

## INTRAEMPREENDEDORISMO E GERAÇÃO Z

João Pinheiro De Barros Neto e Luiz Gustavo Peixoto

**RESUMO:** Este artigo apresenta os resultados de uma survey aplicada a jovens da Geração Z (16 e 25 anos) segmentada em três segmentos: pessoas que trabalham em grandes empresas, que trabalham em startups e que não estavam trabalhando ainda, no momento da pesquisa. O objetivo foi identificar o perfil intraempreendedor desses jovens da Geração Z que está adentrando nas organizações e em breve serão a maioria da força de trabalho. A importância do estudo reside no fato de que cada vez mais organizações buscam empregados com perfil intraempreendedor, o que valoriza sobremaneira esse tipo de profissional no mercado. Os resultados indicam que os membros da geração Z que já estão trabalhando possuem traços do perfil intraempreendedor, que se incomodam com os modelos tradicionais de trabalho e que os Z que trabalham em startups têm a percepção de que esse tipo de organização, diferentemente das empresas convencionais, tende a atrair pessoas com características intraempreendedoras da geração Z. Embora o estudo tenha como limitação o tamanho de sua amostra (91 respondentes), pode-se inferir que ambientes mais dinâmicos (startups) atraem e liberam os espíritos intraempreendedoras da geração Z. Dessa forma, sugere-se estudos mais abrangentes cujos resultados possam ser generalizados e recomenda-se que as grandes empresas adotem ações que visem a reter os talentos da Geração Z empregados nelas.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras. Criatividade. Geração Z. Inovação. Intraempreendedorismo. Intraempreendedor.

## INTRODUÇÃO

O cenário do mundo corporativo tem como principal pilar de crescimento e de posicionamento empresarial o nível de adaptabilidade e agilidade frente às novas necessidades dos clientes, forçando-as a estarem prontas e preparadas para as mudanças, a fim de se posicionarem frente aos concorrentes, buscando a eficácia e a eficiência em suas operações.

Hoje, com a Quarta Revolução Industrial, as necessidades de adaptações além de serem fundamentais para as empresas na sobrevivência do mercado, também são fundamentais para as pessoas, pois são parte primordial na execução de tarefas operacionais/administrativas, tomada de decisão, definição de metas e estratégias (SCHWAB, 2020).

Nesse cenário, as pessoas continuam sendo fundamentais para manter a empresa em operação, buscando sempre inovar e melhorar seus produtos. Devido aos colaboradores terem um papel primordial na adaptação das organizações, o estudo das gerações dos grupos é necessário, a fim de entender o modo que elas tomam decisões para as principais mudanças, são elas: Geração Perdida; Grandiosa; Silenciosa; Baby Boomers; X; Millenials; Z e Alfa (FORMENTON, 2017).

Cada geração tem suas particularidades e viveram fatos marcantes na sociedade. A Geração Perdida teve um alto poder de realização por se reerguerem depois da I Grande Guerra. Os membros da Geração Grandiosa foram batalhadores que lutaram na II Guerra Mundial. A Geração Silenciosa nasceu durante a grande depressão e viu o surgimento do rock and roll. A geração com boas perspectivas para o futuro, os Baby Boomers, viram as primeiras televisões e puderam observar grandes mudanças nas estratégias de marketing e nos novos produtos e serviços. A Geração X é uma geração de pessoas que recebeu contribuições de muitas subculturas e contraculturas diferentes ao longo de suas vidas e estes já eram mais equilibrados no trabalho e em sua vida. A Millenials, geração que nasceu na era da internet que abriu fronteiras e diminuiu o tempo e espaço. A Geração Z dos nascidos na era da tecnologia, com alto crescimento de novos lançamentos e a Geração Alfa, a única geração 100% digital (FORMENTON, 2017).

Devido à necessidade de adaptabilidade das empresas em face das novas exigências do mercado, tem-se o surgimento de novos negócios, produtos ou serviço cada vez mais rapidamente. Isto é acelerado pelo movimento empreendedor dos profissionais que buscam novas soluções para atender uma demanda existente ou uma demanda que

virá a existir com um novo produto que pode facilitar a vida das pessoas.

Estes empreendedores possuem diferentes características e diferentes tipos de perfil empreendedor e podem empreender dentro de uma empresa existente ou empreender criando novos negócios e empresas. Pessoas com perfil empreendedor têm a maneira particular de fazer novos negócios e soma facilidades nos ambientes que estão inseridos. Segundo Barros Neto (2018, p.151).

O empreendedor cooperado (ligado a alguma cooperativa em muitos casos, são os artesões). O social (está ligado aos projetos sociais e ajudas comunitárias). O herdeiro (segue no negócio da família, inovando-o e melhorando-o). O individual (aquele que tem um pequeno negócio ainda no começo, e saiu da informalidade recentemente para abrir uma MEI). O informal (que trabalha apenas para o seu sustento). O nato (é aquele empreendedor que nasce para empreender e cria grandes negócios). O planejado (é o que estuda seu negócio e entra mediante a viabilidade). O público (empreende em negócios do governo e são concursados). O aprendiz (torna-se empreendedor por algum fato que ocorreu em sua vida, na maioria das vezes nem percebe). O serial (cria vários negócios, um na sequência do outro). O corporativo (é conhecido como o intraempreendedor, aquele que devido seu perfil busca inovar e atingir seus objetivos dentro das corporações com formas novas de realizar o trabalho).

Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo foi analisar o perfil intraempreendedor dos membros da geração Z, que estão chegando ao mercado de trabalho, dentro de grandes organizações e de startups, comparando a percepção dessa geração em relação ao ambiente de cada uma dessas organizações, bem como avaliar as expectativas daqueles que ainda não estão empregados quanto ao futuro empregador.

## **GERAÇÃO Z E INTRAEMPREENDEDORISMO**

Temos na atualidade quatro destas gerações que convivem e trabalham juntas: Os Baby Boomers (que nasceram entre 1945 e 1965), a geração X (que nasceram entre a década de 60 até final dos anos 70), a geração Y ou Millenials (que nasceram entre os anos 80 até meados dos anos 90) e a geração Z (que nasceram a partir da década de 90), a qual devido ter nascido na época da transição do off-line para o online, tem um perfil marcadamente diferente no mercado de trabalho, como por exemplo, buscam atingir os objetivos a curto prazo, convivem com facilidade com as transformações digitais na empresa, ou até mesmo, querem abrir seu próprio negócio (MARTINS, 2015).

### **A geração Z, grandes empresas e startups**

Das definições apresentadas sobre a geração Z, chama-se atenção ao que Kampf (2011, p.1) explica: “Estamos falando do que sociólogos e publicitários classificam como nativos digitais, ou geração Z: pessoas nascidas a partir da segunda metade da década de 1990”. Complementa Kampf (2011, p.1):

Esses indivíduos, segundo alguns especialistas, seriam totalmente familiarizados com as últimas tecnologias digitais e não encontrariam dificuldade alguma em aprender a lidar com as novidades que aparecem praticamente todos os dias nesse mercado, diferentemente dos membros das gerações que os antecedem. O “Z” vem de “zapear”, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e “energia” ou “entusiasmo”.

A geração Z, os novos profissionais da atualidade, são altamente energizados e entusiastas em suas entregas, buscando novas formas de fazer atividades corriqueiras, gostam de otimizar seu tempo, fazer o necessário de forma automática e utilizar a tecnologia ao seu favor. São pessoas nascidas a partir de meados da década de 1990 e, neste estudo foram considerados como pertencentes à geração Z as pessoas entre 16 e 25 anos, que estão começando a adentrar no mercado de trabalho.

O conceito de empresa “Z para Z”, traz a ideia de empresas digitais criadas nesta nova era das startups, cuja atividade fundamental, para Ries (2019, p.10), é “transformar ideias em produtos e avaliar a reação dos clientes”. Deste modo, os colaboradores dessas organizações precisam ser rápidos e ágeis para criar produtos e entregar ao cliente a melhor experiência e estas empresas os dão mecanismos e incentivos para mudarem e transformarem. (TUCCI, 2020).

Já as grandes empresas com receita operacional bruta (ROB) maior ou igual a R\$ 300 milhões (BNDES, 2020) ou com 500 empregados ou mais, têm maior dificuldade de lidar com este perfil de profissional, pois eles na maioria das vezes se destacam por realizar mudanças significativas ou são tomados pela frustração por não conseguirem realizarem mudanças, visto que as grandes empresas são mais burocratizadas. Porém, mesmo essas empresas já têm percebido a mudança do mercado e estão em busca de encontrar e manter colaboradores com um perfil mais empreendedor.

Ainda sobre o perfil profissional dessa geração, Gonçalves (2020) nos diz que ao “escolher uma empresa, os Zs consideram o propósito expresso e praticado da organização”, ela ainda acrescenta que quanto “ao ambiente de trabalho, os espaços de co-working e home office são valorizados” e acrescenta que em “relação às formas de comunicação, embora a Geração Z seja associada à tecnologia e às redes sociais, na

verdade, a qualidade da comunicação pessoal no ambiente de trabalho é muito valorizada.” Finalmente, ela conclui que “77% acredita que será preciso se esforçar mais do que as gerações anteriores para se realizar profissionalmente”.

Deste modo observa-se que esta geração está preocupada em entregar um melhor trabalho baseado em tecnologia e praticidade, com foco em resolver a causa que a empresa defende, sendo eles adaptáveis às mudanças de sua organização, desde que gostem do que fazem.

### **Intraempreendedorismo**

Além de a geração Z se destacar por buscar inovar em seu ambiente de trabalho trazendo novas formas de realizar tarefas e novos produtos, há nas grandes empresas os chamados empreendedores corporativos, também conhecidos como intraempreendedores, que, conforme descrição de Henrique e Cunha (2012. p.104).

Apesar desta falta de convergência quanto ao termo, a literatura sobre empreendedorismo corporativo revela duas tendências principais: a primeira está focada no indivíduo que implementa inovações na empresa, apresentando o empreendedorismo corporativo como um conjunto de características psicológicas, de atributos pessoais e, ainda, dos papéis ou funções dos empreendedores que atuam dentro da organização. A segunda linha de tendência procura demonstrar o processo intraempreendedor, os fatores que conduzem a sua emergência e as condições requeridas, delineando o empreendedorismo corporativo como um modo organizacional, caracterizado por fatores como liberdade e autonomia, permitindo a seus empregados estarem sempre na busca de inovações.

Fumagalli (2008) ressalta que a palavra intraempreendedor foi criada por Pinchot em 1985 para aglutinar o termo empreendedor intracorporativo, isto é, uma pessoa dentro da organização que assume responsabilidade direta para transformar uma ideia em um produto final lucrativo assumindo o risco da inovação.

Wunderer (2001) entendeu que os intraempreendedores são membros da organização que inovam, identificam e criam novas oportunidades de negócio, assim como estruturam e coordenam novas combinações e arranjos de recursos para gerar e agregar valor por meio da exploração de necessidades não atendidas dos clientes ou da melhoria da eficiência de processos já realizados na própria empresa.

Pinchot (1989) em seu trabalho pioneiro informa que há dez práticas que são adotadas pelos intraempreendedores de sucesso que são as seguintes.

1. Busca incansavelmente os seus objetivos, mas de maneira realista em relação aos meios para atingi-los.
2. Constrói uma equipe de voluntários entusiasmados selecionando apenas os melhores profissionais.

3. Cria networking com pessoas capazes de prestar ajuda e assistência sempre que necessário.
4. É humilde e trabalha em silêncio para não gerar os mecanismos de resistência à mudança da organização.
5. É leal e honesto com os seus apoiadores e patrocinadores na empresa.
6. Encontra meios de superar qualquer regra que possa impedir a realização de uma boa ideia.
7. Faz todo o possível para transformar ideias em realidade.
8. Pede desculpas ao invés de pedir permissão, porém, respeita os limites estabelecidos pela organização.
9. Vai trabalhar todos os dias com o espírito de quem vai ser demitido.
10. Sempre mantém o foco.

Para os empreendedores corporativos o ownership (sentimento de dono) é fundamental para a vida profissional, sendo que para Morishita (2019) os “profissionais que possuem essa característica em sua personalidade acabam tendo mais oportunidades de crescimento de carreira, afinal, aqueles que se dedicam ao negócio com o empenho de um empreendedor, no médio e longo prazo, acabam se tornando os líderes de alta gestão da empresa”.

Este espírito eleva o desejo e vontade de levar as empresas a se diferenciarem, pois entende-se que à medida em que isto ocorre ele terá novas chances e atividades, podendo elevar sua remuneração e melhorando a qualidade de vida dos clientes. Para melhor entendimento temos os seguintes exemplos de intraempreendedores, conforme cita Trindade (2016).

Kelly Johnson, criador do projeto Skunk Works para a empresa Lockheed Martin, com a desburocratização das empresas com projetos inovadores partido de seus colaboradores. Dr. Spencer Silver, criador do “Post It”, papel alto colável onde é possível realizar anotações, hoje é um dos principais produtos da 3M.

Ken Kutaragi, com a criação de um chip que veio a ser utilizado na criação da Playstation, produto de alto impacto nas para a Sony.

Desta forma observa-se que o intraempreendedorismo é capaz de transformar as empresas e mudar a sua forma de atuação, às vezes sendo responsável pelas mudanças disruptivas que trazem uma maior mudança no mercado, novas formas de renda e de negócios, de maneira que o empreendedor empresarial tem papel fundamental nas inovações do mercado de uma forma geral.

### **Intraempreendedorismo e a geração Z**

É bastante evidente que a geração Z possui traços de um perfil intraempreendedor, isto é, pode-se identificar muitos pontos iguais entre ambos os conceitos, por isso, elaborou-se a Figura 1 para demonstrar um comparativo entre

ambos os perfis.

**Figura 1. Comparativo entre a geração Z e os intraempreendedores.**

	Geração Z	Intraempreendedor
Tecnologia	Nascidos já na era digital.	Utilizam da tecnologia para inovar.
Liderança	Libera pessoas por um mesmo objetivo.	Utilizam da liderança para o desenvolvimento da equipe.
Responsabilidade	Através do amor pela causa.	Tem responsabilidade com o negócio devido espírito de dono.
Rapidez	Devido a necessidade de mudança para melhorar seu dia a dia.	Realiza suas entregas com rapidez para melhorar a visão do cliente.
Adaptabilidade	Para entregar valor na causa.	Conforme a necessidade do mercado.
Agilidade	Nas ideias.	Nas entregas.
Inovação	Usada para melhorar seu dia a dia.	Usada para empresa ter lucros.

**Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kampf (2011) e Uriarte (2000).**

Pode-se dizer esta geração demonstra maior aptidão para valores do intraempreendedorismo conforme Monteiro, Ribeiro, Azary, Marques (2016) e Shinyashiki (2009) chega a afirmar que a Geração Z nasceu e vive em um mundo globalizado, por isso, tem uma visão ampla do seu trabalho, com o desejo de realizar ações positivas para a sociedade e os clientes, ou seja, tem a necessidade de fazer algo diferente e inovador.

Um bom exemplo desse tipo de comportamento intraempreendedor, ainda que de outra geração, é o cofundador da Apple, Steve Wozniak, para quem era de extrema importância que ele próprio apresentasse o primeiro computador da empresa para a qual trabalhava, a HP, porém, ao mostrar seu produto novo, foi surpreendido com a seguinte frase de seu supervisor “Este trabalho é de amador”. Todos sabemos que anos à frente a Apple passou a HP em receita (ISAACSON, 2011).

Assim, investir em talentos intraempreendedores para melhor desempenhar um trabalho vem sendo cada vez mais comum nas empresas e, facilmente encontram-se diversos exemplos no mercado que ao não contarem com intraempreendedores, perderam oportunidades valiosas, tal qual a HP mencionada acima.

Felizmente, muitas empresas seguem a tendência de adotar medidas para reter seus talentos conforme relatado por Xerpa (2019): “Em um estudo citado pela McKinsey, pesquisadores comprovaram que uma pessoa de talento superior é até oito vezes (800%) mais produtiva que uma pessoa de desempenho médio (de acordo com a complexidade do trabalho)”. Deste modo o principal ativo da empresa torna-se o colaborador, sendo o desafio do RH identificar e desenvolvê-los.



## Inovação

Em todas as revoluções que tivemos na história da indústria, a inovação sempre estava presente sendo o principal motor impulsionador de mudanças na maneira de pensar e de como realizar os processos, deste modo, a humanidade obteve seus benefícios no decorrer das décadas e intensificando-se nos tempos atuais.

Peter Drucker (1987) ainda nos anos 1980 já defendia que todas as organizações necessitam de uma competência fundamental que é a inovação, e que esta pode ser de qualquer tipo, desde que a empresa inove.

Conforme Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) a necessidade de as organizações inovarem é uma demanda constante da sociedade e, assim, vemos que a inovação está ligada a novas combinações de fatores que rompem o equilíbrio existente, tal como as mudanças no ambiente (SCHUMPETER, 1998).

Para Lopes e Barbosa (2014, p. 3).

A inovação está ligada à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de core competence, à capacidade de inovação e à aprendizagem organizacional. Pode-se dizer que, quando se fala de estratégia, a inovação surge como um elemento fundamental da ação e diferenciação das empresas.

Para Mascarenhas Bisneto e Lins (2016.p.89) “No Brasil, a Lei de Inovação Federal (Lei nº 10.973 de 11/2004) traz a definição de Inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”, e invenção como “[...] o surgimento de novo produto, processo ou aperfeiçoamento incremental, obtida por um ou mais criadores”.

Assim, pode-se observar que a inovação foi fundamental para a adaptabilidade e mudança no cotidiano das pessoas bem como para as empresas que, devido ao desejo (e necessidade) de lançar novos produtos frente aos concorrentes, foram se adaptando e realizando mudanças internas necessárias.

A inovação divide-se em três diferentes tipos, quais sejam a incremental, radical e disruptiva, que mostram características diferentes. A inovação incremental esta pautada na criação de novas formas de trabalho interno para o ganho de produtividade e redução dos custos com ganho a longo prazo. Para a inovação radical, é um processo em que a empresa passa por uma mudança estrutural ou a mudança de negócio chave, buscando a tendência do mercado. Já a inovação disruptiva, busca resolver problemas da sociedade e monetizar trazendo retorno financeiro e alto impacto (DISTRITO, 2020a).



Todas as três formas de inovação são importantes para manter a empresa viva no mercado frente a novas tendências, pois assim elas se tornam competitivas, porém no século XXI a empresas com inovação disruptiva têm ganhado mercado devido o foco ser no cliente e no ganho de escala de maneira acelerada, quebrando paradigmas anteriores e passando a desenvolver um novo modelo de serviço ou produto nunca visto antes. Neste modelo, o valor gasto é maior, pois é preciso uma alavancagem frente ao mercado de forma a criar uma demanda pelo novo produto (CHRISTENSEN, 2012).

### **Intraempreendedorismo e a inovação disruptiva**

O perfil de empreendedor corporativo tem ganhado espaço nas organizações quando se trata de realizar inovações ou mudanças no formato que as empresas operam, pois este é o principal agente de mudança organizacional e econômica.

Independentemente do tamanho da organização, sendo pequenas, médias ou grandes, o colaborador com este perfil busca vantagens competitivas, ações com colegas de trabalho que buscam formas novas de pensar e realiza mudanças totalmente foram do convencional para tarefas e processos internos (HENRIQUE; CUNHA, 2012).

Para identificar este perfil, a inovação é uma ferramenta fundamental pois ela diferencia o intraempreendedor dos demais colaboradores, ainda conforme Henrique e Cunha (2012) um “indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, cria(m) novos negócios corporativos, seja dentro ou fora da organização ou instiga(m) renovação estratégica ou inovação dentro daquela organização”.

Deste modo é possível destacar que inovação disruptiva é romper com o curso natural por meio de uma novidade, algo que até recentemente não era conhecido, tendo esse conceito sido difundido, conforme Carvalho (2020) por “Clayton Christensen, professor de Harvard, que se inspirou no conceito de destruição criativa cunhado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter em 1939 para explicar os ciclos de negócios”.

Assim, o empreendedor corporativo que dominar esta técnica certamente sairá à frente dos seus pares e será um agente de transformação e inovação dentro de sua empresa levando-a a ser competitiva no mercado.

Ainda conforme Carvalho (2020), segundo “Christensen, algumas das características das inovações disruptivas são: margens de lucro menores, mercados-alvo menores e produtos e serviços mais simples, que não parecem tão atrativos quanto as

soluções existentes quando comparados com métricas de performance tradicionais”. Dessa forma, é possível sair à frente dos concorrentes e estabelecer novas demandas para um mercado que ainda pode ser ou que ainda venha a existir.

### **Corporações formadas por intraempreendedores**

Com o surgimento da era tecnológica pós guerra fria e com a evolução de tecnologias principalmente após o surgimento da internet, com fábricas de televisões, máquinas fotográficas, computadores pessoais e telefones, houve a demanda de novas empresas e o surgimento de novos modelos de negócio até que houve o surgimento do termo startup, na chamada bolha da internet de 1996 a 2001 (DISTRITO, 2020b).

O ano de 2020 foi um marco para este modelo de negócio inovador e denominado de empresas disruptivas por mudarem a maneira de consumo dos clientes. De acordo com Mattiazzi (2020), o Brasil “tem 12.700 startups, segundo a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), cujo crescimento foi de 27% em relação a 2018, quando eram 10 mil empresas e 20 vezes mais do que em 2011, ano de fundação da Abstartups, que contabilizou 600 negócios à época”.

Assim é possível destacar que nesse mercado aquecido surge a oportunidade e a necessidade de novos profissionais preparados para enfrentarem novos desafios, mas que estejam de acordo com o perfil inovador destas empresas, ou seja, “de Z para Z” termo que surgiu para denominar profissionais da geração Z que vão trabalhar para empresas Z

## **METODOLOGIA**

Conforme Gil (2019, p. 10), a palavra método provém do grego *methódous* e tem o significado de “caminho para chegar a um fim”, nesse sentido, o presente estudo trata-se de um survey interseccional cuja principal característica é a coleta dos dados em um único momento (BABBIE, 1999).

Sendo os questionários e entrevistas os métodos de coleta de dados característicos dos surveys (BRYMAN, 1992), foi elaborado um formulário eletrônico no Google Forms, cujo link foi enviado aos participantes no primeiro semestre de 2021.

Para seleção dos respondentes, o link do formulário foi encaminhado, com as devidas orientações, para pessoas que faziam parte dos grupos de WhatsApp (aplicativo de mensagens instantâneas) dos pesquisadores.

Essas pessoas podiam responder ao questionário (ou não) e reenviá-lo a outras conexões que entendessem conveniente, consoante técnica derivada da metodologia denominada de snowball ou snowball sampling (GOODMAN, 1961), conhecida no Brasil como Bola de Neve. Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística, muito utilizada em pesquisas sociais em que os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam outros novos participantes e assim sucessivamente. O processo deve continuar até se atingir o ponto de saturação, isto é, o momento a partir do qual os novos respondentes passam a repetir os conteúdos já obtidos nas respostas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (VINUTTO, 2014).

No presente estudo a coleta de dados foi encerrada ao se receber 91 respostas consideradas válidas, devido ao limite de tempo definido no cronograma do estudo que impossibilitava estender o prazo de coleta.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

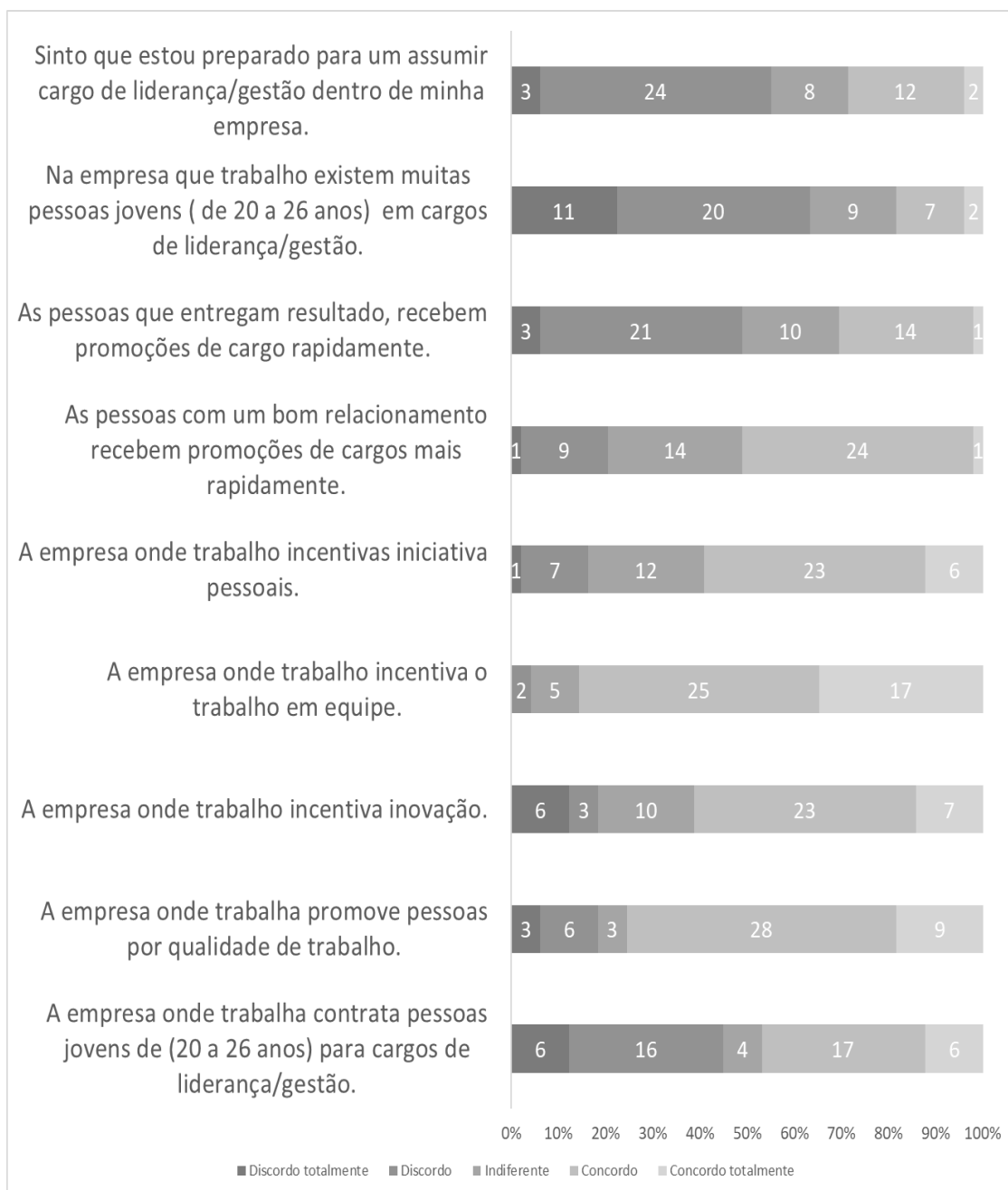
Para se analisar os dados obtidos quantitativamente utilizou-se o aplicativo Microsoft Excel<sup>®</sup> que permite gerar gráficos, tabelas e diversas estatísticas, também se separou os respondentes em três grupos distintos, conforme apresentado a seguir e de acordo com os objetivos da pesquisa.

### **Pessoas da geração Z que trabalham em grandes empresas**

O total da amostra foi de 49 profissionais da geração Z (18 a 25 anos), funcionários de empresas de grande porte, isto é, organizações com 500 ou mais empregados.

Como mostram as respostas no Quadro 1, os jovens da geração Z que já estão no mercado de trabalho empregados em grandes empresas, já começam a ocupar cargos e funções de liderança, embora, em sua maioria, ainda não se sintam preparados para assumir essas posições. Não obstante, quase metade das organizações desses jovens pesquisados, costuma contratar pessoas da geração Z para ocuparem cargos de liderança e gestão, indicando a necessidade de os jovens buscarem, tão logo quanto possível, capacitarem-se em gestão e prepararem-se para liderar.

**Quadro 1: Respostas das pessoas da geração Z que trabalham em grandes empresas.**



Fonte: dados da pesquisa (2021).

A maioria das grandes empresas, na visão da geração Z, não promove as pessoas que entregam resultados (competentes tecnicamente) com rapidez, mas promovem aqueles funcionários que conseguem estabelecer bons relacionamentos (possuem competências sociais).

Por outro lado, essa geração percebe que as grandes organizações promovem as pessoas pela qualidade do trabalho e, sendo qualidade um conceito mais amplo que pode abranger tanto as entregas quanto a maneira como são realizadas essas entregas, pode-se inferir que tais empresas valorizam funcionários que conseguem alcançar resultados e

entregá-los com consistência.

Ainda na visão da geração Z, a maioria das grandes empresas em que trabalham promovem a iniciativa individual, o trabalho em equipe e a inovação. Esse é um resultado importante, pois estas são características intraempreendedoras e requisitos fundamentais para as organizações se manterem competitivas no atual contexto dos negócios.

### **Pessoas da geração Z que trabalham em startups**

O total da amostra de pessoas que trabalham em startup foi de 14 jovens da geração Z (16 a 25 anos) empregados ou estagiando em startups.

Avaliando o Quadro 2 com atenção, pode-se perceber, como um padrão ou média, que os respondentes da geração Z que trabalham em startup, têm a percepção que a maioria das pessoas que trabalham nesse tipo de empresa são de sua geração (Z), percebem-se como pessoas que estão bem preparadas para exercer cargos de liderança, enxergam-se como pessoas que buscam resolver mais problemas. Os respondentes também percebem são estimulados para o desenvolvimento pessoal e a terem iniciativas dentro do seu trabalho.

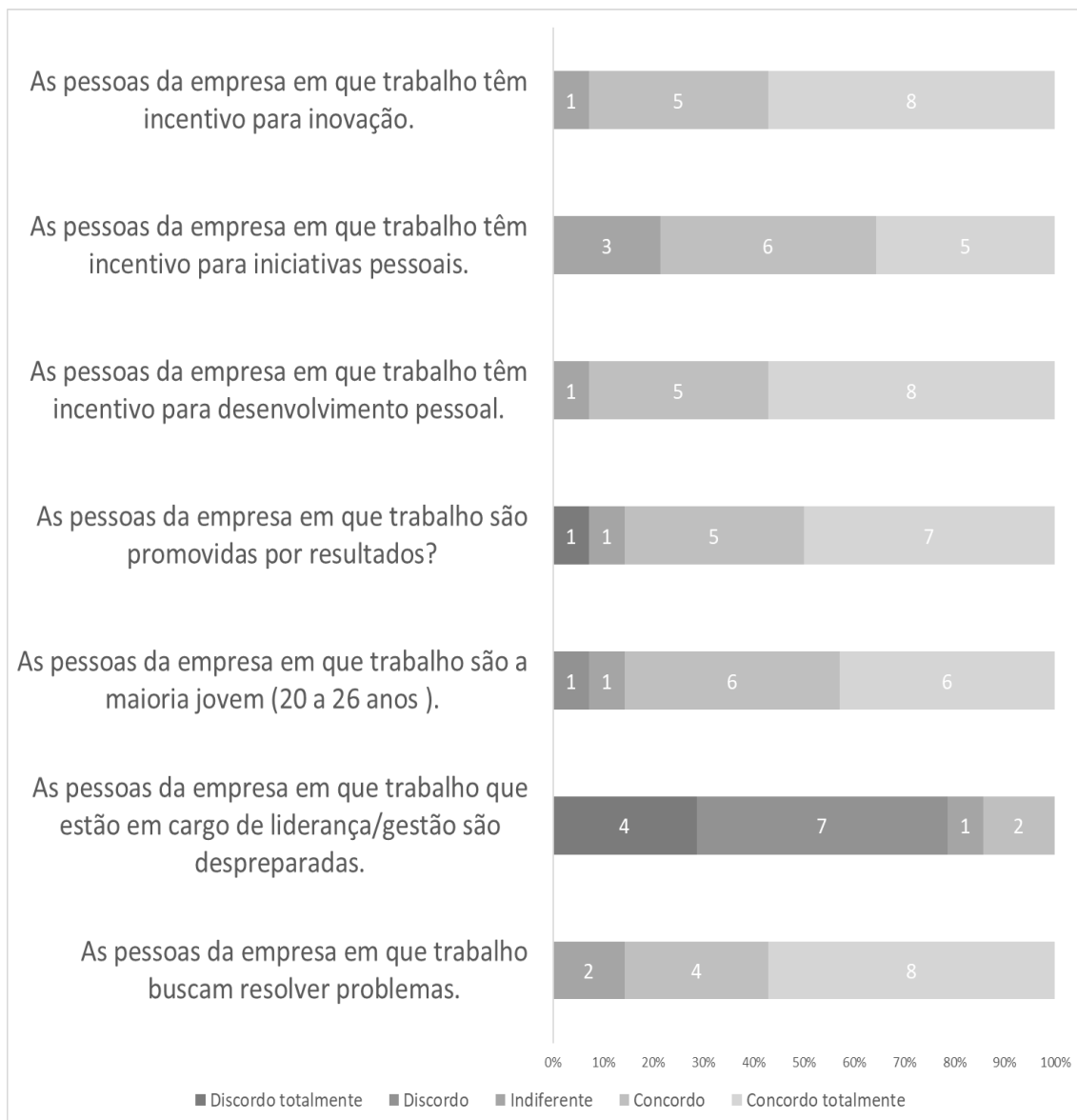
Não obstante haver uma diferença significativa entre a quantidade de respondentes da geração Z que trabalham em grandes empresas (quarenta e nove respondentes) e de respondentes da geração Z que trabalham em startups, é possível verificar que existe uma expressiva diferenciação entre os ambientes de grandes empresas e startups.

Parece que o clima nas startups dos respondentes é de fato mais dinâmico e aberto às potencialidades dos membros da geração Z e tem mais a ver com as características e expectativas desses novos entrantes no mercado de trabalho.

À medida em que mais e mais startups surgem e disputam talentos no mercado de recursos humanos, é de se esperar que este tipo de organização consiga atrair e reter mais talentos que as grandes organizações.

Nesse sentido, os times de administração de recursos humanos das grandes organizações terão que desenvolver outros mecanismos de atração e de retenção dos talentos da geração Z, sob o risco de não conseguirem agregar novas competências para suas empresas.

**Quadro 2: Respostas das pessoas da geração Z que trabalham em startups.**



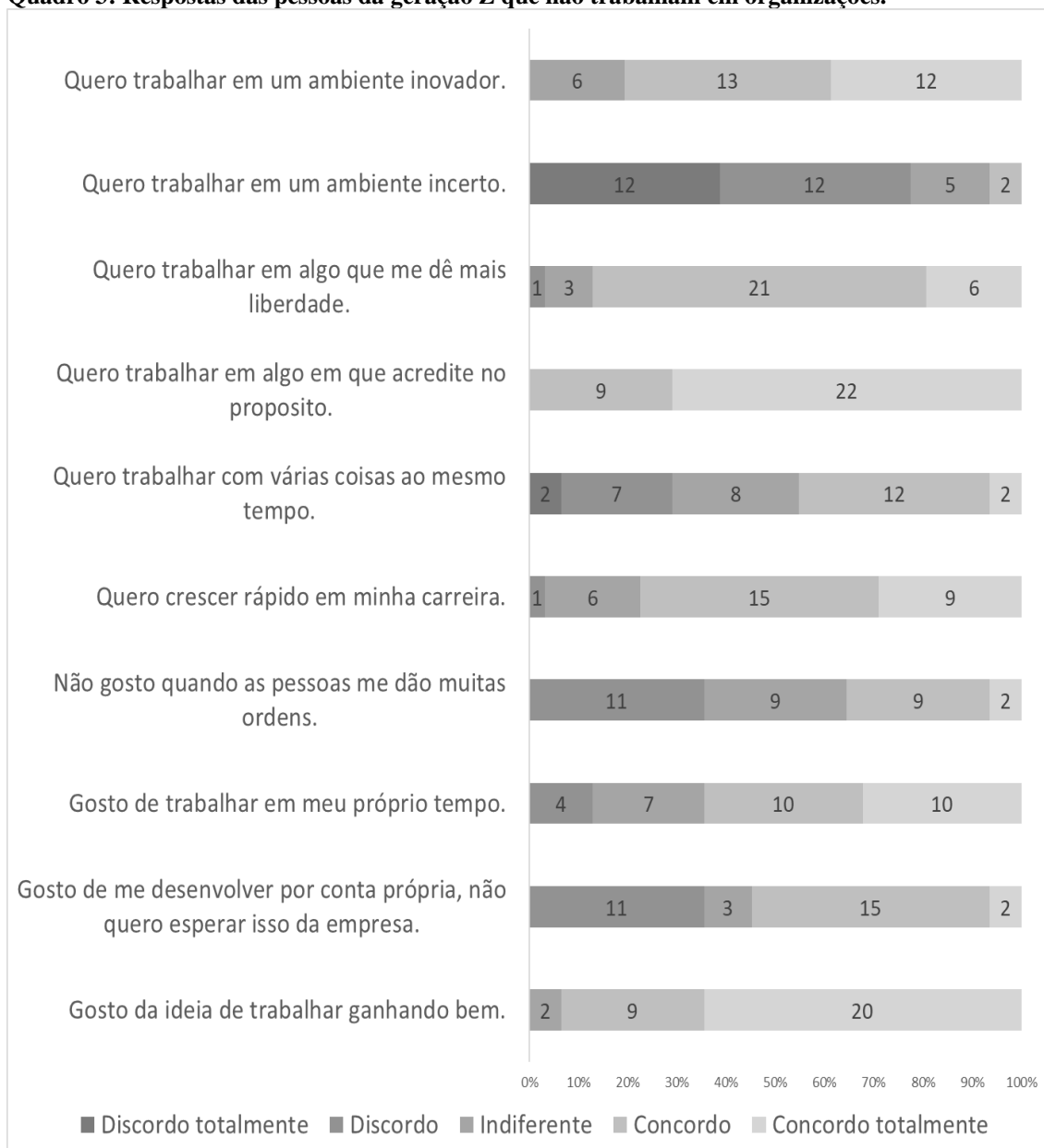
Fonte: dados da pesquisa (2021).

### Pessoas da geração Z que não estão trabalhando em organizações

O total da amostra de jovens da geração Z (18 a 25 anos) que não estavam trabalhando, durante o período de realização da pesquisa, em organizações foi de 31 (trinta e um) jovens. Importante mencionar que todos os respondentes estavam estudando em universidades na cidade de São Paulo/SP (PUC SP, ESPM etc.) quando responderam ao questionário eletrônico.

Ao se analisar atentamente o Quadro 3 observa-se que a geração Z que ainda não entrou no mercado de trabalho, busca por empresas que estão mais próximas das respostas de pessoas que trabalham em startup, do que pessoas que estão em grandes empresas.

Quadro 3: Respostas das pessoas da geração Z que não trabalham em organizações.



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Tal consideração faz sentido, pois quem está trabalhando em grandes empresas, não vê profissionais jovens assumindo cargos de liderança que, ao contrário das startups participantes do estudo, oferecem incentivos para desenvolver seus funcionários mais jovens a fim de assumirem esses cargos, levando-os a se sentirem mais preparados para assumirem os cargos de liderança.

## CONCLUSÃO

Os membros da geração Z que já se encontram atuantes no mercado de trabalho



têm traços do perfil intraempreendedor que busca a inovação e o crescimento acelerado dentro das empresas, devido à época em que nasceram, dominada pela tecnologia, incomodam-se com os modelos organizacionais tradicionais.

As pessoas que trabalham nas startups, têm a percepção de que a liderança nesse tipo de empresa diferencia-se da liderança das empresas tradicionais, porque nas startups os intraempreendedores e pessoas da geração Z já vêm assumindo posições de liderança.

Foi possível observar que os respondentes da geração Z que ainda não adentraram no mercado de trabalho, gostariam de ganhar bem pelo seu trabalho, mas trabalhando no seu próprio tempo, não obstante, querem crescer rápido na carreira e em algo que tenha propósito e com liberdade para tomar decisões. Desse modo, confirma-se que as startups se diferenciam das grandes empresas tradicionais e que elas estão mais próximas das expectativas dos Zs que ainda vão entrar no mercado de trabalho.

A geração Z nesse estudo mostrou um perfil mais inovador e voltado ao intraempreendedorismo e buscam o próprio desenvolvimento, querem subir na carreira rapidamente, buscam inovar, entregar resultados, maiores salários, gerir seu próprio tempo e ter autonomia, porém as grandes empresas ainda não estão alinhadas ao perfil e expectativas dessa nova geração.

Isso poderá levar esses jovens à frustração e se disporem a empregar suas competências e ideias fora das empresas, buscando o empreendedorismo e aumentando a saída desses funcionários que irão empreender no mercado ou buscar novas empresas que estão mais próximas dos seus ideais de autonomia, crescimento, melhores salários, causas e propósitos.

Este trabalho levantou ainda mais questões e dúvidas sobre o quanto a geração Z estaria preparada para assumir cargos de liderança em um mundo tão complexo e se as grandes empresas se adaptarão com a rapidez necessária para acolher esses jovens em suas forças de trabalho. Também é de se perguntar se seriam as startups o modelo organizacional a preponderar daqui para a frente ao atrair os talentos da geração Z e condenando as grandes empresas tradicionais a enfrentar uma escassez de talentos muito em breve. São essas questões que explicitam as limitações deste estudo principalmente em virtude de sua pequena amostra de respondentes e que indica caminhos para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Bases conceituais do empreendedorismo**. In: BARROS NETO, João Pinheiro de; MAÑAS, Antônio Vico; KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. *Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva*. São Paulo: Atlas, 2019. 336 p. (p. 143-155).

BNDES (Brasil) (org.). **Porte de empresa: classificação de porte dos clientes**. Classificação de porte dos clientes. 2020. BNDES (O Banco nacional do desenvolvimento). Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. CLT. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 19 dez. 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm). Acesso em: 1 nov. 2020.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organizational studies**. New York: Routledge, 1992.

CARVALHO, Rafael. **O que é inovação disruptiva?** 2020. Elaborado por: NaPratica. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inovacao-disruptiva/>. Acesso em: 1 nov. 2020.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo, SP: M. Books do Brasil, 2012.

DISTRITO, Redação. **Inovação disruptiva, radical e incremental: qual a diferença?** 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/inovacao-disruptiva-radical-e-incremental-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

DISTRITO, Redação. **Startup: tudo que você precisa saber está aqui**. 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/startup/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

DRUCKER, Peter. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FORMENTON, Tathiana da Cruz. **Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações**. 2017. 26 f. TCC (Graduação); Curso de Administração, Universidade Estadual do Centro Oeste, Guarapuava, PR, 2017.

FUMAGALLI, Luís André Wernecke. **Intraempreendedorismo: um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas**. In; **Anais. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD. Brasília, 22 a 24 de outubro de 2008.

GARCIA, Claudio. **Qual a melhor estrutura organizacional para a minha empresa crescer?** 2017. Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-melhor-estrutura-organizacional-para-a-minha-empresa-crescer,1df4f1c1bedee510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 fev. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Cíntia. (Rio de Janeiro). Gente Uma Conexão Globosat. **Geração Z**. 2020. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>. Acesso em: 11 out. 2020.

GOODMAN, Leo A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**. Vol. 32, Nº. 1. Beachwood: Institute of Mathematical Statistics, 1961. (p. 148-170). Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/2237615>>. Acesso em 10/04/2022.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Definições e formas de empreendedorismo corporativo: uma revisão teórica. **Administração de Empresas em Revista**. Curitiba/PR, v. 1, p. 101-113, mar. 2012. Trimestral. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/470>. Acesso em: 1 nov. 2020.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs: a biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

KAMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**. [online]. 2011, n.131, pp. 0-0. ISSN 1519-7654, p.1.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade**: articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a lei de inovação de minas gerais. 2014. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Econômicas – Belo Horizonte, p.3.

MARTINS, Camila. **As gerações X, Y e Z no mercado de trabalho**. 2015. Elaborado por: Catho. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 04 ago. 2020.

MASCARENHAS BISNETO, José Pereira; LINS, Olga Benício dos Santos Marques. **Gestão da inovação: uma aproximação conceitual**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 86-109, 5 jan. 2016. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v3n2.05>, p.89.

MATTIAZZI, Danuza. **Número de startups no Brasil aumentou 20 vezes nos últimos oito anos**: 11 já são unicórnios. 2020. Elaborado por: GloboNews. Disponível em: <https://g1.globo.com/globonews/noticia/2020/01/15/numero-de-startups-no-brasil-aumentou-20-vezes-nos-ultimos-oito-anos-11-ja-sao-unicornios.ghtml>. Acesso em: 1 nov. 2020.

MONTEIRO, Elisabeth Roman; RIBEIRO, Paulo Eduardo; AZARY, Fatima Aparecida Pighinelli; MARQUES, Sônia. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. Noviembre, 2016. En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/conflitos.html>. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1611conflitos>

MORISHITA, Dalton. **Ownership**: como despertar o sentimento de dono dentro das empresas? 2019. Elaborado por: Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/ownership-como-despertar-o-sentimento-de-dono-dentro-das-empresas>. Acesso em: 11 out. 2020.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo, Harbra, 1989.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2020.

TRINDADE, Hugo Alexandre. **6 exemplos de intraempreendedoríssimo**. 2016. Disponível em: <https://www.hugoalexandretrindade.com/6-exemplos-de-intraempreendedorismo/>. Acesso em: 12 out. 2020.

TUCCI, Amanda. **O novo ambiente de trabalho da geração Z**. 2020. Site: Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2020/03/o-novo-ambiente-de-trabalho-da-geracao-z/>. Acesso em: 11 out. 2020.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78206>. Acesso em: 12 out. 2020.

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. *Temáticas*, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 10 jan. 2022 DOI 10.20396/tematicas.v22i44.10977.

WUNDERER, R. Employees as co-intrapreneurs: a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 22, n. 5/6. 2001. Disponível em < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005676/full/html>> Acesso em 16/04/2022.

XERPA. **Retenção de Talentos: o que é e como reter talentos nas organizações?** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/dicas-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 12 out. 2021.