

O que a Geração Z pensa sobre o trabalho em startups de base tecnológica?

RESUMO

Este estudo analisa a percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho em startups de base tecnológica. De natureza qualitativa, este estudo baseou-se em entrevistas com doze jovens que trabalham em startups de base tecnológica. Os resultados evidenciam que os jovens preferem trabalhar presencialmente no escritório, pois sentem que isso facilita a comunicação, a aprendizagem e a resolução coletiva de problemas. Os achados reforçam também as características das startups salientadas pela literatura e que são valorizadas pela Geração Z, como: jornada de trabalho flexível, estrutura horizontalizada, ambientais informais e autonomia. Os resultados evidenciam ainda que o salário não é o principal fator considerado pelos jovens na escolha por um trabalho. Ao associar dois temas contemporâneos pouco debatidos na academia nacional e internacional (startups e Geração Z), a pesquisa traz à tona insights relevantes para a formulação de políticas de recursos humanos voltadas para essa geração.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria 4.0. Jornada de Trabalho. Home Office. Modelo gerencial.

Thiara Martins Rodrigues

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
thiaramr@hotmail.com

Antônio Carvalho Neto

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
carvalhoneto@pucminas.br

Daniela Martins Diniz

Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), São João del-Rei, Minas Gerais, Brasil
danidiniz09@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2024) define startup como uma organização em fase inicial de desenvolvimento de produtos, serviços e soluções inovadoras com amplo potencial de crescimento e escalonamento. Embora existam variações no conceito de startup na literatura (Ouimet & Zarutskie, 2014; Melo et. al, 2019; Marra et. al, 2019), os estudos convergem quanto ao fato de ela ser um importante agente de inovação no contexto da indústria 4.0 (Schwab, 2019; Kurt, 2019), pois são organizações intensivas em tecnologia e geradoras de inovações (Tepexpa & Castañeda, 2022). Portanto, as startups representam mecanismos de aceleração da indústria 4.0 (Confederação Nacional da Indústria, 2017).

Os impactos econômicos e sociais gerados pelas startups se diferenciam daqueles gerados pelas empresas tradicionais, pois estimulam a criação de empregos qualificados e geram valor econômico por meio de produtos e serviços inovadores de alto valor agregado (Faria et al., 2017). Nesse sentido, investigar o trabalho em startups torna-se tema de pesquisa relevante, pois esses empreendimentos são fontes de criação de emprego, inovação e novos recursos econômicos, numa economia cada vez mais influenciada pela indústria 4.0 (Bendickson et al., 2017; Tepexpa & Castañeda, 2022).

O Brasil está no top 10 do ranking de países em número de startups e abriga 11 startups unicórnios, empresas com valor de mercado de mais de 1 bilhão de dólares, tais como PagSeguro, Nubank, iFood, Loggi, Gympass, Arco Educação e Ebanx (Startupbase, 2020).

Minas Gerais (MG), contexto deste estudo, é o segundo estado brasileiro que abriga a maior quantidade de startups (1.250 empresas mapeadas), perdendo apenas para São Paulo que contabilizou 5.7000 empresas (ABStartups, 2024). Portanto, o Estado de MG se destaca por ser um dos importantes ecossistemas empreendedores do país nesta área e a sua capital (Belo Horizonte), possui diversas empresas de base tecnológica, como por exemplo, o ecossistema São Pedro Valley, conhecido como uma comunidade de startups bem estruturada no cenário nacional (Faria et al., 2017).

A Geração Z é a mais recente a compor a força de trabalho das organizações em geral e representa mão-de-obra importante para as startups de base tecnológica. Com amplo domínio das tecnologias e mídias digitais, esses jovens entram nas organizações almejando independência no trabalho, liberdade para opinar e tomar decisões e realizar tarefas criativas, além de buscarem conciliar prazer no trabalho e na vida (Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017; Chillakuri & Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Ostermann et al., 2019; Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021; Matta, Carvalho Neto & Diniz, 2024). Diversos estudos apontam que essas características estão alinhadas com o modelo gerencial de um startup que tem um *modus operandi* diferente das organizações “convencionais” (Ouimet & Zarutskie, 2014; Melo et. al, 2019; Marra et. al, 2019).

Todavia, por ter um perfil bem diferente das outras gerações, a Geração Z coloca desafios para a gestão das organizações (Tessarini & Saltorato, 2018; Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021; Matta, Carvalho Neto & Diniz, 2024). Portanto, conhecer as características da Geração Z e compreender suas percepções sobre o trabalho em startups de base tecnológica torna-se tópico de pesquisa relevante. Entender melhor as percepções e expectativas desses jovens é uma importante ferramenta para as empresas elaborarem políticas de recursos

humanos que contribuam para a motivação, produtividade e retenção desses jovens na organização.

Pesquisas sobre startups vinculadas à noção de Geração Z são escassas na literatura nacional e internacional, como será visto na revisão de literatura. Numa consulta realizada em maio de 2021 em duas bases de dados nacionais (Portal Periódico da CAPES e Scientific Periodicals Electronic Library, o SPELL da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), com as palavras-chave “startup” e “geração Z” no título e resumo dos trabalhos, foi identificado somente um estudo que se aproxima dos objetivos desta pesquisa (Melo et al., 2019), o que é um indicador de sua relevância. No plano internacional é possível identificar alguns poucos estudos sobre a Geração Z na área de gestão de pessoas, como os de Lanier (2017), Iorgulesco (2016) e Chillakuri e Mahanandia (2018).

Portanto, trabalhos que façam a ligação entre as características da Geração Z com o modelo de negócio das startups são relevantes para a academia brasileira e internacional, além de auxiliarem os gestores a compreenderem as características dessa nova geração em um ambiente de inovação tecnológica.

Dado o exposto, este estudo analisa a percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho em startups de base tecnológica inseridas na cidade de Belo Horizonte (Minas Gerais). Foram analisadas, especificamente, as seguintes dimensões: jornada de trabalho; flexibilidade de horário e local; estrutura hierárquica e decisória; divisão do trabalho; salários.

REFERENCIAL TEÓRICO

Startups

Na literatura não há unanimidade em relação ao conceito de startup. Alguns autores associam tal organização à criação de uma solução em circunstâncias de elevada incerteza (Werlang & Fonseca, 2016; Ries, 2025; Melenchion, 2025); outros destacam o potencial inovador desse tipo de empresa (Marra et al., 2019); outros enfatizam a sua ligação com a tecnologia, embora nem todas as startups sejam necessariamente de base tecnológica (Werlang & Fonseca, 2016); outros associam startups ao financiamento através de capital de risco (Graham, 2017). Segundo Ries (2025), autor de *The Lean Startup*, startup é uma instituição humana concebida para criar um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.

Apesar dessas diferentes ênfases, a literatura destaca algumas características centrais das startups, como inovação, escalabilidade, flexibilidade e atuação em ambientes de alta incerteza (Werlang & Fonseca, 2016; Ries, 2025). Carvalho, Andrade & Fraga (2025), por exemplo, reconhecem as startups pelo seu dinamismo, flexibilidade e busca constante por inovação.

A história das startups tem relação com o Vale do Silício, onde surgiu a bolha da internet na década de 1990 e a criação de diversas empresas de sucesso, tais como Google, Ebay e Amazon (Figueira et al., 2017; Cunha Filho et al., 2018). Nos últimos anos, o movimento empreendedor de startups tem ganhado força no cenário nacional (Confederação Nacional da Indústria, 2017). Em números, é possível visualizar o crescimento das startups no Brasil: de 2015 até 2019, o número de startups no país mais que triplicou, passando de 4.151 para 14.000 (ABStarups, 2024).

Uma característica das startups é o perfil jovem dos empreendedores, conforme aponta estudo de Maia (2016): 70% dos empreendedores das startups

possuem idade entre 25 e 36 anos. Assim como a pesquisa de Ouimet e Zarutskie (2014), que revelou que mais de 70% dos funcionários têm menos de 45 anos.

Quanto ao modelo de negócio, as startups geralmente detêm atributos que atraem profissionais jovens, como características organizacionais relacionadas à flexibilidade, autonomia, descentralização de poder, criatividade, informalidade e inovação (Ouimet & Zarutskie, 2014; Moser et al., 2017; Melo et. al, 2019; Marra et. al, 2019; Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021; Matta, Carvalho Neto & Diniz, 2024).

Pelo fato de serem organizações com pouca “idade”, não há um volume grande de regras e normas, que geralmente são institucionalizadas nas organizações com o passar do tempo. Assim, oferecem um ambiente mais informal que favorece o pensar criativo e autônomo (Moser, Tumasjan & Welp, 2017). Tais características acabam por propiciar maior flexibilidade de horário, de local e de tarefas (Marra et al, 2019; Melenchion, 2025), aspectos bastante valorizados pelos profissionais jovens.

Outra característica muito enfatizada nos estudos é a hierarquia fluida e horizontalizada das startups, ou até a sua ausência. O poder é mais disperso na organização, favorecendo um ambiente com maior autonomia no trabalho e responsabilidades mais amplamente distribuídas entre os funcionários (Moser et al., 2017; Marra et al., 2019). Isso favorece a comunicação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, seja de qualquer nível organizacional, bem como permite a resolução coletiva de problemas (Marra et al, 2019). Portanto, uma característica comum nas startups é o trabalho em equipe, o que faz com que os profissionais lidem com uma variedade de atividades (Moser et al., 2017; Melenchion, 2025).

Estudo recente de Caetano e Pereira (2020) evidencia que os jovens que trabalham em startups almejam rápido crescimento profissional e desafios constantes no ambiente de trabalho. Além disso, dão mais importância à aprendizagem do que ao salário e à estabilidade (Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021).

Nessa direção, a pesquisa de Oliveira e Silveira (2019) identificou como pontos positivos do trabalho nas startups: o aprendizado constante, o gosto pelo trabalho (geralmente ligado à tecnologia) e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na organização. Por outro lado, os profissionais enfrentam o desafio de se trabalhar em um ambiente com elevado nível de incerteza, risco e insegurança.

Marra et al. (2019), por sua vez, destacam que os profissionais têm a possibilidade de se tornarem sócios da startup e de crescerem com maior rapidez do que trabalhando em uma empresa com hierarquia tradicional.

Porém, as startups geralmente pagam salários mais baixos do que as empresas de grande porte, como evidenciam alguns estudos (Ouimet & Zarutskie, 2014; Bertão, 2019). Pesquisa de Bertão (2019) identificou as seguintes faixas salariais médias por cargo: um estagiário ganha R\$2.200 em uma grande empresa e R\$1.500 em uma startup; um analista ganha R\$4.870 em uma grande empresa e R\$2.800 em uma startup; um coordenador ganha R\$8.752 em uma grande empresa e R\$ 7.000 em uma startup; um diretor ganha R\$20.500 em uma grande empresa e R\$20.000 em uma startup.

Pesquisa recente de Melenchion (2025) indica que, nas startups, o trabalho em equipe é priorizado, e, na contratação, valoriza-se candidatos com foco no cumprimento de objetivos. O ambiente de trabalho tende a ser informal, e o desenvolvimento de competências ocorre principalmente no próprio contexto da

empresa, seja por meio do autodesenvolvimento ou de treinamentos ministrados por profissionais especializados ou pela liderança. A remuneração é diversificada, vinculada aos resultados alcançados. Além disso, há flexibilidade quanto ao horário, local e forma de execução das atividades, assim como no modelo de relações trabalhistas, permitindo que o funcionário realize tarefas que, originalmente, não seriam de sua responsabilidade formal.

Ainda assim, observa-se que os profissionais mais jovens demonstram maior preferência por atuar em startups do que em empresas tradicionais, conforme será discutido no tópico subsequente, dedicado ao perfil da Geração Z.

A relação da Geração Z com o Trabalho

A literatura sobre a Geração Z ainda é incipiente e ganhou maior destaque muito recentemente, devido à entrada desses jovens no mercado de trabalho, trazendo novas perspectivas e desafios para a gestão das organizações (Dwivedula et al, 2019; Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021; Matta, Carvalho Neto & Diniz, 2024).

Como nas demais gerações, não há um consenso quanto à delimitação temporal do período de início dos pertencentes à Geração Z. Há pelo menos cinco marcos temporais que indicam o início da Geração Z, variando entre os anos de 1990 e meados dos anos 2000 como os primeiros anos de nascimento desta geração (Dwivedula et al, 2019; Melo et al, 2019).

O ponto comum é que a Geração Z foi fortemente afetada pela tecnologia digital desde o seu nascimento, mais que qualquer outra (Bassiouni & Hackley, 2014; Passero et al., 2016; Melo et. al, 2019). Por essa razão é denominada, dentre outros, de nativos digitais, geração on-line e pontocom.

A tecnologia digital, o mundo virtual, a inteligência artificial, a internet das coisas desempenham um papel fundamental na vida desta geração. Esses jovens passam a maior parte das horas dos seus dias em dispositivos digitais, tendo maior interesse e facilidade em trabalhar em ambientes tecnológicos do que outras gerações (Melo et al, 2019; Ostermann et al., 2019). Conhecida como nativos digitais, essa geração possui fluência digital e tecnológica (Kapil & Roy, 2014; Lanier, 2017).

Estudos contemporâneos que discutem o perfil da Geração Z no ambiente de trabalho (Iorgulescu, 2016; Lanier, 2017; Chillakuri & Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Ostermann et al., 2019; Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021; Matta, Carvalho Neto & Diniz, 2024) em geral convergem em relação a algumas características destes jovens, tais como: pouco preocupados com a hierarquia; são mais individualistas; são independentes no desenvolvimento do trabalho; possuem maior capacidade de trabalhar em várias tarefas ao mesmo tempo; são autoconfiantes; preferem comunicar-se em ambientes virtuais; buscam por felicidade e prazer no trabalho. Segundo Melo et al. (2019), são características que vão ao encontro ao modelo de negócio das startups de base tecnológica.

Os jovens da Geração Z colocam um desafio aos profissionais de recursos humanos, pois a motivação deles no trabalho depende ainda mais que em gerações anteriores de fatores que extrapolam a questão pecuniária, como a oportunidade de crescer, experimentar, tomar decisões, escolher onde e como trabalhar e alcançar posições de liderança (Iorgulescu, 2016; Chillakuri & Mahanandia, 2018).

A oportunidade de crescimento é um dos fatores mais importante para essa geração na decisão por um trabalho, segundo Iorgulescu (2016). Novas

expectativas são desenvolvidas por eles, como liberdade e flexibilidade em relação ao momento e ao local da realização do trabalho, uma necessidade de instantaneidade que se opõe às práticas de organizações tradicionais (Passero et al., 2016).

O estudo conduzido por Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021) analisou a percepção de jovens pertencentes à Geração Z acerca do trabalho em startups de base tecnológica. Os resultados indicam que o principal fator de atração para esses jovens é a possibilidade de desenvolvimento profissional, ainda que isso ocorra em detrimento de níveis mais elevados de remuneração. Observou-se que valorizam práticas organizacionais associadas a estruturas horizontais de gestão, maior flexibilidade de horários e de local de trabalho, liberdade comunicacional e autonomia no desempenho das atividades.

Os autores destacam também que os jovens identificam desvantagens no contexto das startups. Entre elas, sobressaem a elevada pressão e cobrança, frequentemente associadas ao aumento dos níveis de ansiedade e estresse. Ademais, dificuldades para conciliar vida pessoal e profissional, bem como percepções de insegurança no emprego, foram apontadas como desafios relevantes vivenciados no ambiente de trabalho tecnológico (Rodrigues, Carvalho Neto & Diniz, 2021).

Os resultados do estudo de Matta, Carvalho Neto e Diniz (2023) revelam, em primeiro lugar, que os principais fatores de retenção, na perspectiva dos jovens entrevistados, incluem autonomia, flexibilidade de horário, realização de tarefas estratégicas, oportunidades de aprendizado e reconhecimento. No que se refere ao reconhecimento, a maioria dos entrevistados indicou que este se manifesta principalmente por meio de aspectos intangíveis, como a conquista de espaços de participação e os feedbacks frequentes fornecidos pelas lideranças, em detrimento de recompensas materiais. Por fim, os resultados do estudo divergem de pesquisas anteriores que sugerem que os jovens da Geração Z tendem a preferir trabalhar de forma individual, evidenciando, neste contexto, uma valorização do trabalho colaborativo.

Por fim, Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024) indicam que, na perspectiva dos jovens, os principais fatores associados ao desligamento são: (i) o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais; (ii) a escassez de oportunidades de crescimento profissional; e (iii) a presença de lideranças autocráticas, pouco abertas ao diálogo e ao desenvolvimento das equipes.

O Quadro 1 reúne as características da Geração Z identificadas na literatura.

Quadro 1 - Características da Geração Z

Característica	Descrição	Referências
Independente	Tendem a ter iniciativas empreendedoras; preferem trabalho individual a trabalhar em equipe	Iorgulescu (2016)
	Independentes por natureza; gostam de ser inovadores	Chillakuri e Mahanandia (2018)
	Precisam de oportunidades para trabalhar de forma independente	Iorgulescu (2016);
	Independência no desenvolvimento do trabalho. Criatividade para concepção da empresa. Inovadores	Melo et al (2019)
	São mais individualistas	Ostermann et al. (2019)
Multitarefa	Maior capacidade de trabalhar em várias tarefas ao mesmo tempo.	Iorgulescu (2016)

	Multitarefas	Melo et al. (2019)
	Não se contentam com trabalhos repetitivos; São rápidos	Chillakuri e Mahanandia (2018)
	Falsa impressão de simultaneidade na execução das tarefas, falta de foco	Melo et al. (2019)
Otimistas	Autoconfiança, otimismo com relação ao seu futuro na vida profissional.	Iorgulescu (2016)
	Otimismo	Melo et al. (2019)
Comunicação virtual	Preferem comunicar-se em ambiente virtual.	Iorgulescu (2016)
	Comunicação interativa	Ostermann et al. (2019); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2023)
Nativos digitais	Conhecidos como nativos digitais; essa geração é a primeira verdadeiramente digital, conectada desde o nascimento; os nativos dessa geração possuem fluência digital e tecnológica	Lanier (2017); Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021)
	Maior interesse e facilidade em trabalhar em ambientes tecnológicos	Melo et al. (2019)
	Fluência digital e tecnológica, usam a tecnologia para alcançar objetivos. Domínio e desenvolvimento de tecnologias	Melo et al. (2019); Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021).
	Criado com <i>smartphones</i> e outras narrativas digitais	Melo et al. (2019)
Felicidade no trabalho	Valorizam oportunidades de crescer, assumir cargos de liderança e experimentar coisas novas	Iorgulescu (2016); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2023); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024)
	Buscam por felicidade e prazer no trabalho.	Melo et al. (2019)
Ausência de hierarquia	Não acreditam na hierarquia convencional, preferindo trabalhos onde possam ter acesso direto aos gestores	Melo et al. (2019); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2023)
	São pouco preocupados com hierarquia	Ostermann et al. (2019); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024)
Flexibilidade de horário e local	Se sentem mais confortáveis com trabalhos que podem ter flexibilidade para trabalhar onde preferirem, trabalhando em casa ou em escritório	Chillakuri e Mahanandia (2018); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2023); Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024)
	Podem mudar de trabalho facilmente	Chillakuri e Mahanandia (2018)

Fonte: dados da pesquisa.

No Brasil, a Geração Z tem vivenciado um movimento de novas formas de organização do trabalho com contratos de trabalho mais flexíveis (Magno et al., 2015; Gemelliet al., 2020), muito comum no contexto das startups. Isso foi impulsionado pela Reforma Trabalhista de 2017, que representou uma desregulamentação das normas legais e uma perda dos direitos trabalhistas adquiridos na década de 1940 (Magno et al., 2015; Gemelliet al., 2020).

Portanto, contratos de trabalho de contornos mais flexíveis, como os processos de externalização, a terceirização e a “pejotização”, passam a ganhar cada vez mais espaço no cenário nacional. A pejotização consiste em uma relação de trabalho na qual o trabalhador, pessoa física, para ser contratado como pessoa jurídica (Magno et al., 2015; Gemelliet al., 2020). Embora este cenário venha acontecendo desde os anos 1980, o quadro atual é de uma escala nunca vista,

turbinada pela natureza flexibilizante das tecnologias que fazem parte da indústria 4.0.

Algumas características desse formato de trabalho têm atraído jovens, principalmente os que estão buscando novas oportunidades ou apenas uma complementação de renda. Nessa nova forma de trabalho, os jovens podem experimentar maior flexibilidade e autonomia do que nos trabalhos tradicionais, tanto na definição de seus horários, como na ausência de hierarquia.

METODOLOGIA

A pesquisa de campo pode ser caracterizada como qualitativa e descritiva, pois buscou-se compreender a percepção dos jovens inseridos em startups sobre aspectos da dinâmica do trabalho e das organizações (Yin, 2010).

Os sujeitos participantes da pesquisa foram 12 jovens pertencentes à geração Z, homens e mulheres, com idades entre 19 e 30 anos, trabalhadores e estagiários de 10 startups situadas em Belo Horizonte, município que abriga a 2ª maior concentração de startups do Brasil. Optou-se pela realização da pesquisa em startups de diferentes áreas de atuação buscando trazer essa diversidade para os achados, conforme caracterização reunida no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos Participantes

Entrevistado	startup	Área de atuação da Startup	Nº de empregados	Cargo
Ent1	AAA	Plataforma de vendas e distribuições de produtos digitais	820	Desenvolvedor Pleno
Ent2	BBB	Plataforma de sucesso do cliente; utiliza métricas de sucesso do cliente	65	Analista de Rh
Ent3	CCC	Plataforma de ensino à distancia	26	Analista de Rh Pleno
Ent4	CCC	Plataforma de ensino à distancia	27	Estagiaria em Rh
Ent5	DDD	Ecommerce	60	Desenvolvedor Junior
Ent6	EEE	Fintech	50	Assessor de Investimentos
Ent7	FFF	Automação de notas fiscais	60	Insight Sales
Ent8	GGG	Fábrica de software	Não soube informar	Desenvolvedor de software
Ent9	HHH	Gestão e controle de pessoas	25	Head de desenvolvimento
Ent10	III	Fintech	6	Estagiário na área comercial
Ent11	JJJ	IoT, gestão de pátios com tecnologia de localização	20	Analista de campo
Ent12	JJJ	IoT, gestão de pátios com tecnologia de localização	20	Estagiário de desenvolvimento de produto

Fonte: dados da pesquisa.

Para o mapeamento dos sujeitos de pesquisa, foi feito um contato inicial com uma informante-chave, funcionária de uma startup na área de plataforma de vendas e distribuições de produtos digitais. Foi através do método bola de neve que os entrevistados subsequentes foram selecionados, ou seja, na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas, os entrevistados foram indicando participantes potenciais até formar uma rede de contatos (Vinuto, 2014). As

entrevistas semiestruturadas foram realizadas remotamente no período de 25 de julho a 25 de agosto de 2020 e tiveram uma duração média de 45 minutos, perfazendo um total de 9 horas e 50 minutos de gravação.

Para o tratamento dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo categorial com a finalidade captar as diversas percepções dos jovens acerca das startups investigadas (Bardin, 2011; Silva & Fossá, 2015). Com base nisso, os dados coletados foram transcritos, codificados, tabulados e apresentados de forma estruturada e em categorias de análise, constituídas a partir revisão teórica e refinadas com base na percepção dos entrevistados. O roteiro contemplou dezoito questões relacionadas às seguintes categorias: jornada de trabalho dos jovens; flexibilidade de horário e local; estrutura hierárquica e decisória; divisão do trabalho nas startups; média salarial.

ANÁLISE DOS DADOS

Jornada de trabalho e flexibilidade de horário e local

Primeiramente é preciso ressaltar que a pandemia do Covid alterou significativamente a rotina de trabalho nas organizações, principalmente com a adoção generalizada do home office, provocando enorme flexibilização da jornada e do local de trabalho. Assim, foi solicitado aos entrevistados que estavam nos empregos antes da pandemia que descrevessem sua rotina antes e durante a pandemia. Aos que foram contratados no decorrer da pandemia, foi solicitado que descrevessem a experiência que estavam vivenciando naquele momento.

Analisando os dados coletados, verificou-se que a jornada de trabalho dos jovens que possuem contrato de trabalho é de em média 9 horas diárias. Tal jornada parece não ter se alterado mesmo após a implantação do home office, indicando que as organizações praticam uma jornada diária próxima da permitida pela legislação trabalhista brasileira, embora um pouco acima.

Quanto à duração da jornada de trabalho dos estagiários, houve cumprimento apenas parcial da legislação que versa sobre seus direitos. Dois estagiários afirmaram que trabalham entre 8 e 9 horas, duração que ultrapassa o limite de 6 horas diárias permitido pela Lei do Estágio, em vigor desde 2008. Esses jovens relataram ainda uma sobrecarga de trabalho e dificuldades de conciliar vida profissional com vida pessoal. Dado o exposto, a pesquisa evidenciou certa precarização das relações de trabalho em relação aos estagiários (Oliveira et al., 2007).

Porém, a estagiária da área de Recursos Humanos relatou cumprir as 6 horas de trabalho, inclusive os 15 minutos de descanso e informou ainda que a sua chefia é bem rigorosa quanto ao cumprimento da legislação. Tal achado pode estar relacionado ao fato de que é o RH quem cuida das obrigações trabalhistas e assim, profissionais da área acabam sendo mais rigorosos na observância das questões legais.

Um dos jovens entrevistados (E9) tinha carteira assinada e passou para a modalidade de pessoa jurídica (PJ, pejetização), que é uma das formas de trabalho impulsionadas após a reforma trabalhista de 2017. A literatura discute os efeitos nocivos dessas “novas” formas de trabalho, apontando que representam uma desregulamentação dos direitos trabalhistas adquiridos com a CLT. Nessa “pejetização”, o trabalhador perde a seguridade e os direitos trabalhistas, não tendo amparo social algum (Magno et al., 2015; Gemelliet al., 2020).

Um dos indícios desses efeitos foi confirmado pelo Entrevistado 9 que afirma trabalhar em média dez horas por dia, além de precisar ficar sempre disponível para o trabalho via WhatsApp. O jovem esclarece ainda que “leva trabalho pra casa” e “responde mensagens a qualquer hora” para se mostrar produtivo, embora não se incomode com isso. Portanto, há indícios de uma elevada carga de trabalho desse jovem e uma precarização da relação trabalhista, sob a justificativa de meritocracia e desenvolvimento pessoal (Codagnone & Martens, 2016; Graham et al, 2017).

Com relação aos horários de entrada e saída do trabalho, não houve um padrão que fosse comum a todos os entrevistados. Tal constatação pode indicar uma jornada de trabalho mais flexível em relação às empresas tradicionais que possuem horários fixos de entrada e saída do trabalho. Sendo assim, os entrevistados relataram que possuem autonomia para definir o seu horário de trabalho, alguns com maior flexibilidade e outros com menor. Alguns entrevistados relataram que definem os seus horários e passam para a gestão aprovar. De toda forma, todos afirmaram que ficam disponíveis para participar das reuniões agendadas.

Os relatos dos Entrevistados 1 e 2, respectivamente, ilustram tal situação: “primeiro a gente tem flexibilidade de horário, mas é recomendado claramente que a pessoa tenha um horário que reflita a agenda delas”; “Eu tenho um horário muito flexível, então sou eu que faço meu horário, mas não pode ser muito louco”.

Apenas as profissionais da área de RH relataram que não possuem flexibilidade, como revela o trecho: “eu, por ser RH, para ele é a morte eu chegar 10h, então de horário eu não tenho tanta flexibilidade assim, ele me cobra”.

Com relação à flexibilidade do local de trabalho, foi possível identificar dois grupos de jovens: aqueles que tinham flexibilidade total de escolher onde trabalhar e outro grupo que tinha a obrigação de estar presencialmente na startup no cenário antes da pandemia. A fala do Entrevistados 12 ilustra a situação do primeiro grupo: “total, tanto de local de trabalho, em que eu posso fazer home office, quanto de horário que eu posso flexibilizar de acordo com minha faculdade”.

Esta característica do modelo de trabalho das startups atende aos anseios dos jovens da geração Z que desejam ter o poder de escolha (Moser et al., 2017; Chillakuri & Mahanandia, 2018); e se adequa ao contexto da indústria 4.0, que ampliou as oportunidades de trabalho flexível através das plataformas digitais e a conectividade digital.

Em um cenário distinto, os Entrevistados 1 e 4 salientam a baixa flexibilidade que a startup oferece em relação ao local de trabalho (antes da pandemia): “Basicamente as pessoas não trabalham home office nem nada, não tem muita flexibilidade nesse aspecto” (E1); “a gente tinha uma regra que se fosse necessário fazer o home office você tinha que informar com o mínimo de 48 horas de antecedência; mas o ideal é que trabalhe lá na sede, eles preferem” (Ent4). Tais achados divergem do modelo de negócio característico de startups de base tecnológica, onde se pressupõe ampla autonomia e liberdade de escolha pelos profissionais.

Ao analisar a relação entre flexibilidade de local de trabalho e tamanho/estágio de desenvolvimento da startup não foi identificada nenhuma associação.

Um aspecto interessante emergiu da fala dos entrevistados: alguns jovens relataram que não gostam de fazer home office e que preferem trabalhar

presencialmente no escritório. O principal motivo está relacionado à possibilidade de interação e comunicação pessoal com outros profissionais da empresa. Além disso, alguns entrevistados pontuam que o contato físico favorece a resolução de problemas com mais agilidade e propicia maior aprendizagem.

Alguns relatos ilustram tais constatações: “você trabalhar de forma física faz com que você tenha mais interação com as pessoas e consiga ter um desenvolvimento profissional” (Ent1); “No escritório é mais rápido, você vai lá na mesa da pessoa, tira essa dúvida” (E7); “A gente tem muita ferramenta que agiliza a comunicação, mas eu acho que o face a face traz uma experiência muito melhor” (E9). Ou seja, eles preferem o contato pessoal do que a interação online.

Tais achados contrastam algumas colocações da literatura sobre o perfil da geração Z (Iorgulescu, 2016). Ou seja, diferentemente do que se espera dos jovens (preferem o trabalho individual e a comunicação no ambiente virtual), os entrevistados parecem valorizar o trabalho em equipe e o contato pessoal.

Com relação às horas extras, a maioria dos entrevistados afirmou fazer horas extras em casos específicos, tais como, a conclusão de um projeto, a entrega de relatório, uma reunião extraordinária. Os estagiários, por sua vez, afirmaram que não fazem horas extras, exceto em casos esporádicos, a exemplo de cursos e treinamentos, o que não é permitido pela legislação de Estágio. Um dado interessante é que o número de horas extras aumentou após a pandemia, aspecto citado por alguns entrevistados. No regime de home office parece não haver um controle muito preciso do número de horas de trabalho.

A maioria das startups trabalha com banco de horas, exceto a empresa que o E8 atua, a qual faz o pagamento das horas extras em espécie. Tais situações estão de acordo com a legislação trabalhista brasileira, que permite que os empregados prestem até 2 horas a mais de trabalho por dia mediante acordo individual, convenção ou acordo coletivo com os sindicatos.

Estrutura hierárquica e divisão de tarefas

Na dimensão ‘organograma das startups’ foi investigado se as organizações possuem um organograma formal e como é o processo decisório na empresa.

Os dados revelam que a maioria das startups investigadas possui organograma, mas com características significativas de horizontalização e descentralização. Ou seja, as startups possuem um organograma mais fluido e que confere certo grau de autonomia aos profissionais, conforme corroboram as seguintes falas: “Olha é horizontal, é bem simples de falar com eles, eles nunca têm problema de estar dialogando com a gente” (E8); “aqui é mais horizontal com um certo nível de autonomia” (E9); “é um organograma bem fluido” (E10); “Organograma acho que nunca conheci o oficial, nem sei se a gente tem” (E6).

Tais achados corroboram a literatura sobre startups de base tecnológica que aponta que tais organização são caracterizadas por hierarquia plana, por ambientes menos formais e por elevada descentralização de poder (Moser et al., 2017). Tais características vão de encontro às preferências e ao perfil dos jovens da geração Z, que não se submetem a hierarquias rígidas de poder (Melo et al, 2019, Iorgulescu, 2016).

Por outro lado, foi observado um apego maior à hierarquia e certa definição de alçadas para a tomada de decisão em duas startups participantes da pesquisa (E1, E12), conforme ilustra o seguinte relato: “(...) tem três principais pessoas que estão como se fossem gestores e são eles que tomam as decisões” (E12).

Com relação à autonomia, a grande maioria dos entrevistados foi enfática em afirmar que possui autonomia na organização em que trabalha, inclusive os estagiários. Foi uma das questões que os entrevistados responderam com maior rapidez e nível de certeza. Alguns trechos de entrevista corroboram tais achados:

O mais importante é a participação em tomada de decisão. [...] a gente discute lá o rumo da empresa mesmo, então ele deixa aberto para a gente falar sobre o que a gente acha, ele passa o que está pensando né, mas ele deixa muito aberto para todo mundo que quer opinar sobre, então a gente participa efetivamente dessa tomada de decisão. Então é bem bacana (E10).

Sim, com certeza. Eu consigo definir, eu mexo com desenvolvimento de firmware, que é a minha principal função; então, na questão de questionamentos sobre projeto, questionamento de prioridade, tudo isso eu tenho autonomia para fazer. (E12)

Totalmente. 300%. (E6)

Um dado que emergiu do discurso dos entrevistados é que eles valorizam muito a autonomia no trabalho, aspecto que esperam encontrar no contexto das startups de base tecnológica. Além disso, é uma condição que retém os jovens nessas organizações.

Sim, muita autonomia nossa, de sugerir tecnologia e soluções, falar se está bom ou não, autonomia de horário, eu também posso escolher a hora que eu trabalho, o que eu posso fazer também, o que eu quero fazer, então 100% de autonomia. É muito bom isso. (E8)

Considero, e eu gosto muito, valorizo. Ele me dá toda a voz para eu desenhar, para eu definir, para eu planejar como vai ser, eu às vezes cobro dele um pouco mais de participação. (E3)

Esse achado de pesquisa corrobora a literatura na área que salienta que a geração Z gosta de trabalhar de forma autônoma e sem hierarquias rígidas que impeçam o seu pensar criativo (Chillakuri & Mahanandia, 2018; Iorgulescu, 2016; Melo et al, 2019). O que vai ao encontro também com o modelo gerencial das startups, com suas práticas de gestão mais informais e com maior responsabilização e autonomia atribuídas aos funcionários (Moser et al., 2017).

Com relação à divisão de tarefas nas startups, observou-se uma definição clara das atividades de cada funcionário na maioria das empresas estudadas, como descreve a E7: “é bem descrito o que eu preciso fazer, qual o meu desempenho no time como um todo”.

Todavia, um aspecto interessante emergiu dos dados: os jovens são demandados com frequência a realizar multitarefas, seja porque as atividades nas startups são interdependentes e realizadas de forma coletiva, seja para promover a aprendizagem e o desenvolvimento desses jovens. Os relatos de entrevista abaixo tangenciam essa discussão:

Lá na empresa nós temos muito isso do funcionário multitarefa, pode acontecer em algum momento alguém do marketing precisar de ajuda, e se eu puder ajudar, a gente faz, não tem problema. (E4)

Eu faço um pouquinho de tudo, eu entrei com uma função, mas hoje eu faço outras três, entende, eu estou trabalhando com essas 4 coisas diferentes (Entrevistado 8).

Tais achados corroboram a literatura que aponta que os jovens da geração Z são multitarefas, possuem maior capacidade de trabalhar em várias atividades ao mesmo tempo e não gostam de tarefas repetitivas (Iorgulesco, 2016; Melo et al., 2019; Chillakuri & Mahanandia, 2018). Ademais, a maioria das startups investigadas possui essa característica de realizar uma variedade de tarefas interdependentes e que demandam esforço coletivo (Moser et al., 2017).

Uma característica identificada em muitos jovens entrevistados é a sua disponibilidade em ajudar outros indivíduos/setores, assumindo atividades que muitas vezes não estavam inicialmente no seu escopo de trabalho:

É uma coisa que é geral, porque como tem um número menor de empregados, você precisa de uma flexibilidade de todos. Então você tem um setor que está mais agarrado você vai ajudar, independentemente da sua área. (E12)

Uma relação identificada nos dados empíricos foi entre as dimensões de “definição clara de atividades” e “tamanho das startups”. Ou seja, quanto menor a quantidade de funcionários da organização (menor o porte da empresa), maior é a variedade de tarefas que os jovens desempenham: “Como tem um número menor de empregados, você precisa de uma flexibilidade de todos” (E12). O Entrevistado 10, que trabalha em uma startup que possui 6 funcionários, corrobora essa ideia: “acaba que você tem que fazer um pouquinho de tudo”.

Salário dos Jovens

A média salarial dos jovens entrevistados é mostrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Média salarial dos jovens entrevistados

Entrevistado	Cargo	Faixa Salarial R\$ (salário-mínimo de 2020, R\$ 1.045,00)
Ent1	Desenvolvedor pleno	3 a 4
Ent2	Analista de RH	2 a 3
Ent3	Analista de RH pleno	3 a 4
Ent4	Estágio RH	0 a 1
Ent5	Desenvolvedor júnior	3 a 4
Ent6	Assessor de investimentos	5 a 6
Ent7	<i>Insight Sales</i>	2 a 3
Ent8	Desenvolvedor de software	3 a 4
Ent9	<i>Head</i> de desenvolvimento	6 a 7
Ent10	Estágio investimentos	1 a 2
Ent11	Analista de campo	2 a 3
Ent12	Estágio desenvolvedor	1 a 2

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando os salários por cargo, observa-se que os estagiários recebem até 2 salários-mínimos como bolsa-auxílio. Os analistas de RH recebem de 2 a 4 salários-mínimos; os desenvolvedores de softwares recebem de 3 a 4 salários-mínimos; os jovens da área comercial recebem de 2 a 6 salários-mínimos. O maior salário é o

do E9, profissional que está na condição de PJ e que ocupa o cargo Head de desenvolvimento, ganhando um valor aproximado de 6 a 7 salários-mínimos.

Comparando tais valores com o salário médio nacional de R\$ 5.108,00 reais para profissionais com ensino superior completo (PNAD, 2020), percebe-se que os jovens entrevistados ganham uma remuneração menor que a média nacional (os entrevistados que não são estagiários ganham uma média de R\$4.000,00 por mês).

Não obstante, os jovens reiteram que a questão salarial não é o principal fator que eles consideram na escolha do trabalho e da organização. Foi unânime a percepção de que outros fatores importam mais para esses jovens, particularmente, um ambiente que gere aprendizagem; uma organização que propicie um crescimento profissional mais rápido que as organizações tradicionais; um trabalho ligado à tecnologia (Iorgulescu, 2016; Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Na maioria das startups salário para você iniciar é abaixo do mercado, mas você tem um crescimento muito mais rápido e mais fluido do que em uma empresa corporativa. (E7)

Eu não optei lá por causa da bolsa estágio, independente da bolsa de estágio eu optaria por uma área de tecnologia porque eu quero aprender. (E12)

Outros entrevistados corroboram essa ideia de que o salário é importante, mas não fundamental. Outros elementos, como liberdade de horário, qualidade de vida, ambiente descontraído e desafiante e a experiência de trabalhar em uma empresa de tecnologia são considerados fatores mais importantes do que a questão salarial.

Tais achados corroboram a literatura na área que evidencia que os jovens buscam oportunidade de trabalho em startups principalmente pela flexibilidade, qualidade de vida, satisfação no trabalho e possibilidade de desenvolvimento profissional. Tais características estão alinhadas ao perfil da geração Z, a qual valoriza a busca pelo prazer no trabalho e na vida e por oportunidades de crescimento profissional de forma mais acelerada (Santos et al., 2019; Iorgulescu, 2016; Melo et al., 2019).

O Quadro 4 reúne os principais resultados do estudo.

Quadro 4 – Resultados do estudo

Dimensão	Achados	Interpretação
Jornada de trabalho e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada média de 9h/dia para contratados, sem alteração significativa no home office. • Estagiários excedem o limite legal de 6h/dia. • Casos de sobrecarga, especialmente entre estagiários. • Presença de pejetização, com longas jornadas e disponibilidade permanente. • Flexibilidade de horário predominante, embora variando entre empresas e áreas (RH menos flexível). • Flexibilidade de local variou antes da pandemia; alguns jovens preferem trabalho presencial. • Aumento das horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Índícios de precarização em estágios e contratos PJ. • Flexibilidade percebida como positiva, mas acompanhada de expectativas de disponibilidade constante. • Preferência pelo presencial refuta estereótipos da Geração Z altamente digital.

	extras no home office, com controle limitado da jornada.	
Estrutura hierárquica e autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio de organogramas horizontais e fluidos. • Forte autonomia na tomada de decisão, inclusive entre estagiários. • Algumas startups apresentam maior formalização hierárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de gestão são percebidos como menos burocráticos, reforçando a atratividade das startups para jovens. • Autonomia aparece como elemento central de satisfação e retenção.
Divisão de tarefas e multitarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades formalmente descritas, mas ampla prática de multitarefas. • Apoio entre áreas é comum, sobretudo em equipes pequenas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multitarefas é interpretado como parte da cultura organizacional, favorecendo aprendizagem acelerada.
Salários e expectativas de carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Estagiários recebem até 2 salários-mínimos; analistas 2 a 4; desenvolvedores 3 a 4; área comercial até 6; PJ com maior remuneração. • Salários abaixo da média nacional para profissionais com ensino superior. • Remuneração não é o fator decisivo para os jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco dos jovens está em aprendizagem, desenvolvimento rápido, participação em tecnologia e flexibilidade. • Remuneração é secundária frente à experiência e ao potencial de carreira.

Fonte: dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam que a maioria dos jovens possui uma jornada de trabalho bem flexível, sem horário fixo de entrada e saída do trabalho, aspecto bastante valorizado por eles, como já apontava a literatura na área. Quanto à liberdade para escolha do local de trabalho no cenário antes da pandemia, as opiniões foram divididas, sendo que alguns usufruíam dessa autonomia, enquanto outros não.

Não obstante, um achado curioso e que divergiu dos estudos na área é que os jovens preferem trabalhar presencialmente no escritório, próximo aos pares e supervisores do que no formato home office, pois sentem que isso facilita a comunicação, a aprendizagem e a resolução coletiva de problemas. Além disso, muitos revelam que o trabalho presencial possibilita a troca social, em outros termos, o “tomar um café” com o colega de trabalho ou com o superior.

Com relação à estrutura organizacional das startups, os resultados comprovam as características das empresas de tecnologia salientadas pela literatura e que são avaliadas como positivas pela Geração Z, tais como: jornada

de trabalho flexível; estruturas mais horizontalizadas; ambientais informais; autonomia para opinar e participar dos processos decisórios; liberdade de comunicação.

Os dados corroboram também a noção de que a tecnologia é algo superimportante na vida destes jovens e, esta relevância acaba sendo refletida no ambiente de trabalho. Ou seja, trabalhar com atividades relacionadas à tecnologia tornam o ambiente de trabalho mais prazeroso, contribuindo para ampliar o engajamento dos jovens com o trabalho e com a organização.

Os resultados da pesquisa evidenciam que os jovens da Geração Z, em sua trajetória profissional, buscam por experiências de trabalho e empresas onde possam aprender coisas novas, em uma busca constante por um rápido desenvolvimento profissional. A oportunidade que eles têm de se envolver em multitarefas, uma característica de trabalho comum das startups, potencializa esse processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Portanto, os dados deste estudo revelam que fator “salário” não é o principal elemento considerado pelos jovens na escolha por um trabalho, sendo considerado um aspecto secundário nessa decisão.

Todavia, isso pode estar associado naturalmente a uma fase da carreira em que os jovens estão, no início da sua jornada profissional, quando eles têm mais liberdade para renunciar a uma remuneração melhor em troca de aprendizado, por não terem obrigações como filhos e família. Mas, ao mesmo tempo, eles enxergam o trabalho nas startups como uma possibilidade de aceleração de suas carreiras, de alcançarem um rápido crescimento profissional diferentemente do que seria possível em organizações mais tradicionais e hierarquizadas. Portanto, os jovens da Geração Z entrevistados se submetem a salários mais baixos em busca de aprendizagem e crescimento.

A análise da percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho em startups de base tecnológica pode ser compreendida à luz da perspectiva da Ciência e Tecnologia (CT). As startups, enquanto espaços de inovação tecnológica, não são apenas ambientes de produção de software, aplicativos ou soluções digitais, mas também arenas sociais em que as práticas organizacionais, as relações de trabalho e as expectativas dos profissionais se articulam com os avanços tecnológicos. Nesse sentido, a adoção de flexibilidade de horário e local de trabalho exemplifica como a tecnologia remodela as fronteiras entre trabalho e vida pessoal, trazendo à tona questões sociais sobre equilíbrio, autonomia e precarização laboral.

A dimensão salarial e de crescimento profissional também se conecta com a Ciência e Tecnologia, uma vez que a experiência em startups de base tecnológica oferece oportunidades de aprendizado acelerado e desenvolvimento de competências digitais, frequentemente mais valorizadas do que a remuneração imediata. Esse fenômeno indica que a inserção em ambientes altamente tecnológicos influencia a trajetória profissional dos jovens, promovendo um acúmulo de capital humano especializado em áreas digitais.

Além disso, a pesquisa evidencia que os jovens valorizam ambientes que possibilitem aprendizado contínuo, autonomia e participação na tomada de decisão, características facilitadas por plataformas digitais colaborativas, sistemas de comunicação remota. Essa dinâmica é consistente com o enfoque CT, que reconhece a co-produção entre tecnologia e sociedade: não apenas a tecnologia influencia o modo de trabalho, mas também as expectativas, valores e práticas dos indivíduos moldam o uso e os efeitos das tecnologias. Por exemplo, o desejo dos entrevistados de manter contato presencial com colegas, mesmo em um contexto

de alta conectividade digital, demonstra como fatores sociais e culturais modulam a adoção e a interpretação das ferramentas tecnológicas.

Por fim, o estudo contribui para a área de Ciência e Tecnologia ao oferecer evidências empíricas sobre como a tecnologia reorganiza relações sociais, expectativas profissionais e práticas de aprendizagem no contexto das startups. A percepção da Geração Z sobre a valorização de experiências significativas, mais do que da remuneração financeira, reflete um fenômeno mais amplo: a transformação das relações de trabalho mediadas por tecnologias digitais e modelos organizacionais inovadores.

Como avanço teórico, este estudo associa duas literaturas contemporâneas pouco debatidas na academia nacional e internacional: startups e Geração Z. Ao fazer isso, traz à tona insights relevantes que podem ser considerados pelos profissionais na formulação de políticas e práticas de recursos humanos voltadas para essa geração, que é a mais recente a integrar a força de trabalho das organizações, em geral. E, portanto, muitas questões sobre como gerenciar tais profissionais ainda continuam sem resposta.

Ademais, o estudo evidencia que o modelo de gestão das startups de base tecnológica se alinha às expectativas da Geração Z, validando o papel da flexibilidade, autonomia e horizontalização hierárquica como fatores críticos na atração e retenção de jovens talentos. Do ponto de vista prático, os achados indicam que organizações que desejam engajar e reter profissionais dessa geração devem investir em práticas de gestão que priorizem liberdade de horário e local, desenvolvimento contínuo e participação ativa nas decisões, sem deixar de observar as regulamentações trabalhistas, especialmente para estagiários e contratos PJ.

Diante da escassez de estudos que abordam o tema desta pesquisa, distintas possibilidades se apresentam para estudos futuros. Salienta-se, dessa forma, a importância de se realizar pesquisas em outras regiões do Brasil, com o propósito de abranger outros contextos socioeconômicos e culturais. Há uma concentração da geração de patentes e tecnologias nas regiões centro-sul do Brasil e, portanto, considerar as regiões Nordeste e Norte pode trazer resultados diferentes e curiosos. Outra sugestão seria incluir a percepção de outras gerações que trabalham em empresas de tecnologia, com o objetivo de comparar diferentes percepções entre trabalhadores de gerações diferentes.

Ademais, este estudo sugere novas direções para pesquisas futuras, como: i) investigar o impacto da pejetização e das novas formas de contrato na satisfação, motivação e segurança laboral dos jovens; ii) analisar longitudinalmente a evolução da percepção da Geração Z sobre trabalho em startups, considerando mudanças pós-pandemia; iii) explorar comparações entre startups de diferentes portes e setores quanto à flexibilidade, remuneração e práticas de gestão.

What does Generation Z think about working in technology-based startups?

ABSTRACT

This study analyzes the perception of Generation Z youth regarding work in technology-based startups. Qualitative in nature, this study was based on interviews with twelve young people working in technology-based startups. The results show that young people prefer to work in person in the office, as they feel that this facilitates communication, learning, and collective problem-solving. The findings also reinforce the characteristics of startups highlighted in the literature and valued by Generation Z, such as flexible working hours, horizontal structure, informal environments, and autonomy. The results also show that salary is not the main factor considered by young people when choosing a job. By associating two contemporary themes that are little debated in national and international academia (startups and Generation Z), the research brings to light relevant insights for the formulation of human resources policies aimed at this generation.

KEYWORDS: Industry 4.0. Working Hours. Home Office. Management Model.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2024. 2025. Disponível em: <https://www.abstartups.com.br/wp-content/uploads/2025/06/Mapeamento-do-Ecossistema-Brasileiro-de-Startups-2024.pdf>. Acesso em: dia mês ano.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSIOUNI, D. H.; HACKLEY, C. 'Generation Z' children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*, v. 13, n. 2, p. 113-133, 2014.
- BENDICKSON, J.; MULDOON, J.; LIGUORI, E.; MIDGETT, C. High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, v. 27, n. 2, p. 112, 2017.
- BERTÃO, N. Startup x empresa grande: quem paga o melhor salário. 2019. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2019/05/09/startup-x-empresa-grande-quem-paga-o-melhor-salario.ghml>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- CAETANO, M. L. S.; PEREIRA, T. F. Análise do perfil dos colaboradores de uma STARTUP. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 10, p. 77778-77794, 2020.
- CARVALHO, L. A. C.; ANDRADE, E. P.; FRAGA, I. D. Mapeamento do processo de regularização LGPD em uma startup de recrutamento tech. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 21, n. 65, p. 154-177, 2025.
- CHILLAKURI, B.; MAHANANDIA, R. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, v. 26, n. 4, p. 34-38, 2018.
- CODAGNONE, C.; MARTENS, B. Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues. *Institute for Prospective Technological Studies – Digital Economy Working Paper*, n. 1, 2016.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Oportunidades para a indústria 4.0: aspectos da demanda e oferta no Brasil. Brasília: CNI, 2017.
- CUNHA FILHO, M. A. L.; REIS, A. P.; ZILBER, M. A. Startups: do nascimento ao crescimento. *DESAFIOS – Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, v. 5, n. 3, p. 98-113, 2018.
- DWIVEDULA, R.; SINGH, P.; AZARAN, M. Gen Z: Where are we now, and future pathways. *Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 2, p. 28-40, 2019.
- FARIA, A. F. D.; SEDIYAMA, J. A. S.; LEONEL, D. S. Censo mineiro de startups e demais empresas de base tecnológica. Viçosa, MG: NTG/UFV, 2017.
- FRATRIÈOVÁ, J.; KIRCHMAYER, Z. Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 2, p. 28-39, 2018.

GEMELLI, C. E.; CLOSS, L. Q.; FRAGA, A. M. Multiformidade e pejotização: (re)configurações do trabalho docente no ensino superior privado sob o capitalismo flexível. *REA*, v. 26, n. 2, p. 409-438, 2020.

GRAHAM, M.; HJORTH, I.; LEHDONVIRTA, V. Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, v. 23, n. 2, p. 135-162, 2017.

IORGULESCU, M. C. Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 47-54, 2016.

KURT, R. Industry 4.0 in Terms of Industrial Relations and Its Impacts on Labour Life. *Procedia Computer Science*, v. 158, p. 590-601, 2019.

LANIER, K. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 2017.

MAGNO, A.; BARBOSA, S.; ORBEM, J. V. "Pejotização": precarização das relações de trabalho, das relações sociais e das relações humanas. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, v. 10, n. 2, p. 839-859, 2015.

MAIA, M. M. Características dos empreendedores de startups brasileiras de base tecnológica. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, v. 1, n. 2, p. 52-69, 2016.

MARRA, A. V.; FARIA, S. G.; OLIVEIRA, I. T. S.; ALMEIDA VICENTE, N. A. "Lobo em pele de cordeiro": o que dizem as startups para atrair talentos. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, v. 3, n. 1, p. 70-91, 2019.

MATTA, L. H. da; CARVALHO NETO, A.; DINIZ, D. M.; SANT'ANNA, A. S. Por que ficam? Fatores de retenção de profissionais da Geração Z em grandes organizações brasileiras. *Anais do EnANPAD*, 2023.

MATTA, L. H.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, v. 15, n. 2, 2024. DOI: 10.13059/racef.v15i2.1117.

MELENCHION, J. R. Práticas de gestão de pessoas em startups. 2025. Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Disponível em: <https://repositorio.uscs.edu.br/items/1356b19f-665a-47e9-8a89-1076f0234b58>. Acesso em: dia mês ano.

MELO, A. O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. S.; SANTOS, A. C. B. D. Identidade da Geração Z na Gestão de 'Startups'. *Revista Alcance*, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019.

MOSER, K. J.; TUMASJAN, A.; WELPE, I. M. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants'

entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, v. 32, n. 5, p. 588-610, 2017.

NURVALA, J. P. 'Uberisation' is the future of the digitalised labour market. *European View*, v. 14, n. 2, p. 231-239, 2015.

OLIVEIRA, A. P. C.; SILVEIRA, V. N. S. Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte (MG). *Revista Pretexto*, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

OLIVEIRA, A.; LEITE FILHO, C.; RODRIGUES, C. Relações de trabalho em estágios: exploração ou aprendizagem. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (IV SEGeT). Resende, RJ, 2007.

OSTERMANN, C.; MOYANO, C. M.; LAUFER, J. Posicionamento de Marca em Instituição de Ensino Superior: A Percepção das Coortes Geracionais Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 3, p. 416-434, 2019.

OUIOMET, P.; ZARUTSKIE, R. Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, v. 112, n. 3, p. 386-407, 2014.

PASSERO, G.; ENGSTER, N. E. W.; DAZZI, R. L. S. Uma revisão sobre o uso das TICs na educação da Geração Z. *RENTE – Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 14, n. 2, 2016.

PNAD CONTÍNUA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: rendimento de todas as fontes 2019. 2020.

RECKTENWALD, A.; PAULA, G.; CARVALHO, L.; WALTER, S. A. Conflito de gerações e o impacto na rotatividade de pessoal no setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 7, n. 2, 2017.

RIES, E. O método Lean Startup. São Paulo: Infinito Particular, 2025.

RIMINUCCI, M. Industry 4.0 and Human Resources Development: A View from Japan. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, v. 7, n. 1, 2018.

RODRIGUES, T. M.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, n. 11, p. 38, 2021.

SANTOS, S. S. S. D.; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; ORO, I. M. Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. São Paulo: Edipro, 2019.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Dados em Big Data*, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2017.

TESSARINI, G.; SALTORATO, P. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Produção Online*, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

TEPEXPÁ, S. S.; CASTAÑEDA, K. T. Importancia de las startup en la economía del siglo XXI. *Revista Gestión y Estrategia*, n. 61, p. 45-62, 2022.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WERLANG, N. B.; FONSECA, J. Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinenses. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 8, n. 4, p. 851-869, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido: 07/08/2024
Aprovado: 09/12/2025
DOI: 10.3895/rts.v21n67.18954

Como citar:

RODRIGUES, Thiara Martins; CARVALHO NETO, Antônio; DINIZ, Daniela Martins. O que a Geração Z pensa sobre o trabalho em startups de base tecnológica? **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 21, n. 67, p.121-143, out./dez, 2025. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/18954>

Acesso em: XXX.

Correspondência:

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

