exame, (3) liderança em aprendizagem e inovação, (4) liderança aberta, (5) liderança ágil, (6) liderança participativa, (7) liderança em rede, (8) liderança de confiança, (9) liderança digital e (10) liderança colaborativa. São as características desses estilos de liderança que ele identificou e explorou para entender e aprofundar quais podem ser transversais e são mais consistentes. Após analisar as características dos estilos acima, o estudo define 4 grupos de competências relevantes para a atuação nos ambientes digitalizados: Competências (S) Cognitivas (CS), Interpessoais (IS), de Negócios (BS) e Estratégicas (SC). Além de revelar essas categorizações, o estudo também revela quão complexo e trabalhoso é tentar entender a relação entre as características da liderança e as competências específicas de liderança. São conceitos diversos, em dimensões distintas, que precisam ser adaptados e analisados dentro de novas práticas, levando em conta líderes em contextos que enfrentam o desafio do advento constante de novas tecnologias, tendo sua relação impactada com cada nova atualização, inovação ou necessidade.

O estudo de Prommer et al. (2020), buscou traçar tendências futuras para o desenvolvimento de lideranças de *Startups*. De acordo com um painel de especialistas consultados, a maioria das *Startups* se envolverá no desenvolvimento de liderança durante a próxima década e terá como objetivo desenvolver as capacidades de liderança da sua força de trabalho como um todo, utilizando apoio externo. O apoio externo se justifica, uma vez que é difícil encontrar dentro da própria empresa pessoas que possuam disponibilidade e capacidade de desenvolver novos líderes. Esses dados vão ao encontro do que já evidenciamos nesse artigo, através de outros estudos (Brandão, 2017), sobre a necessidade de investigar de modo mais aprofundado quais são as necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento dos líderes de *Startups*, por meio do mapeamento de competências em termos de comportamentos observáveis e mensuráveis. Dessa forma, será possível ter mais clareza de quais caminhos e estratégias adotar nesses processos de desenvolvimento, suporte e formação dos líderes.

Embora a literatura sobre liderança em *Startups* tenha crescido consideravelmente nos últimos anos, ainda há uma lacuna significativa na compreensão das competências específicas que são essenciais para o sucesso no contexto brasileiro. Há uma carência de estudos, em geral, que definem

como as *Startups* conduzem práticas de desenvolvimento de pessoas (Molinsky & Margolis 2006). Esses autores ainda relatam que publicações sobre o modo como essas empresas desenvolvem seus profissionais não foram encontradas nos periódicos de gestão do portal Web of Science e reconhecem que os estudos sobre gestão de pessoas, em geral, tomam como base as empresas convencionais como objeto de pesquisa, não levando em conta as especificidades das *Startups*.

Ao analisar previamente esses estudos, algumas perguntas norteiam essa revisão de escopo: Existem estudos empíricos que objetivam identificar as características e competências observáveis e mensuráveis mais valorizadas e encontradas sobre líderes de *Startups*? Há literatura latino-americana, em especial, brasileira sobre o tema?

Método

A revisão de escopo seguiu o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Em junho de 2024 foram realizadas buscas nas bases de dados Web of Science, PsycInfo, Scopus, Scielo e Eric, que tradicionalmente indexam pesquisas na área da psicologia, psicologia organizacional e do trabalho (POT), empreendedorismo e administração estratégica. Tais áreas foram selecionadas uma vez que foi verificado que elas apresentam o maior volume de publicações que envolvem o tema de competências de liderança. As buscas foram limitadas ao título, resumo e palavras-chave dos artigos, utilizando-se a seguinte estratégia e booleanos: (leadership competences OR key leadership skills OR leadership qualities) AND (competencies OR skills) AND startups AND psychology AND (authentic leadership) AND competences AND startups AND psychology AND technology. Foram utilizados filtros para restringir os resultados a somente artigos científicos revisados por pares e publicados em periódicos, além disso, também foram utilizados limites de ano de publicação, restringindo a busca a artigos publicados entre 2000 e 2024, uma vez que o aumento da quantidade de *Startups* no Brasil ocorre a partir dos anos 2000, segundo a literatura apresentada.

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: (1) artigos de pesquisa científica; (2) que utilizem algum conceito definido de liderança; (3) artigos que abordam as competências ou características como variável/construto sobre lideranças; (4) que abordam o contexto da POT, administração ou áreas afins; (5) que investiguem ou façam comparações com liderança em contexto de *Startups*; (7) que possuam amostras de indivíduos adultos trabalhadores. Foram excluídos artigos que: (1) apresentam amostras ou contextos de pesquisa que não envolvam *Startups*; (2) apresentam texto indisponível; (3) artigos ou publicações que tem como amostra os fundadores ou entrepreneurs (função de fundador); (4) artigos teóricos, capítulos de livros, discussões e outros que não fossem artigo científico.

Primeiramente, foram analisados os títulos, resumo e palavras-chave, de modo a selecionar os artigos para o estudo de elegibilidade. No estudo de elegibilidade, os artigos que permaneceram foram analisados integralmente e podem ter sido incluídos no corpus de análise.

O software ASReview foi utilizado para auxiliar no processo de seleção do corpus de análise. A ferramenta utiliza um algoritmo de machine learning que classifica os artigos, de acordo com sua relevância, para os critérios de elegibilidade a partir do processo de mineração de texto. A ferramenta de inteligência artificial oferece opções de modelos de classificação e o próprio pesquisador pode determinar a relevância dos artigos incluídos (van de Shoot et al., 2021). Para a triagem de estudos utilizando o ASReview, foi previamente estabelecido um critério de estopim após a avaliação de um número considerável de estudos relevantes de maneira consecutiva, assim como recomendado por van Haastrecht et al. (2021).

O objetivo do processo de triagem é identificar artigos relevantes (R) presentes em um determinado corpo de análise (N). Entretanto, o total de artigos relevantes é sempre desconhecido. Para determinar esse número, foram selecionados aleatoriamente uma fração $F = 0.1$ de todos os estudos selecionados para a etapa de triagem. Dentre esses artigos obteremos r artigos relevantes e i artigos irrelevantes ($r + i = F \times N$). Desta forma, podemos estimar que R seja igual a:

$$R \approx N \times \frac{r}{r+i}$$

Obtendo uma estimativa do número R de artigos relevantes em um corpus de análise, pode-se estabelecer como critério de estopim encontrar o número R estimado de artigos relevantes.

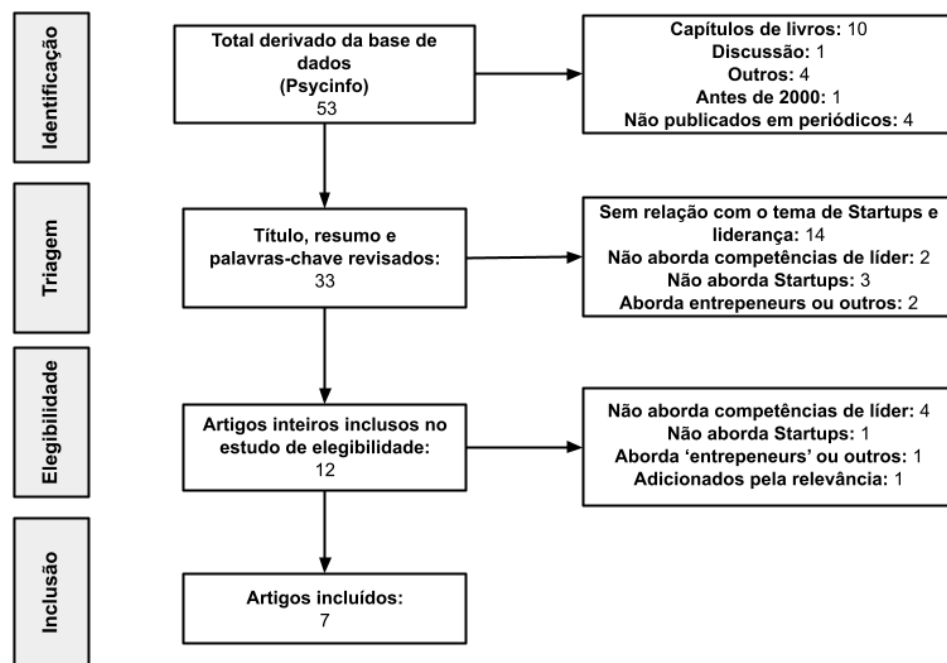
Foram extraídas informações dos artigos visando responder às perguntas levantadas por esta revisão por escopo. Para ser possível compreender melhor as competências e características de liderança em *Startups* foi proposto extrair informações acerca de: (1) países onde estão localizadas as instituições dos pesquisadores que realizaram os estudos; (2) objetivos dos estudos; (3) conceitos de liderança utilizados (4) características e/ou competências prioritárias identificadas; (5) método utilizado; (6) ano de publicação. Ademais, foram extraídas também informações referentes às (7) características e/ou competências prioritárias identificadas.

O processo de triagem foi realizado de forma manual, selecionando os artigos de acordo com os critérios estabelecidos, visando entender especificamente as características e competências

investigadas e encontradas em lideranças de *Startups*. Utilizando os termos booleanos anteriormente citados, além da data de publicação, inicialmente, foram encontrados 53 artigos a partir das 5 bases de dados selecionadas, sendo que, todos eles, concentrados na PsycInfo. Apesar de existir uma grande quantidade de estudos em temas de liderança, nota-se que publicações mais específicas voltadas para as competências, em específico nas *Startups*, ainda não são tão volumosas. A partir destes 53 artigos foi realizada a triagem e a inclusão/exclusão, de acordo com os critérios de elegibilidade, restando 12 artigos que foram lidos na íntegra. Após a leitura integral dos artigos, foram excluídos 6 que não atendiam aos critérios de inclusão e foi incluído o artigo (7), por conveniência, uma vez que foi citado e tinha relação com as discussões teóricas sobre o tema. Assim, chegou-se ao resultado de 7 artigos no corpus de análise. A seleção final foi obtida de acordo com o fluxograma da Figura 1.

Figura 1

Etapas de coleta de dados para revisão de literatura



Resultados

Os 7 estudos incluídos foram: (1) Singh et al. (2023); (2) Feliciano-Cestero et al. (2023); (3) Chandler et al. (2022); (4) Reid et al. (2018); (5) Rtischev, D. (2017); (6) Spangler et al. (2014); (7) Banks et al. (2016). A seguir, a **Tabela 1** apresenta as informações extraídas de cada estudo sobre: a) ano de publicação; b) país de autoria; c) periódico; d) método:

Tabela 1

Ano de publicação, país de autoria, periódico e método dos artigos selecionados

Artigo	Ano	País	Periódico	Método
1	2023	Índia (2) Malásia (2) Austrália Itália Irã	Journal of Business Research	- Revisão de literatura Base: Scopus Amostra: 6.024 documentos de pesquisa sobre liderança estratégica

Artigo	Ano	País	Periódico	Método
2	2023	EUA (3) UK (2) Japão	Journal of Business Research	- Revisão de literatura Base: WoS Amostra: 123 artigos publicados entre 2002–2022
3	2023	EUA	The Leadership Quarterly	- Revisão de literatura Bases: PsycInfo, Google Scholar e ProQuest Dissertations and Theses. Amostra: 367 amostras abrangendo mais de 15 anos (2007 a 2022)
4	2018	EUA	The Leadership Quarterly	- Revisão de literatura Base: quaisquer periódicos listados no ABS Academic Journal Guide de 2015 Amostra: amostras exemplares, publicadas durante ou após 2004
5	2017	Japão	Journal of the Japanese and International Economies	- Empírico Amostra: 22 empreendimentos de TI de capital aberto iniciados por jovens empreendedores japoneses, analisados junto à 6 principais empresas de tecnologia dos EUA (Big Six)
6	2014	EUA	The Leadership Quarterly	- Teórico/Conceitual - Combina as teorias para testar proposições sobre o padrão original de motivação de liderança de McClelland para as novas organizações
7	2016	EUA	The Leadership Quarterly	- Revisão de literatura Base: EBSCO/Host databases Amostra: 100 amostras independentes e 25.452 indivíduos

Os 4 artigos com publicações mais recentes (1, 2, 3, 4 e 7), são revisões bibliográficas, o (5) é um artigo empírico e o (6) é um artigo teórico/conceitual. Das revisões de literatura, encontramos uma heterogeneidade que vai desde revisão por escopo a meta análise. O artigo (1) é uma análise bibliométrica temporal. O (2), uma revisão sistemática da literatura, o (3) e (7) são meta análises e o (4) uma revisão por escopo. Em relação aos anos de publicação e autoria, os artigos (1) e (2) foram produzidos em 2023, por um intercâmbio de autores e instituições, e publicados no 'Journal of Business Research', periódico que publica temas que possuem interface com as áreas de negócios. O artigo 3 foi publicado em 2023, o (4) em 2018, o (7) em 2016 e o (6) em 2014. Dos 7 artigos, mais da metade foram publicados, exclusivamente, por instituições de pesquisa dos EUA, na 'The Leadership Quarterly', revista que aborda assuntos específicos de liderança e temas de ciências políticas, sociais e do comportamento. Isso corrobora os achados do estudo de Singh et al. (2023) citados anteriormente, demonstrando o predomínio de estudos sobre liderança realizados nos EUA. Na pesquisa dos autores, os Estados Unidos emergiram como o principal contribuinte da pesquisa de liderança estratégica, com 70% (ou 4.239) documentos no corpus associado a autores deste país e citam a identificação da dominância social ou de preconceitos ocultos para justificar, por exemplo, a alta concentração de pesquisa sobre liderança estratégica nos Estados Unidos e a sub-representação da investigação sobre liderança estratégica na África. E podemos também incluir a América Latina.

Os artigos (1), (2), (5) e (7) foram publicados em revistas ligadas à economia e à administração. O artigo 5 foi produzido por pesquisadores de instituições do Japão, em 2017, e publicado no 'Journal of the Japanese and International Economies', periódico japonês que faz publicações voltadas para análises econômicas japoneses e sua interdependência com outras economias.

Na sequência, a Tabela 2 resume as principais informações qualitativas sobre: 1 - conceito de liderança; 2 - objetivo principal; 3 - características que beneficiam a liderança. Foi investigado o objetivo principal de cada estudo, de modo que facilite a compreensão e traga elementos para entendermos de quais formas o fenômeno de liderança é abordado, bem como, quais conceitos e pressupostos teóricos são utilizados, de modo que se possa chegar, finalmente, nas melhores características, comportamentos e atitudes que os autores se referem como melhores práticas de liderança em ambientes dinâmicos e digitais, como no caso das *Startups*.

Tabela 2

Conceito de liderança, objetivo principal e características de liderança encontradas nos artigos

Artigo	Conceito de liderança	Objetivo principal	Características valorizadas
1	Liderança Estratégica (Child, 1972)	Visão geral do estado da arte da investigação sobre liderança estratégica.	Funções de liderança valorizadas: responsabilidade social corporativa, empreendedorismo, capital humano, conhecimento em gestão, cultura organizacional, desempenho organizacional, liderança estratégica, gestão estratégica.
2	Não utiliza um conceito teórico de liderança	Analisar a literatura sobre questões relacionadas à transformação digital nos níveis individual, empresarial e internacional e o seu impacto na internacionalização das empresas.	Destacam três dimensões de competências críticas: inovação, liderança e gestão, o que implica a necessidade de conhecimento, a inovação e a capacidade de fazer mudanças.
3	Liderança Humilde (Owens, 2009)	Analisar a literatura sobre a humildade do líder em vários níveis organizacionais para fornecer ligações entre divisões disciplinares e teóricas.	Citam que a humildade do líder está positivamente relacionada a qualidades: autenticidade e responsabilidade. Comportamentos: tomada de decisão participativa, competência, eficácia.
4	Liderança Transformacional (Engelen et al., 2015)	Destacar pesquisas que ocorrem na interface entre liderança e empreendedorismo e identificar novas possibilidades de investigação. Descobrir uma base de escolha racional para a diferença entre o nível de empreendedorismo entre jovens do Japão e EUA, que vá além de especulações culturais.	Estilos de liderança: ético, empoderador, transformacional. Citam que os estilos carismático, transformacional e ideológico são particularmente eficazes em contextos extremos marcados por alta volatilidade e incerteza.
5	Não utiliza um conceito teórico de liderança	Proposição teórica sobre como a motivação e as características organizacionais interagem para afetar o líder, fornecendo perfis de motivação para oito tipos de organizações.	Empreendedores de sucesso são reconhecidos pelo: trabalho árduo, criatividade, visão, liderança e coragem para assumir riscos.
6	Padrão de motivação de liderança (LMP) (McClelland, 1975)	Proposição teórica sobre como a motivação e as características organizacionais interagem para afetar o líder, fornecendo perfis de motivação para oito tipos de organizações.	Citam a criatividade e uma forte orientação para a descoberta. E ressaltam que o líder deve: "interagir com os pares de forma eficaz", ter "relações positivas com os pares" e "cooperar com os pares".
7	Liderança Autêntica (Luthans & Avolio, 2003); Liderança Transformacional (Burns, 1978)	Testar a relação entre Liderança Autêntica e Liderança Transformacional para investigar o nível de redundância entre os conceitos.	Citam que há uma sobreposição entre os conceitos. Ambas as teorias enfatizam a importância de o(a) líder ter autoconsciência, da modelagem positiva, da autodeterminação dos seguidores, das trocas sociais positivas entre líderes e seguidores e de um contexto organizacional ético e de apoio.

Os estudos (2) e (5) são os únicos que não utilizam um conceito teórico claro para definir a liderança, talvez por não ser especificamente o foco da pesquisa, porém, estão incluídos por conversarem com a literatura de administração estratégica ao explorar os impactos da liderança na interface com o empreendedorismo, a digitalização e a internacionalização das empresas, abordando de modo indireto o tema de liderança. O estudo (6), caracteriza-se pela revisão de um padrão teórico

de motivação. Não aborda um conceito de liderança único, mas provoca uma reflexão propositiva sobre como o líder é afetado também pelas características organizacionais, sugerindo novos perfis de motivação para novos tipos de organização, entre elas, as *Startups*.

Sobre os objetivos, ressalta-se que o (1), (2), (3), (4) e (7) são revisões de literatura, tendo como foco revisitar publicações da área para as finalidades pretendidas. O artigo (1), tem como objetivo atualizar o estado da arte sobre liderança estratégica, conceito que já foi abordado. O (2), busca analisar as transformações digitais nos diferentes níveis para entender seus impactos no processo de internacionalização de empresas. O estudo (3), busca analisar o conceito principal de Liderança Humilde (LH) também em diferentes níveis organizacionais, de modo a explicitar ligações e relações teóricas. O artigo (4) identifica as principais pesquisas que abordam a interface entre empreendedorismo e liderança. O artigo (7), também de revisão, se preocupa com a redundância entre os termos Liderança Autêntica (LA) e Liderança Transformacional (LT), investigando se há, de fato, uma sobreposição dos conceitos de LA sobre outros da literatura positiva sobre liderança. O artigo (5) tem o intuito de comparar e encontrar explicações, que vão além de especulações culturais, para a diferença entre o nível de empreendedorismo entre jovens do Japão e EUA. E, finalmente, o artigo (6), que explora como os motivos e as características organizacionais interagem para afetar o líder, fornecendo perfis de motivação para líderes em oito tipos de organizações diferentes, entre elas, *Startups*.

Em relação às características citadas nos trabalhos que revelam qualidades de liderança, boas práticas ou atributos valorizados, no artigo (1) foram destacados temas que indicam o futuro das pesquisas em liderança, já revelando a sua relevância no presente. São eles: liderança estratégica para inovação e transformação digital, para ambidestria e sustentabilidade, para empoderamento feminino e liderança estratégica para transições. Além disso, o estudo também destaca as funções de liderança valorizadas: responsabilidade social corporativa, empreendedorismo, capital humano, conhecimento em gestão, cultura organizacional, desempenho organizacional, liderança estratégica, gestão estratégica.

Ainda em relação às características valorizadas, no artigo (2), os autores destacam três dimensões de competências críticas para cumprir o papel dos gestores de tecnologias digitais disruptivas: inovação, liderança e gestão, o que implica a necessidade de conhecimento, a inovação e a capacidade de fazer mudanças. Os autores reforçam a necessidade de constante atualização dessa geração de gestores para que consigam lidar com as decisões estratégicas e necessidade de inovação, segundo eles, a liderança e a agilidade organizacional influenciam positivamente a transformação digital, que é o foco da pesquisa.

O artigo (3) explora a importância e as vantagens da LH. Sendo assim, ressalta as características positivas desse estilo de liderança, com base em Owens et al. (2013), essa liderança é marcada pela: a) disposição do(a) líder para se ver com precisão; b) por uma apreciação de outros pontos fortes e contribuições; c) pela capacidade de ensinar ou estar aberto a novas ideias e feedbacks. Os autores também ressaltam que a humildade do líder está positivamente relacionada a qualidades como autenticidade e responsabilidade, a comportamentos como tomada de decisão participativa, competência, eficácia. Além disso, a LH também se relaciona com estilos de liderança ético, empoderador e transformacional.

Em relação ao artigo (4), os autores destacam que, em ambientes extremos marcados por alta volatilidade e incerteza, os estilos carismático, transformacional e ideológico são particularmente eficazes. Líderes carismáticos, por exemplo, são mais eficazes em situações marcadas por alta incerteza, pois são capazes de inspirar confiança e promover a cooperação. Os líderes transformacionais, por sua vez, também possuem a capacidade de inspirar e criar uma referência idealizada de comportamentos, gerando confiança e motivação.

O artigo (5) afirma que grandes empreendedores, que lideram grandes empresas, são reconhecidos pelo: trabalho árduo, criatividade, visão, liderança e coragem para assumir riscos. O artigo (6) explora como a criatividade e uma forte orientação para a descoberta continuam a ser fundamentais para o desempenho de novas empresas empreendedoras, por isso, podemos esperar que o papel do líder inclua: "interagir com os pares de forma eficaz", ter "relações positivas com os pares" e "cooperar com os pares". E, por fim, o artigo (7) revela a sobreposição entre os conceitos de LT e LA, demonstrando que ambas as teorias enfatizam a importância de o líder ter autoconsciência, da modelagem positiva, da autodeterminação dos seguidores, das trocas sociais positivas entre líderes e seguidores e de um contexto organizacional ético e de apoio.

Discussão

A presente revisão de escopo, com foco em mapear e explorar as diferentes competências requeridas e valorizadas na literatura sobre liderança de Startups, revela um cenário complexo e em constante transformação. A predominância de publicações oriundas dos Estados Unidos, em detrimento de estudos realizados na América Latina e na África, por exemplo, aponta para uma lacuna na pesquisa regional e a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a realidade específica das Startups latino-americanas e de outros centros, corroborando com os achados de Singh et. al (2023) e Molinsky e Margolis (2006). Isso não apenas revela a falta de pesquisas no tema como também nos leva a adotar comportamentos, correlações e expectativas sobre a liderança

advindas de outros contextos e realidades.

A escassez de dados brasileiros faz com que utilizemos como referência, constantemente, ideais provenientes de outros países, ignorando as especificidades regionais. Isso se torna um risco à medida em que criamos cenários irreais quando discutimos a liderança sob diferentes perspectivas, mas com pressupostos teóricos iguais. Faz-se necessário abordar o tema de uma perspectiva regional, levando em consideração as características de cada contexto, de modo a considerar os desafios de cada sociedade, bem como, as diferentes representações e expectativas sobre o ato de liderar e, consequentemente, as competências do(a) líder.

Quanto à perspectiva teórica, os artigos analisados apresentaram diferentes enfoques, colaborando com a complexidade da investigação do fenômeno de liderança em seus diferentes cenários e contextos. O único conceito de liderança utilizado entre os artigos que se repete é o de LT, ou seja, existe uma heteronomia conceitual, não há consenso. Os artigos (1), (3) e (4) são os que utilizam conceitos de liderança mais tradicionais e conhecidos da literatura da área. A Liderança Estratégica (LE), utilizada no artigo (1), refere-se a um grupo de pessoas, com posições e cargos na empresa, que os tornam responsáveis por tomar decisões com consequências para os demais colaboradores e para a organização como um todo, ou seja, com grande impacto e responsabilidade. A LH, utilizada no artigo (3), é caracterizada também pela abertura a recepção de feedbacks, aceitação de erros e preocupação com os demais, e é positivamente relacionada a qualidades como autenticidade e responsabilidade, a comportamentos como tomada de decisão participativa, competência e eficácia. Os autores também apontam que o estilo de liderança da LH é “ético, empoderador, transformacional” (Chandler et al., 2022). Além delas, o artigo (4) e (7), utilizam o conceito de LT, que também é apontado como característica da LH no estudo (3) e é marcada por estar, segundo os autores, positivamente relacionada com o crescimento das receitas e do emprego em ambientes dinâmicos caracterizado pela instabilidade e mudanças rápidas, similar ao contexto que vimos das Startups. Ao analisar essa heterogenia entre os conceitos de liderança, notamos que as características e definições podem guardar profundas semelhanças entre si e também sobreposições, como no caso do estudo (3) que cita a LT como característica da LH, além de aproximar os conceitos de Liderança Carismática, Transformacional e Ideológica, revelando que eles podem alcançar objetivos iguais, ter eficácia similar. Essa aproximação, que pode ser facilitada quando o termo ainda não tem robustez teórica que o apoie, conforme visto no estudo (7), pode resultar em redundância conceitual e falta de consistência teórica e metodológica, através da sobreposição de características entre uma e outra abordagem. Isso dificulta ainda mais os avanços de pesquisa e abordagem prática dos problemas.

Ao analisar as características dos líderes de Startups de sucesso, observa-se a busca por um perfil singular, que transcende as habilidades tradicionais de gestão. Mais do que conhecimentos técnicos e experiência em administração, esses líderes se distinguem por uma série de competências comportamentais e interpessoais, também traduzidas no mundo dos negócios como *Soft Skills*, que lhes permitem lidar com os desafios únicos do ambiente incerto e dinâmico das Startups. Porém, o que analisamos nos artigos é a dificuldade em delimitar de modo claro e trabalhar com uma sustentação teórica sólida o conceito de competências. No artigo (2), os autores destacam as dimensões de competências, porém não apresentam uma fundamentação teórica que sustenta essas dimensões como, por exemplo, ocorre com os conceitos de domínio cognitivo, afetivo e psicomotor, proposto pela taxonomia de Bloom et al. (1972a e 1972b). Além disso, os artigos, no geral, também não se aplicam ao nível prático para, de forma pragmática e objetiva, esclarecer de que modo essas dimensões e expectativas se traduzem em comportamentos observáveis, conforme proposto por Brandão (2017). No artigo (3), por exemplo, as competências são apontadas como “comportamentos” de liderança valorizados, mas não cita quais são esses comportamentos e como podem ser observados e mensurados. Essa falta de clareza conceitual sobre as competências impacta sua abordagem prática e pode prejudicar o rigor metodológico da sua aplicação.

Descrições de competências precisam ser claras, feitas de modo inequívoco. A falta de clareza na definição operacional do que se espera dos profissionais é desaconselhável, principalmente por duas razões. A primeira é que definições de competências que não são claras dificultam a compreensão das pessoas sobre o que se espera delas. A segunda é que se todas as pessoas envolvidas no processo não têm clareza sobre as competências envolvidas nos cargos, terão dificuldades de observar e avaliar de forma justa e coerente seus pares (Brandão, 2017). A proposta do mapeamento de competências defendida por Brandão (2017) tenta, justamente, solucionar este gap entre os conceitos subjetivos utilizados para definir as tarefas e expectativas sobre a atuação das pessoas e como as pessoas envolvidas entendem e se norteiam ao tomar suas decisões frente aos problemas complexos. Para isso, o autor reforça a importância de uma descrição operacional com critérios bem estabelecidos, citando o cuidado que se deve ter ao evitar a descrição das competências de modo muito longo, com múltiplas ideias, contendo ambiguidades ou obviedades, duplicidades e/ou redundância, abstrações, entre outros. Percebe-se que existe uma série de conceitos abstratos para definir a liderança nos artigos encontrados, como por exemplo, inovação e o fato do reconhecimento dos líderes em função do trabalho árduo, que também gera uma série de reflexões sobre como se define, se avalia, e se chega a um consenso sobre essas características. Os estudos não aprofundam

de que modo isso ocorre ou se reflete em comportamentos.

Predominam-se os estudos de revisão em detrimento aos empíricos, sugerindo, juntamente com os argumentos anteriormente expostos, a lacuna de uma abordagem prática dos fenômenos. Sobre a temática, alguns dos estudos selecionados se concentraram na revisão conceitual da liderança, enquanto outros exploraram a relação entre a liderança e fenômenos contemporâneos complexos como a transformação digital e o empreendedorismo. Vale observar que parte dos estudos investigados aproximam as características de líder com as de empreendedor, dificultando a delimitação conceitual e teórica dos fenômenos à medida em que se misturam essa figura e o papel de cada um. Isso colabora e é produto da complexidade teórica encontrada ao abordar o fenômeno de liderança. Apesar disso, os autores justificam a aproximação conceitual dado o cenário incerto e de desafios inéditos para ambos, tanto para liderança quanto para os empreendedores que apostam em novos modelos de negócio e precisam ser arrojados para lidar com o risco e com as frequentes mudanças e falta de recursos. Essa diversidade de perspectivas, por outro lado, contribuiu para uma compreensão mais abrangente das necessidades e desafios da liderança em Startups. A relatividade das características de liderança em relação ao contexto organizacional e a necessidade de adaptação a cenários voláteis, inovadores e disruptivos evidenciam a complexidade do tema, bem como, reforçam a constante necessidade de desenvolvimento de novas competências, dentre elas, as que estão relacionadas com os ambientes e avanços digitais, de modo que a liderança seja um catalisador no processo de transformação digital (Feliciano-Cestero et al., 2023; Kane et al., 2018).

A LT emergiu como o conceito de liderança formal mais citado nos estudos analisados, corroborando Banks et al. (2016), que a aponta como uma das teorias de liderança mais dominantes nas últimas três décadas. Os artigos (1), (2), (3) e (4) citam de maneira clara a necessidade de uma liderança transformacional ou do líder provocar transformações, sugerindo uma demanda por líderes capazes de inspirar e mobilizar as equipes para a mudança ou mesmo para as constantes expectativas desta. Tal necessidade de estar confortável na iminência da frequente mudança se alinha com o contexto globalizado e marcado pela transformação digital, no qual as Startups operam. Além disso, os dados encontrados neste artigo corroboram os dados de Dinh et al. (2014) que afirmam que as teorias de liderança neocarismáticas receberam a maior atenção dos pesquisadores no novo milênio (total de 294 publicações), com a LT e Liderança Carismática (LC), respectivamente, representando as formas predominantes de interesse. Também por essa razão, o artigo (7) foi incluído pois, envolve a discussão da LT e aborda justamente o problema da sobreposição conceitual entre constructos que são derivados e que alguns, além de não gerar valor incremental, são capazes de gerar mais complexidade sobre o tema, corroborando os achados desta revisão. Nota-se a relação entre as competências destacadas nos artigos desta revisão, em seus diferentes constructos, com o conceito de LT, e este, por sua vez, como servindo de guarda-chuva para outros conceitos e aproximações teóricas.

Entender o contexto das Startups como um ambiente primordialmente dinâmico nos ajuda a perceber a relação com as características mais frequentemente associadas à liderança em Startups encontradas nos estudos investigados, uma vez que se remetem a este dinamismo através das capacidades de inovação, criatividade, disrupção e capacidade de lidar com a incerteza. Os artigos (1), (2), (5) e (6) citam a necessidade de inovação ou criatividade, revelando a importância desses atributos na liderança atual em cenários complexos, voláteis e com poucos recursos. São atributos que demonstram a importância de líderes capazes de gerar novas ideias, desafiar o status quo e navegar em ambientes complexos, criando produtos e soluções. Segundo Spangler et. al (2014), é durante a fase inicial de uma Startup que a prioridade está voltada para conceber e testar novos produtos ou serviços, por isso, nesta fase, as organizações recompensam com base na criatividade. Porém, ainda segundo o autor, posteriormente, esse tipo de organização tende a continuar recompensando as realizações e incentivando novas descobertas através de oportunidades para agir de forma independente e assumir riscos moderados.

Vale ressaltar que, ao mesmo tempo que existe essa aparente demanda por inovação e criatividade, antigas ideias, que outrora perduraram no universo do capital de risco, como, por exemplo, a de crescer a qualquer custo e ter pouco compromisso com o erro, parecem perder cada vez mais força, ou seja, enquanto se valoriza a criação e o teste de novos produtos, também se cobra cada vez mais a assertividade e a eficiência do processo de criação. A pressão por resultados guiados pela relação custo-benefício é maior e a necessidade de aprender constantemente e por conta própria também a reforçam o ambiente de sobrecarga (Melenchion et al., 2023). Já não existe tanta margem para desperdício de recursos como outrora existia no contexto experimental das empresas de tecnologia. O fato de, em 2023, mais de 90% das Startups brasileiras terem como foco estratégico priorizar a eficiência dos recursos nos seus planos de crescimento é uma demonstração da preocupação com a eficácia dos recursos (Córtex, 2023). Talvez até como forma de compartilhar essa responsabilidade e pressão que a cada dia parecem aumentar, além de potencializar os recursos que já são escassos, a análise dos artigos (1), (3) e (6) revelou uma convergência em torno da importância da abertura do líder para a colaboração, para uma tomada de decisão participativa e para a construção de relações interpessoais sólidas. Soma-se a essas características de compartilhamento do líder, a autenticidade do líder, citada no artigo (5), também é destacada como

um fator positivo, reforçando a necessidade de líderes genuínos e transparentes, capazes de levar em conta a visão dos demais, indo além das suas limitações. Nota-se que a colaboração surge como alternativa aparentemente natural e, até mesmo informal, à necessidade de resolução de problemas complexos, em cenários incertos e de poucos recursos. O que antes tinha aspecto de grande laboratório de novas ideias, produtos e soluções, com baixo compromisso com o erro, hoje parece estar cada vez mais alinhado com os pressupostos liberais de mercado, submetendo todos os recursos à lógica da otimização do custo-benefício, impactando não apenas o ambiente em si, suas políticas e processos, como também as competências e as características das pessoas envolvidas.

Tudo isso, aliado aos objetivos das Startups de, ainda que de maneira informal, desenvolverem as habilidades de liderança de todos os funcionários, sugere novas pesquisas para entendermos se todos devem se aproximar e apresentar mais competências relacionadas à liderança ou se o próprio papel do líder está em transformação, dado que as competências passaram a ser disseminadas por todos da equipe (Prommer et al., 2020).

Esta revisão de escopo destaca a importância de atualizações constantes em competências de liderança, especialmente em contextos de Startups, onde a heterogeneidade e a falta de clareza conceitual dificultam a pesquisa comparativa, particularmente no Brasil. A literatura recomenda perfis de liderança que sejam dinâmicos, adaptáveis, inovadores e capazes de gerir a incerteza, com ênfase crescente em habilidades digitais e tecnológicas para guiar equipes em ambientes híbridos e em transformação contínua. Os achados encontrados sugerem a necessidade de investigações mais aprofundadas no contexto brasileiro, com delimitação mais clara do que caracteriza uma Startup e critérios mais bem estabelecidos para futuras pesquisas. Espera-se com este trabalho fornecer subsídios para o desenvolvimento científico e prático da liderança neste setor.

Referências

- Amaral, R. C. G., & Oliveira, L. B. (2017). Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. *Revista De Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Ashkenas, R., Manville, B. (2018). The 6 fundamental skills every leader should practice. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/10/the-6-fundamental-skills-every-leader-should-practice>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bloom, B., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1972a). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Afetivo*. Editora Globo.
- Bloom, B., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1972b). *Taxonomia dos Objetivos Educacionais – Domínio Cognitivo*. Editora Globo.
- Brandão, H. P. (2017). Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas (2a ed.). Atlas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., B, D. K., & Short, J. C. (2022). Temporary Removal: A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101660. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Córtex. (2023). Inovação em movimento: Um mapa sobre as startups no Brasil em 2023. <https://pages.cortex-intelligence.com/hubfs/panorama-das-startups-2023.pdf>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2012). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Erdogan, E., & Koohborfardhaghighi, S. (2019). Delivering a systematic framework for the selection and evaluation of startups. Em *Economics of Grids, Clouds, Systems, and Services: 15th International Conference, GECON 2018, Pisa, Italy, September 18–20, 2018, Proceedings 15* (pp. 151–159). Springer International Publishing.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550.

- <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). Coming of Age Digitally. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
<https://cerf.radiologie.fr/sites/cerf.radiologie.fr/files/Enseignement/DES/Modules-Base/Luthans%20&%20Avolio%2C%202003.pdf>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington Publishers.
- Melenchion, J. R., Kubo, E. K. M., Oliva, E. C., & Cohen, E. D. (2023). People development in *Startups*. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 24(2) eRAMG230116.
<https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230116.en>
- Molinsky, A., & Margolis, J. (2006). The Emotional Tightrope Of Downsizing: Hidden Challenges for Leaders and their Organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145-159.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.005>
- Owens, B. P. (2009). Humility in organizational leadership [Tese de Doutorado, University of Washington]. *ProQuest Dissertations & Theses Global*.
<https://www.proquest.com/docview/305016933>
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of *startup* leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00200.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>
- Reid, S. W., Anglin, A. H., Baur, J. E., Short, J. C., & Buckley, M. R. (2018). Blazing new trails or opportunity lost? Evaluating research at the intersection of leadership and entrepreneurship. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.005>
- Rtischev, D. (2017). A strategic behavior analysis of why ventures are risky for young people in Japan but not in Silicon Valley. *Journal of the Japanese and International Economies*, 44, 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2017.03.003>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Spangler, W. D., Tikhomirov, A., Sotak, K. L., & Palrecha, R. (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1080-1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.001>
- van de Schoot, R., de Bruin, J., Schram, R., Zahedi, P., de Boer, J., Weijdem, F., Kramer, B., Huijts, M., Hoogerwerf, M., Ferdinands, G., Harkema, A., Willemsen, J., Ma, Y., Fang, Q., Hindriks, S., Tummers, L., & Oberski, D. L. (2021). An open source machine learning framework for efficient and transparent systematic reviews. *Nature Machine Intelligence*, 3(2), 125-133.
<https://doi.org/10.1038/s42256-020-00287-7>
- van Haastrecht, M., Sarhan, I., Yigit Ozkan, B., Brinkhuis, M., & Spruit, M. (2021). SYMBALS: A systematic review methodology blending active learning and snowballing. *Frontiers in research metrics and analytics*, 6, 685591. <https://doi.org/10.3389/frma.2021.685591>

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Contribuições:

Danilo Ventura: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, investigação, metodologia, administração do projeto, recursos (disponibilização de ferramentas), validação (Validação de dados e experimentos), visualização (Design da apresentação dos dados), Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

Thaís Zerbin: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, aquisição de financiamento, investigação, metodologia, administração do projeto, supervisão, validação (Validação de dados e experimentos), visualização (Design da apresentação dos dados), Redação - revisão e edição.

Recebido: 22 de setembro de 2025

Revisado: 9 de dezembro de 2025

Aceito: 13 de dezembro de 2025

Publicado: 9 de março de 2026