



Estruturação organizacional em startups: Uma Revisão Sistemática da Clareza de Papéis, Confiança e Liderança

Jonas Rogélio Pereira da Costa

(Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) / jrcosta@utfpr.edu.br)

Dario Eduardo Amaral Dergint

(Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) / dergint@utfpr.edu.br)

RESUMO:

Startups operam sob elevada incerteza e pressão por agilidade. Contudo, a ausência de definição das responsabilidades individuais pode comprometer o seu crescimento e a inovação do empreendimento. Este artigo apresenta uma revisão sistemática de literatura, utilizando o protocolo PRISMA, baseada em 48 artigos, do período de 2020 a 2026, que investigam como a clareza de papéis, a confiança, segurança psicológica e a liderança impactam o desempenho e a gestão de conflitos em startups, com foco em ambientes de incubação tecnológica. A busca foi realizada nas Bases de Dados *Scopus*, *ScienceDirect* e *Web of Science*. Os resultados dos artigos, organizados em três eixos temáticos, evidenciam interdependências: clareza de papéis reduz ambiguidade e libera recursos cognitivos; confiança e segurança psicológica viabilizam aprendizagem; liderança facilitadora e governança previnem a escalada de conflitos operacionais para conflitos afetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Clareza de papéis, Ambiguidade de papéis, Segurança psicológica, Startups, Incubadoras tecnológicas.



1. Introdução

O ecossistema empreendedor brasileiro tem passado por transformações significativas, tornando-se mais complexo e diversificado, impulsionado por políticas públicas de inovação e pela criação de ambientes de suporte (Freire; Maruyama; Polli, 2017). A literatura define as startups a partir da dualidade entre a busca por um modelo operacional e a gestão da incerteza, caracterizando-as como organizações temporárias criadas para buscar um modelo de negócios repetível e escalável (Blank, 2013). Sob essa ótica, Cininta e Wisesa (2023) afirmam que a clareza de papel é um pilar para a sustentabilidade do negócio. Entre os fatores organizacionais associados a esse fenômeno, a literatura internacional tem destacado o papel crítico da estruturação interna. Estudos empíricos demonstram que a ambiguidade e o conflito de papéis atuam como estressores organizacionais, gerando emoções negativas, comprometendo a coesão da equipe e reduzindo o desempenho (Katz; Kahn, 1978; Tubre; Collins, 2000). Em paralelo, a construção de confiança e segurança psicológica, conceituada como a crença compartilhada de que o time é seguro para assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999), emerge como pré-requisito para a aprendizagem colaborativa e a inovação.

No contexto específico de incubadoras tecnológicas, essas dimensões ganham relevância adicional, uma vez que startups incubadas transitam por processos de estruturação acelerados, frequentemente com suporte de mentoria e acesso a redes de governança (Flanschger; Heinzelmann; Messner, 2023). Contudo, permanecem lacunas quanto à compreensão de como a clareza de papéis, a confiança interpessoal e a liderança interagem para influenciar o desempenho e a gestão de conflitos nesses ambientes. Investigar essas evidências científicas justifica-se tanto do ponto de vista teórico, ao integrar os fatores de estresse de papéis ao contexto das incubadoras, quanto sob uma perspectiva prática.

Diante desse cenário, e visando garantir o rigor científico, a transparência e a replicabilidade na síntese de evidências, faz-se necessária a adoção de métodos estruturados na área de Administração. Assim, o presente estudo objetiva realizar uma revisão sistemática da literatura, orientada pelo protocolo PRISMA, para sintetizar evidências sobre a estruturação organizacional em startups inseridas em incubadoras tecnológicas, focada na clareza de papéis, na confiança, na segurança psicológica, na liderança e governança. Para alcançar esse propósito, a pesquisa busca identificar e categorizar estudos empíricos e teóricos publicados entre 2020 e 2026, mapear os mecanismos, antecedentes e resultados associados a esses eixos e, por fim, apontar as lacunas para uma agenda de pesquisa alinhada às demandas reais das incubadoras tecnológicas.

Nesse contexto, compreende-se que a Teoria de Papéis aplicada a contextos organizacionais sustenta que indivíduos ocupam posições sociais às quais estão associadas expectativas de comportamento (papéis). Quando essas expectativas são incongruentes (indicando conflito de papéis) ou pouco claras (indicando ambiguidade de papéis), emergem estressores que comprometem o bem-estar, as atitudes e o desempenho dos envolvidos (Katz; Kahn, 1978).



A mensuração desses construtos consolidou-se com as escalas de Rizzo, House e Lirtzman (1970), amplamente validadas em contextos diversos. Meta-análises posteriores confirmam relações negativas entre ambiguidade/conflito de papéis e desempenho no trabalho, com magnitudes de efeito moderadas (Jackson; Schuler, 1985; Tubre; Collins, 2000).

No contexto de startups, a busca por flexibilidade e inovação frequentemente exige que as funções individuais se cruzem e se adaptem diante de cenários imprevisíveis. Nesse sentido, estudos recentes identificam o conceito de clareza de sobreposição (*overlap clarity*): em ambientes ágeis, as funções podem se sobrepor intencionalmente, mas a indefinição de responsabilidades não deve prevalecer. Pelo contrário, os membros devem receber descrições claras de seus papéis e contribuições nos ciclos de experimentação. Essa clareza operacional atua de forma decisiva para minimizar a confusão, otimizar o processo de iteração e manter o alinhamento da equipe durante os períodos de incerteza, evitando que a ambiguidade atue como um estressor disfuncional (Aulia et al., 2024; Feng; Han; Long, 2024).

Com relação à segurança psicológica e à confiança como mecanismos sociais, Edmondson (1999, p. 354) define que: “A segurança psicológica da equipe é definida como uma crença compartilhada de que a equipe é segura para a tomada de riscos interpessoais”¹. Isso viabiliza comportamentos de aprendizagem: busca de feedback, admissão de erros, experimentação e discussão aberta de problemas. Sua relevância para a inovação reside na redução do medo de punição ou ridicularização, o que é essencial para que os empreendedores de uma startup contribuam com ideias heterodoxas.

Evidências indicam que segurança psicológica prediz desempenho de tarefa e comportamentos de cidadania organizacional, explicando variância incremental além de construtos correlatos como coesão e clima de apoio (Frazier et al., 2017).

Confiança, por sua vez, pode ser conceituada em múltiplas dimensões: cognitiva (baseada em competência percebida) e afetiva (baseada em vínculos emocionais) (McAllister, 1995). No contexto de startups, confiança atua como pré-requisito para a transferência de conhecimento tácito, coordenação implícita e colaboração sem monitoramento excessivo (Chowdhury et al., 2022; Pinto et al., 2021).

A interdependência entre estrutura (clareza de papéis) e dinâmica social (confiança/segurança psicológica) constitui um importante eixo desta revisão: a definição de expectativas e o enquadramento do trabalho são apontados como passos iniciais para construir confiança, especialmente em equipes virtuais (Moosa; Pearson; Mthombeni, 2023; Ngubane; Mbokota, 2025), que é a realidade de algumas equipes de empreendedores vinculados a startups.

Com relação à liderança em contextos empreendedores, frequentemente ela assume um caráter facilitador ou convocador: líderes orquestram o fluxo de informações, promovem

¹ “Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking”



o alinhamento de objetivos e mediam diferenças (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024; Reis *et al.*, 2025). A delegação clara de autoridade torna a tomada de decisão mais ágil e responsiva, reduzindo gargalos decisórios comuns em startups (Deb *et al.*, 2024).

A indefinição de responsabilidades pode atuar como gatilho para conflitos operacionais. Quando estes não são resolvidos e evoluem para questões afetivas ou desconfiança, colocam em risco a permanência dos sócios e a sobrevivência da empresa (Sarfati; Aquino; Abrahão, 2020). Análises sobre conflito em equipes indicam que conflitos de tarefas podem ser funcionais em condições específicas (alta segurança psicológica e normas de abertura), mas conflitos de relacionamento são consistentemente disfuncionais (de Dreu; Weingart, 2003).

Estudos recentes demonstram que incubadoras tecnológicas exercem função de governança para empreendimentos, balanceando consulta (mentoria e apoio) e controle (monitoramento e prestação de contas) (Flanschger; Heinzemann; Messner, 2023). Esse papel pode contribuir para tornar clara a definição de autoridade/responsabilidades e para a redução de assimetrias informacionais, especialmente em startups em estágios iniciais.

2. Método de Pesquisa

Este estudo adotou o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) como diretriz metodológica (Page *et al.*, 2021). De forma complementar, para assegurar a consistência, a transparência e o rigor didático da pesquisa, a construção do método fundamentou-se na estruturação conceitual das etapas de uma revisão sistemática propostas por Donato e Donato (2019), conforme apresentado no **Quadro 1**:

Quadro 1 – Etapas do processo de revisão sistemática

Descrição	Revisão sistemática da literatura como modalidade de pesquisa que segue protocolos rigorosos.
Objetivo	Compreender e organizar um vasto conjunto de documentos, identificando o que funciona ou não em determinado contexto.
Característica principal	Valoriza a reprodutibilidade por outros pesquisadores.
Detalhamento do procedimento	- Bases de dados consultadas - Estratégias de busca empregadas - Processo de seleção dos artigos - Critérios de inclusão e exclusão adotados
Análise	Realizada em cada estudo incluído na revisão.

Fonte: Adaptado de Donato e Donato (2019).

A partir dessa delimitação teórica, a operacionalização do método foi executada. As definições da estratégia de busca nas Bases de Dados e os critérios de elegibilidade adotados para a triagem dos documentos na presente pesquisa estão sintetizados no **Quadro 2**:



Quadro 2 – Etapas da Metodologia

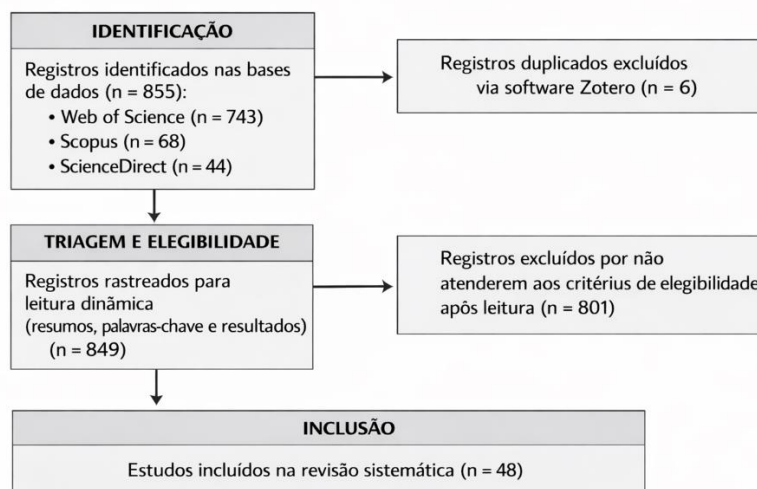
Aspecto	Detalhamento
Para estruturar a foi utilizado o framework PICO (<i>Population, Interest, Context</i>). Informações do framework PICO	População: Startups
	Interesse: Clareza de papéis, ambiguidade/conflito de papéis, confiança, segurança psicológica, liderança, governança
	Contexto: Incubadoras tecnológicas
Bases de Dados utilizadas	Scopus (Elsevier), Web of Science (Clarivate Analytics) e ScienceDirect (Elsevier)
Estratégia e Campos de Busca	Busca aplicada estritamente aos campos de Título, Resumo e Palavras-chave dos artigos, utilizando as seguintes palavras: ("role ambiguity" OR "role clarity" OR "role conflict" OR "role definition" OR "job responsibility") AND ("startup" OR "start-up*" OR "new venture*" OR "entrepreneurial team*" OR "new business") AND ("psychological safety" OR "team performance" OR "trust" OR "team effectiveness" OR "innovation performance")
Filtros de Elegibilidade	Estudos empíricos (quantitativos, qualitativos, mistos)
	População: Startups
	Abordar pelo menos um construto do tripé: (a) clareza/ambiguidade/conflito de papéis; (b) confiança/segurança psicológica; (c) liderança/governança/gestão de conflitos
	Período: Janeiro de 2020 a Janeiro de 2026
	Idiomas: Português, Inglês

Com relação ao processo de seleção dos artigos, esse é dividido em três etapas: a primeira é a identificação, que consiste na execução das buscas nas três Bases de Dados, e a exportação dos registros para o software Zotero. A segunda etapa é a elegibilidade, que é a recuperação de textos completos e a avaliação detalhada contra critérios de elegibilidade. E a última etapa, a inclusão, que faz a extração de dados dos artigos incluídos.

A **Figura 1** apresenta o fluxograma PRISMA, detalhando o processo de seleção dos estudos. A busca inicial resultou em 855 artigos. Após a remoção de 6 duplicatas 849 artigos foram submetidos à etapa de triagem. Ao final da aplicação dos critérios de elegibilidade, obteve-se o portfólio final composto por 48 artigos.



Figura 1 - Fluxograma da pesquisa (Protocolo PRISMA 2020)



Como demonstrado na figura anterior, após a leitura dinâmica dos Resumos, das Palavras-Chave e dos Resultados, obteve-se o portfólio final de 48 artigos relevantes. Com o intuito de superar uma listagem puramente descritiva, optou-se por uma categorização analítica do corpus. Neste contexto, compreende-se que um eixo temático refere-se ao agrupamento de estudos que compartilham o mesmo fenômeno central investigado e propõem mecanismos afins para a resolução de problemas na estruturação organizacional. O critério exato para a classificação e divisão dos artigos na presente pesquisa baseou-se na identificação do construto predominante explorado por cada autor em relação aos desafios das startups: (a) a definição, o desenho e a organização estrutural do trabalho foram alocados no Eixo I; (b) a construção das dinâmicas sociais, cognitivas e relacionais da equipe foram alocados no Eixo II; e (c) os mecanismos de coordenação, mediação e controle estratégico foram agrupados no Eixo III. A partir dessa delimitação, o Quadro 3 sintetiza o foco, os principais artigos e as dimensões conceituais extraídas de cada eixo:

Quadro 3 – Síntese analítica dos artigos selecionados na revisão sistemática de literatura (2020-2026)

Foco (Eixo Temático)	Descrição do Foco	Principais Artigos	Dimensões Relacionadas / Principais Contribuições
Eixo I: Clareza de Papéis e Redução de Ambiguidade	Investiga a clareza, a ambiguidade e o conflito de papéis como fatores centrais para o desempenho, agilidade e bem-estar dos times empreendedores.	Trey, McHenry e Lavorgna (2024); Aulia <i>et al.</i> (2024); Feng, Han e Long (2024); Hay <i>et al.</i> (2025); Aluthgama-Baduge <i>et al.</i> (2025); Kundu, Kumar e Lata	- Estruturação formal: Uso de ferramentas (ex: matriz RACI) para eliminar ambiguidade decisória. - Agilidade: Necessidade de clareza de sobreposição (overlap clarity) em ciclos iterativos.



		(2020); Montoya Ramírez, Ostos e Saenz Arteaga (2020); Oliveira e Beuren (2024).	- Desempenho Cognitivo: A clareza libera recursos cognitivos para a inovação. - Mitigação de Riscos: A ambiguidade atua como estressor, gerando emoções negativas e bloqueios na comunicação.
Eixo II: Confiança e Segurança Psicológica	Analisa a interdependência entre a estrutura organizacional e a dinâmica social, destacando a confiança como pilar para a aprendizagem e a colaboração.	Chen (2026); Taggar, Domurath e Coviello (2024); Chowdhury <i>et al.</i> (2022); Pinto <i>et al.</i> (2021); Malheiros <i>et al.</i> (2024); Silva, Hoffmann e Costa (2020); Moosa, Pearson e Mthombeni (2023); Ngubane e Mbokota (2025); Santos <i>et al.</i> (2025); Reis e Lopez (2024).	- Segurança e Risco: Criação de um ambiente seguro para a adaptação a falhas e a assunção de riscos focados na inovação. - Gestão do Conhecimento: Confiança como pré-requisito para a transferência de conhecimento tácito. - Equipes Virtuais: Definição de expectativas e enquadramento do trabalho como passos iniciais para criar confiança remota. - Transparência institucional: Regras claras antecedem a percepção de valor.
Eixo III: Liderança, Governança e Gestão de Conflitos	Enfatiza o papel estratégico de líderes e das estruturas de governança na mediação de conflitos e no alinhamento de equipes em startups.	Reis <i>et al.</i> (2025); Deb <i>et al.</i> (2024); Liu <i>et al.</i> (2024); Sarfati, Aquino e Abrahão (2020); Hizam <i>et al.</i> (2025); Massa, Partyka e Lana (2020); Gorondutse, Ali e Hilman (2021); Bensouda, El Aissaoui e Ourdi (2025); Paschoiotto, Cunha e Silva (2024); Ronnie (2024).	- Escalada de Conflitos: Prevenção para que conflitos operacionais não resolvidos evoluam para conflitos afetivos. - Agilidade Decisória: Delegação clara de autoridade para reduzir gargalos. - Alinhamento e Liderança: Gestão de talentos e atuação convocadora e facilitadora para gerir diferenças. - Cultura Ética: Eliminação de toxicidade e empoderamento seguro dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.



3. Resultados e discussão

Os 48 estudos selecionados distribuem-se geograficamente com predominância da América do Norte (n=18), Europa (n=14), América do Sul (n=9, sendo 6 do Brasil), Ásia (n=5) e África (n=2). Quanto ao tipo, foram identificados 31 estudos quantitativos, 12 qualitativos e 5 mistos. Em relação aos contextos de trabalho, 22 são presenciais, 14 virtuais/híbridos e 12 não especificam. É relevante notar que 19 estudos (40%) envolvem startups incubadas, indicando um foco significativo no ambiente de incubação tecnológica.

3.1. Eixo I — clareza de papéis e redução de ambiguidade

Este eixo reúne estudos que investigam a clareza e o conflito de papéis como fatores cruciais para o desempenho e a inovação. Há um forte consenso entre a maioria dos autores deste eixo de que a ambiguidade atua como um estressor crítico no ambiente de incerteza das startups, gerando emoções negativas que minam a coesão da equipe. Os artigos de Feng, Han e Long (2024) e Oliveira e Beuren (2024) convergem ao enfatizar que a imprecisão nas expectativas não apenas desmotiva a colaboração, mas cria barreiras que interrompem a comunicação e reduzem a receptividade às ideias dos colegas.

Para mitigar esses riscos, os estudos concordam ao afirmar que a estruturação formal é indispensável. Hay *et al.* (2025) e Trey, McHenry e Lavorgna (2024), por exemplo, convergem ao demonstrar que o *work design* e a adoção de ferramentas como a matriz RACI atuam diretamente na eliminação da ambiguidade decisória, servindo como alicerce para a construção da confiança mútua. O efeito prático dessa organização é claro: há um consenso a respeito de que a definição de responsabilidades otimiza a carga cognitiva, liberando a energia mental dos empreendedores para focar na inovação (Kundu; Kumar; Lata, 2020).

Entretanto, identifica-se um debate literário interessante no que tange à flexibilidade das funções. Enquanto a visão tradicional frequentemente aponta que a sobreposição de papéis gera confusão e ineficiência, autores como Aulia *et al.* (2024) argumentam de forma divergente que o estabelecimento de uma clareza de sobreposição (*overlap clarity*) é, na verdade, vital para manter a agilidade durante os ciclos iterativos rápidos inerentes às metodologias de startups.

Apesar dos evidentes benefícios da estruturação, a literatura aponta lacunas metodológicas e desafios práticos significativos neste eixo. Metodologicamente, grande parte das pesquisas atuais sobre o desenho do trabalho (*work design*) em startups depende de estudos transversais (*cross-sectional*), baseados quase exclusivamente em questionários. Essa dependência impede a afirmação de relações de causalidade claras entre o desenho das funções e o desempenho a longo prazo da startup. Além disso, identifica-se um viés na literatura: as pesquisas concentram-se desproporcionalmente na carga de trabalho e nos papéis dos fundadores, havendo uma escassez surpreendente de estudos que analisem como os papéis são desenhados para os primeiros funcionários das startups e como a ambiguidade os afeta.

No aspecto prático, a busca por clareza também esbarra no risco da rigidez. O desafio apontado pelos autores é encontrar o equilíbrio exato onde o planejamento rigoroso diminua a ambiguidade decisória, mas não engesse a flexibilidade necessária para



metodologias iterativas. Há o constante risco de que, ao delimitar excessivamente as funções para evitar o estresse, a startup perca a fluidez necessária para se adaptar rapidamente às incertezas do mercado, visto que a necessidade de clareza tende a ser menor na fase exploratória de ideação, tornando-se crítica apenas nas etapas de tração e escalada.

3.2. Eixo II — confiança e segurança psicológica

Complementando a análise estrutural anterior, o Eixo II evidencia a interdependência entre a estrutura organizacional e a dinâmica social. Os estudos de Moosa, Pearson e Mthombeni (2023) e Ngubane e Mbokota (2025) convergem ao enfatizar que a construção de um ambiente de confiança tem como marco zero a própria estruturação do trabalho. Eles concordam ao afirmar que a definição clara de expectativas e o enquadramento adequado das funções são os primeiros passos para gerar segurança, especialmente no contexto desafiador de equipes virtuais. De forma complementar, Chowdhury *et al.* (2022) e Reis e Lopez (2024) demonstram que regras transparentes reduzem o medo nas parcerias e geram confiança institucional sólida, um fator ainda mais crítico em equipes remotas, que demandam maior formalização de processos para compensar a redução da comunicação informal.

Uma vez estabelecida essa base, a literatura explora as consequências dessas relações. Há um consenso entre os autores de que o desenvolvimento de laços informais e a formação de amizades criam um ambiente seguro para que as equipes enfrentem desafios complexos (Malheiros *et al.*, 2024). A distribuição de funções deixa de ser apenas um processo técnico, emergindo da negociação contínua de clima e da identidade do grupo (Taggar; Domurath; Coviello, 2024).

Apesar das diferentes abordagens metodológicas, os artigos alcançam um consenso sobre o resultado final: a segurança psicológica atua como o verdadeiro motor para a aprendizagem e a inovação. Os artigos de Chen (2026), Pinto *et al.* (2021) e Silva, Hoffmann e Costa (2020) convergem ao concluir que, em ambientes onde os atores se sentem seguros para assumir riscos sem receio de retaliação, a transferência de conhecimento tácito flui de forma natural, viabilizando a adaptação rápida a falhas e alavancando a inovação.

Em contrapartida aos benefícios supracitados, a literatura converge ao apontar as disfunções atreladas ao excesso de informalidade e de segurança nas equipes. Os artigos de Malheiros *et al.* (2024) e Ngubane e Mbokota (2025) analisam os limites dessas dinâmicas, concordando ao destacar que a ausência de alinhamento com os objetivos organizacionais gera obstáculos estruturais. Malheiros *et al.* (2024) enfatizam que a socialização restrita e a formação de subgrupos geram conflitos de papéis, disputas por status e percepções de injustiça processual. De forma complementar, Ngubane e Mbokota (2025) evidenciam que altos níveis de segurança psicológica, quando não acompanhados por altas exigências de desempenho, induzem as equipes a uma zona de conforto, resultando em procrastinação e comportamentos antiéticos.

Do ponto de vista metodológico, o campo sofre com o uso excessivo de dados autorrelatados (*self-reports*), gerando o viés de método comum (CMB) na mensuração da segurança psicológica. Com isso é destacada a necessidade de abordagens mais sofisticadas, combinando medições subjetivas com indicadores objetivos de desempenho, além de



estudos qualitativos longitudinais que rastreiem como os laços de confiança se formam ou se deterioram ao longo do tempo, especialmente nos novos arranjos de trabalho remoto.

3.3. Eixo III — liderança, governança e gestão de conflitos

Para além das dinâmicas de confiança, o Eixo III destaca o papel da governança na estabilidade do negócio. No que tange aos impasses entre fundadores, há um consenso a respeito dos perigos da escalada de tensões. Autores como Sarfati, Aquino e Abrahão (2020) e Bensouda, El Aissaoui e Ourdi (2025) concordam ao afirmar que conflitos puramente operacionais, quando não mediados e resolvidos tempestivamente pelas estruturas de governança, tendem a escalar para conflitos afetivos, prejudicando a sustentabilidade da empresa e o empoderamento dos funcionários.

Para prevenir esse cenário, os estudos convergem para a necessidade de bases de governança sólidas. Deb *et al.* (2024), Liu *et al.* (2024) e Massa, Partyka e Lana (2020) convergem ao enfatizar que a agilidade decisória requer especificação de metas, seu monitoramento contínuo e a delegação clara de autoridade para reduzir gargalos. Nesse ponto, o próprio ambiente de incubação atua como um forte moderador, pois, ao mesmo tempo que fornece suporte e mentoria, introduz altas exigências de prestação de contas que forçam a governança (Flanschger; Heinzelmann; Messner, 2023).

Nesse contexto, a literatura redefine a postura esperada dos líderes. Os artigos de Reis *et al.* (2025) e Paschoiotto, Cunha e Silva (2024) concordam ao postular que o líder de uma startup deve transcender os métodos de comando e controle, assumindo uma postura integradora. Eles convergem na ideia de que o gestor eficaz opera como convocador, organizando fluxos de informações, e como facilitador, apaziguando as diferenças interpessoais para transformar grupos divergentes em equipes genuinamente alinhadas. Adicionalmente, Hizam *et al.* (2025) e Ronnie (2024) reforçam que essa liderança, quando pautada na ética e na gestão estratégica de talentos, é a chave para evitar atitudes tóxicas e engajar as equipes.

No âmbito da governança e gestão de conflitos, as evidências revelam falhas estruturais que frequentemente culminam no colapso das startups. O principal desafio prático relatado é o problema da múltipla agência. As startups abrigam participantes heterogêneos com papéis sobrepostos (fundadores, investidores-anjo, *Venture Capitals* e conselheiros), o que gera tensões horizontais e verticais e dificulta o consenso, especialmente em momentos cruciais como a estratégia de saída (*exit*). Adicionalmente, aponta-se a falha estrutural do *overboarding* (excesso de conselhos), onde investidores e diretores atuam em múltiplas startups simultaneamente, diluindo sua capacidade de monitoramento e de mediação de conflitos na governança interna (Deb *et al.*, 2024).

No que tange ao papel das estruturas de apoio, os estudos demonstram uma dualidade em sua atuação. O artigo de Sarfati, Aquino e Abrahão (2020) evidencia que, embora as aceleradoras forneçam capacitação e redes de contato, elas impõem metas, prazos curtos e avaliações contínuas. Os autores concluem que essa dinâmica cria um ambiente de alta pressão que exacerba os conflitos operacionais entre os sócios, exigindo elevada capacidade de adaptação e mediação por parte da governança.

Em termos de lacunas na literatura, observa-se que as pesquisas têm focado massivamente nas taxas de mortalidade em estágios iniciais, negligenciando os fracassos de



startups em estágios avançados (quando o negócio colapsa justamente pelo esgotamento da governança). Além disso, critica-se o uso isolado da Teoria da Agência clássica para explicar a governança em novos negócios, uma vez que nela os papéis de principal e agente são fluidos, exigindo abordagens multidisciplinares (como a Teoria da Imersão Social) para explicar como acordos informais mitigam falhas contratuais.

A análise conjunta dos três eixos temáticos revela que a sustentabilidade e a agilidade das startups não decorrem de fatores isolados, mas de uma profunda interdependência organizacional. Enquanto a clareza de papéis (Eixo I) atua como o alicerce estrutural que mitiga estressores cognitivos e elimina ambiguidades, a confiança e a segurança psicológica (Eixo II) fornecem o tecido social indispensável para a aprendizagem colaborativa e a inovação. Coroando essa dinâmica, a liderança e a governança (Eixo III) operam como os mecanismos orquestradores que previnem a escalada de conflitos e garantem o alinhamento estratégico, consolidando os benefícios das etapas anteriores.

Como conclusão desta etapa analítica, e com o intuito de facilitar a visualização integrada das descobertas, o **Quadro 2**, presente no item 3.3, consolida a síntese do estado da arte investigado. O quadro organiza os achados fundamentais da revisão sistemática, relacionando cada eixo temático aos seus respectivos mecanismos explicativos e aos principais autores de referência, pavimentando o caminho lógico para a proposição do modelo conceitual a seguir.

A literatura aponta três mecanismos centrais para explicar a interação entre os construtos:

Mecanismo Cognitivo/Coordenação: A clareza de papéis poupa tempo e recursos cognitivos antes gastos em indefinições, redirecionando-os para a inovação (Kundu; Kumar; Lata, 2020).

Mecanismo Social/Aprendizagem: A segurança psicológica viabiliza a experimentação e a admissão de erros sem medo de punições, dinâmicas essenciais para as pivotagens estratégicas em startups (Edmondson, 1999).

Mecanismo de Governança: Rotinas decisórias bem estabelecidas e delegação clara de autoridade reduzem gargalos e evitam a escalada de conflitos (Sarfati; Aquino; Abrahão, 2020).

Com relação ao papel das incubadoras tecnológicas, essas exercem uma dupla função de governança ao equilibrar mentoria e controle de prestação de contas (Flanschger; Heinzelmann; Messner, 2023). Elas atuam como promotoras de clareza estrutural ao capacitar os empreendedores no uso de ferramentas de organização de responsabilidades, como Canvas, OKRs e Trello. Adicionalmente, fomentam a segurança psicológica ao facilitar o networking entre startups e viabilizar o acesso a mentores internos e externos.

4. Conclusões

O presente estudo alcançou seu objetivo de aprofundar o entendimento acerca da interseção entre clareza de papéis, confiança e liderança no contexto de startups incubadas, demonstrando que a sustentabilidade desses negócios exige uma gestão integrada e desmistificando a premissa de que a estruturação formal e a flexibilidade são conceitos mutuamente excludentes. Apesar das contribuições, a literatura revisada apresenta limitações que exigem cautela na aplicação direta de seus resultados à realidade brasileira,



com destaque para a concentração de pesquisas nos cenários norte-americano e europeu, a expressiva heterogeneidade de métodos empregados e a potencial existência de um viés de publicação voltado a favorecer estudos com achados estatisticamente positivos.

Com o intuito de preencher essas lacunas e impulsionar o campo, propõe-se uma agenda direcionada para investigações futuras. Torna-se imprescindível a condução de novos estudos empíricos que testem a segurança psicológica atuando como variável mediadora na relação entre a definição de papéis e o desempenho inovador, além de pesquisas que avaliem o impacto do trabalho virtual na moderação da confiança das equipes. Soma-se a isso a necessidade de identificar o ponto de equilíbrio e o limiar exato entre a formalização necessária e a flexibilidade exigida pelas startups. Para atingir tais propósitos, recomenda-se a aplicação de desenhos metodológicos diversificados, combinando abordagens como *surveys* com modelagem de equações estruturais (SEM) e a análise comparativa de múltiplos estudos de caso dentro de ambientes de incubação.

Em sua essência, esta revisão entrega contribuições teóricas e práticas para o ecossistema empreendedor. Teoricamente, a pesquisa avança ao sistematizar e conectar as dinâmicas de clareza de atribuições, segurança psicológica e liderança, evidenciando como essas relações são diretamente condicionadas por moderadores contextuais, a exemplo do regime de trabalho e do estágio de incubação. Sob a ótica prática, as evidências levantadas servem como uma base para nortear o desenvolvimento de políticas públicas e para subsidiar a criação de um Guia de Boas Práticas voltado à definição de responsabilidades individuais em startups. A adoção desse instrumental poderá auxiliar gestores de incubadoras e empreendedores na redução de assimetrias, no aprimoramento do diálogo e na formatação de um ambiente organizacional seguro, fatores indispensáveis para a inovação e a escalabilidade dos novos negócios.

Referências

ALUTHGAMA-BADUGE, Chinthaka *et al.* Facilitating entrepreneurship in higher education through practitioner integration: a closer look at the “entrepreneur in residence” initiative. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, [s. l.], v. 31, n. 8, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2023-0905>. Acesso em: 31 jan. 2026.

AULIA, Muhammad Fahreza *et al.* Enhancing startup business performance through iterative strategies and lean programs: insights from capital cities in Indonesia to unlock Central Asia’s potential. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, [s. l.], v. 18, n. 4, 2024.

BENSOUDA, Abdellatif; EL AISSAOUI, Hassan; OURDI, Asmae. Impact of labour conflicts on employee innovation: The role of proactive HRM. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 23, a2900, p. 1-13, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2900>. Acesso em: 03 jan. 2026.

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 91, n. 5, p. 01-09, maio 2013.



CHEN, Ping-Kuo A. Entrepreneurial resilience learning in higher education: the role of metaverse-constructed ecosystems. **The International Journal of Management Education**, [s. l.], v. 24, 101300, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101300>. Acesso em: 31 jan. 2026.

CHOWDHURY, Soumyadeb *et al.* AI-employee collaboration and business performance: integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 144, p. 31–49, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.069>. Acesso em: 31 jan. 2026.

CININTA, Ratu Amanda Tiana; WISESA, Anggara. The impact of role ambiguity on team performance inside a startup. **Scholars Bulletin**, Dubai, v. 9, n. 7, p. 80-85, ago. 2023.

DEB, Palash *et al.* New venture governance: an integrative, multidisciplinary review. **The Academy of Management Annals**, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0167>. Acesso em: 10 fev. 2026.

DE DREU, Carsten K. W.; WEINGART, Laurie R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>. Acesso em: 10 fev. 2026.

DONATO, Helena; DONATO, Mariana. Etapas na condução de uma revisão sistemática. **Acta Médica Portuguesa**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 227-235, mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20344/amp.11923>. Acesso em: 10 fev. 2026.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2666999>. Acesso em: 22 jan. 2026.

FENG, Xingyu; HAN, Ping; LONG, Tianyi. Teams' stressors and flow experience: an energy-based perspective and the role of team mindfulness. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 183, 114860, jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114860>. Acesso em: 31 jan. 2026.

FLANSCHGER, Andreas; HEINZELMANN, Rafael; MESSNER, Martin. Between consultation and control: how incubators perform a governance function for entrepreneurial firms. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s. l.], v. 36, n. 9, p. 86-107, 2023. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/aaajpp/aaaj-09-2020-4950.html>. Acesso em: 10 jan. 2026.

FRAZIER, M. Lance *et al.* Psychological safety: a meta-analytic review and extension. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12183>. Acesso em: 22 jan. 2026.

FREIRE, Carlos Torres; MARUYAMA, Felipe Massami; POLLI, Marco. Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 109, p. 51-76, nov. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/7MVBV5N3V3BcVmTTbmMjrDv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2026.



GORONDUTSE, Abdullahi Hassan; ALI, Gamal Abdualmajed; HILMAN, Haim. Developing rightly culture on TQM - evidence from SMEs in the context of emerging economy. **RAUSP Management Journal**, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 465-481, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/fKLMq5Kgkx33QFxb4FYz6w/?format=html&lang=en>. Acesso em: 10 jan. 2026.

HAY, Georgia *et al.* The role of work design in entrepreneurship: a review and meta-framework. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 189, 115156, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115156>. Acesso em: 31 jan. 2026.

HIZAM, Sheikh Muhamad *et al.* Assimilating talent-centric approaches to digital workplace engagement behaviours. **South African Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 23, p. a2947, 2025. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2947>. Acesso em: 03 jan. 2026.

JACKSON, Susan. E.; SCHULER, Randall. S. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], v. 36, p. 16-78, 1985.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The Social Psychology of Organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KUNDU, Subhash C.; KUMAR, Sandeep; LATA, Kusum. Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. **RAUSP Management Journal**, [s. l.], v. 55, n. 4, p. 457-472, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/VwxT5Tjpssm55M8z7DRkT4q/abstract/?lang=en>. Acesso em: 10 jan. 2026.

LIU, Along *et al.* Business Model Implementation of New Ventures: Linking TMT Process Antecedents, Organizational Culture, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 48, n. 3, p. 826–855, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10422587231198428>. Acesso em: 10 jan. 2026.

MALHEIROS, Michel Barboza; ROSSATO, Vanessa Piovesan; WEGNER, Roger da Silva; ANDRADE, Taís de. Benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1192-1223, maio/ago. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.410.136096>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MASSA, Rubens Mussolin; PARTYKA, Raul Beal; LANA, Jeferson. Behavioral agency research and theory: a review and research agenda. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 1-14, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395177017x>. Acesso em: 03 fev. 2026.

MCALLISTER, Daniel J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MONTOYA RAMÍREZ, Manuel Fernando; OSTOS, Jhony; SAENZ ARTEAGA, Arturo Rodolfo. Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate. **RAE-**



Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 60, n. 3, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200302>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MOOSA, Lutfiyya; PEARSON, Hayley; MTHOMBENI, Morris. Invoking team trust to facilitate performance management in the context of virtual teams. **South African Journal of Business Management**, [s. l.], v. 54, n. 1, a3823, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3823>. Acesso em: 31 jan. 2026.

NGUBANE, Ntando; MBOKOTA, Gloria. Leader competencies for building psychological safety in hybrid teams: A South African FMCG sector study. **South African Journal of Business Management**, [s. l.], v. 56, n. 1, a4802, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.4802>. Acesso em: 31 jan. 2026.

OLIVEIRA, Renata Mendes de; BEUREN, Ilse Maria. The role of predictors and cognitive conflicts on information sharing at cooperatives. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 40, n. 173, p. 448-459, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6712>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PAGE, Matthew J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, [s. l.], v. 372, n. 71, 2021. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>. Acesso em: 22 jan. 2026.

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, e2023-0037, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PINTO, Letícia José Rodrigues *et al.* A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 37, n. 161, p. 610-621, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4545>. Acesso em: 31 jan. 2026.

REIS, José Salvador da Motta *et al.* The role of leadership in teams and in business. **Production Engineering Archives**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 145-154, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/392207552_The_role_of_leadership_in_teams_and_in_business. Acesso em: 20 maio 2025.

REIS, Elisa P.; LOPEZ, Felix Garcia. Social trust, inequality, and state institutions in Brazil. **Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 14, p. e230032, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2238-38752024V1419>. Acesso em: 31 jan. 2026.

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 150-163, 1970.

RONNIE, Linda. The challenge of toxic leadership in realising Sustainable Development Goals: a scoping review. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 22, n. 0, a2754, p. 1-9, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2754>. Acesso em: 08 jan. 2026.

SANTOS, Gabriela Martins dos; BIZARRIAS, Flávio Santino; MARTENS, Cristina Dai Prá; MARTENS, Mauro Luiz. Project value from the team's perspective: From team formation



through engagement. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 1-38, 2025. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ram/a/QtgqdhQYJPTC5V4krxgMn6k/abstract/?lang=en>. Acesso em: 31 jan. 2026.

SARFATI, Gilberto; AQUINO, Thomaz Martins de; ABRAHÃO, Gabriel Akel. Confrontos entre os sócios fundadores: como os empreendedores superam os conflitos? **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 502-527, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1895>.

SILVA, David Leonardo Bouças da; HOFFMANN, Valmir Emil; COSTA, Helena Araújo. Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. **RBTUR. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 9-29, maio/ago. 2020. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1535>. Acesso em: 31 jan. 2026.

TAGGAR, Simon; DOMURATH, Anne; COVIELLO, Nicole. Peer effects on passion levels, passion trajectories, and outcomes for individuals and teams. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 39, 106405, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106405>. Acesso em: 31 jan. 2026.

TREY, Beulah; MCHENRY, Irene; LAVORGNA, Stephanie. Co-CEO leadership—does it work in health care? A story of success. **Psychology of Leaders and Leadership**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 27–37, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/mgr0000153>. Acesso em: 31 jan. 2026.

TUBRE, Travis C.; COLLINS, Judith M. Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. **Journal of Management**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 155-169, 2000.