

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
Curso de Administração

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS DE
TECNOLOGIA NO BRASIL**

PEDRO GROSS GATTI

SÃO PAULO

2024

PEDRO GROSS GATTI

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS DE
TECNOLOGIA NO BRASIL**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração, do Departamento de
Administração, da Faculdade de
Economia, Administração,
Contabilidade e Atuária, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo,
como pré-requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração,
orientado pela Professora Valdenise
Lezier Martyniuk**

SÃO PAULO

2024

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e aos meus amigos, pela companhia e motivação.

Agradecimentos

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial à minha família, amigos e orientadora, ao longo dessa jornada.

INTRODUÇÃO	12
1 CONTEXTO DAS STARTUPS.....	15
2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	23
3 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS.....	33
3.1 Atração de talentos	35
3.2 Retenção de talentos	41
3.3 Cultura organizacional.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXO 1	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução no número e volume de investimentos na América Latina 18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teorias abordadas neste capítulo	23
Figura 2 - Pirâmide de Maslow.....	26

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Características da Teoria Clássica, frente à Teoria das Relações Humanas	25
Quadro 2 - Processos básicos de gestão de pessoas.....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de entrevistados.....	33
---	----

RESUMO

Este trabalho elenca alguns dos desafios para gestão de pessoas das startups de tecnologia no Brasil, uma vez que, com sua natureza dinâmica e inovadora, a gestão de pessoas tem papel fundamental para garantir o crescimento saudável e a competitividade dessas empresas. O tema foi escolhido para a análise, uma vez que as startups de tecnologia estão muito presentes no crescimento econômico do Brasil e a interseção entre inovação, tecnologia e recursos humanos é essencial para o sucesso dessas organizações, nesse ambiente dinâmico e em constante transformação. A pesquisa foi fundamentada na base teórica da gestão de pessoas e sua relação com os fundamentos estratégicos que caracterizam os estudos sobre startups. A investigação empregou método qualitativo para melhor conhecer os aspectos que constituem desafios desse tipo de organização. Desse modo, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de quatro startups de tecnologia diferentes, de modo a colher material para descrever as situações vividas e as perspectivas desses líderes quanto à gestão de pessoas. As entrevistas três blocos de assuntos, levantados antecipadamente por pesquisa exploratória, a qual indicava serem núcleos de preocupação dos gestores. O primeiro desafio discutido foi o de atração de talentos, processo importante nas startups, visto que são esses talentos que sustentarão o desempenho e crescimento das empresas. Pensando no mercado competitivo e globalizado hoje em diaas startups, por estarem em desenvolvimento, muitas vezes não apresentam o mesmo poder financeiro de empresas consolidadas, fazendo com que apostem em outros fatores que agregam valor para candidatos, como ambientes desafiadores e desenvolvimento profissional, o que foi corroborado pelos entrevistados. Em seguida, foi discutido o desafio da retenção desses talentos, uma vez que historicamente as startups vivem em ambientes repletos de mudanças e com altas taxas de rotatividade. Algumas ações trazidas pelos gestores entrevistados foram: incentivos financeiros de longo prazo, processos que visem o desenvolvimento profissional e aprimorar o ambiente de trabalho. Como último desafio, a construção e manutenção da cultura organizacional foi levada em consideração, pois a cultura é um dos principais fatores para a manutenção do ambiente de trabalho, sendo fundamental ver como os funcionários enxergam a empresa. Foi possível aferir que as culturas e sua em constante evolução, junto da dimensão participativa dos funcionários têm lugar nas preocupações dos gestores.

Palavras chaves: estratégia organizacional, gestão de pessoas, startups, atração e retenção de talentos, cultura organizacional.

ABSTRACT

This work lists some of the challenges for people management in technology startups in Brazil, since, with its dynamic and innovative nature, people management plays a fundamental role in ensuring the healthy growth and competitiveness of these companies. The theme was chosen for the analysis, since technology startups are very present in Brazil's economic growth and the intersection between innovation, technology and human resources is essential for the success of these organizations, in this dynamic and constantly changing environment. The research was based on the theoretical basis of people management and its relationship with the strategic foundations that characterize studies on startups. The investigation used a qualitative method to better understand the aspects that constitute challenges for this type of organization. In this way, in-depth interviews were carried out with managers from four different technology startups, to collect material to describe the situations experienced and the perspectives of these leaders regarding people management. The interviews consisted of three blocks of subjects, raised in advance through exploratory research, which indicated that they were areas of concern for managers. The first challenge discussed was attracting talent, an important process in startups, as it is these talents that will sustain the performance and growth of companies. Thinking about the competitive and globalized market today, startups, as they are in development, often do not have the same financial power as consolidated companies, making them focus on other factors that add value to candidates, such as challenging environments and professional development, which was corroborated by the interviewees. Next, the challenge of retaining these talents was discussed, since historically startups live in environments full of change and high turnover rates. Some actions brought up by the interviewed managers were: long-term financial incentives, processes aimed at professional development and improving the work environment. As a last challenge, the construction and maintenance of organizational culture was taken into consideration, as culture is one of the main factors in maintaining the work environment, and it is essential to see how employees see the company. It was possible to verify that cultures and their constant evolution, along with the participative dimension of employees, have a place in managers' concerns.

Keywords: organizational strategy, people management, startups, talent attraction and retention, organizational culture

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas em startups no Brasil enfrenta uma série de desafios únicos em um ambiente diverso e repleto de mudanças. De acordo com o site de conteúdos da XP Investimentos (2024), banco internacional, startups são “empresas recém-formadas, com um modelo de negócios escalável, repetível e com uma ideia inovadora, que cause impacto na sociedade, seja com um serviço ou um produto”, Em um ambiente caracterizado pela rápida evolução, alto risco e escassez de recursos, as startups precisam equilibrar a necessidade de atrair e reter talentos, enquanto lidam com questões como cultura organizacional, desenvolvimento profissional e adaptação às constantes mudanças do mercado.

Nesta pesquisa, serão explorados alguns dos desafios enfrentados por essas empresas emergentes no âmbito da Gestão de Pessoas, concentrando a pesquisa em startups de tecnologia instaladas no país.

Nessa direção, as startups, muitas vezes, se encaixam no Mundo VUCA (em português: Volatilidade, Incertezas, Complexidade e Ambiguidade), de acordo com Branchi (2018) um conceito usado para relacionar os imprevistos e a rapidez que ocorrem mudanças no mercado onde, para essas empresas, a agilidade e a flexibilidade são essenciais. Isso cria desafios adicionais para a Gestão de Pessoas, incluindo a necessidade de desenvolver equipes multifuncionais, promover uma comunicação eficaz e garantir o alinhamento dos colaboradores com os objetivos em constante evolução da empresa. A partir dessa conexão, a análise dos desafios das startups de tecnologia no Brasil, tem foco nas questões de implementação de uma cultura organizacional, atrair, desenvolver e reter talentos em um ambiente altamente competitivo e inovador, considerando a dinâmica do ecossistema empreendedor do país e as tendências globais do setor. O tema foi escolhido para a análise, uma vez que as startups de tecnologia estão muito presentes no crescimento econômico do Brasil e a interseção entre inovação, tecnologia e recursos humanos é essencial para o sucesso dessas organizações, nesse ambiente dinâmico e em constante transformação.

Startups de tecnologia têm sido uma fonte importante para novos empregos no Brasil, especialmente para jovens talentos e profissionais altamente qualificados. De acordo com dados do Distrito (2021), uma plataforma de inovação aberta, o número de empregos em startups brasileiras cresceu 88% em 2020, apesar da pandemia.

Além disso, as startups no Brasil têm atraído um grande volume de investimentos nos últimos anos. Assim, de 2019 a 2023, por exemplo, as startups brasileiras receberam mais de

US\$ 21,9 bilhões em investimentos, de acordo com dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) (2023) e do Distrito (2023).

Um estudo realizado por Rodrigues, Carvalho e Martins (2021), analisou a percepção da Geração Z sobre o trabalho em startups de base tecnológica, destacando tanto os benefícios quanto as desvantagens desse ambiente. Os jovens entrevistados apontaram que o que mais os atrai nas startups é a oportunidade de desenvolvimento profissional, apesar da remuneração nem sempre ser tão alta. Essas pessoas valorizam a gestão horizontal, que proporciona ambientes hierárquicos menos rígidos, e a flexibilidade de horário e local de trabalho, o que permite maior liberdade para organizar suas atividades. Além disso, a autonomia para tomar decisões e a liberdade de comunicação dentro da empresa também são aspectos muito apreciados. No entanto, os jovens também destacaram pontos negativos, como a elevada pressão e cobrança por resultados, o que gera níveis altos de ansiedade e estresse. Outro desafio mencionado é a dificuldade de equilibrar a vida profissional com a vida pessoal, além da insegurança em relação ao emprego, já que a instabilidade e a incerteza sobre o futuro das startups podem gerar preocupações. Em suma, as startups oferecem um ambiente inovador e flexível, mas também apresentam desafios relacionados à pressão no trabalho e à instabilidade profissional.

Pensando nisso, o setor de Gestão de Pessoas desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na sustentabilidade dessas empresas em rápido crescimento que buscam fazer jus ao capital investido. Adicionalmente, a escolha desse tema se deve ao destaque que as startups demonstram como impulsionadoras de novas práticas e abordagens na gestão de recursos humanos.

Com o desenvolvimento deste trabalho sobre os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em startups de tecnologia no Brasil, pretende-se identificar e descrever os desafios mais comuns que a Gestão de Pessoas enfrenta nesse contexto específico, fornecendo uma visão abrangente das questões críticas que afetam as empresas.

Ao abordar tais desafios, este trabalho pretende contribuir para a compreensão dos obstáculos específicos que essas organizações enfrentam na Gestão de Pessoas e no desenvolvimento de equipes talentosas. Assim, analisando e discutindo os desafios de gerir pessoas nessas empresas, espera-se fornecer *insights* valiosos para profissionais da área, gestores de startups e pesquisadores interessados em entender melhor como pode contribuir efetivamente para o sucesso e a sustentabilidade das startups no Brasil.

Visando embasar teoricamente essa pesquisa, é fundamental realizar uma revisão da literatura de livros e artigos, clássicos e modernos, pertinente aos temas em questão: os modos de formação e gestão de startups, que estão sustentados por Leonardo Fabris (2023), Tânia Branchi (2018), Paulo Melo (2023) e Eric Ries (2012) e os fundamentos de Gestão de Pessoas, no que tange os aspectos de atração e retenção de talentos, além das bases da gestão do conhecimento e do clima organizacional, conceituados preliminarmente por Edgar H. Shein (2009), Robben Stephen (2020), Maria Fleury (2002), Ana Lomingi-França et al. (2002), Wanderson Oliveira et al. (2015) e Ana Peixoto (2020) e debatidos em diversos pesquisadores atuais.

Para atingir os objetivos propostos sobre os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas em startups de tecnologia no Brasil, será percorrido o seguinte caminho metodológico: por abordagem qualitativa, serão realizadas entrevistas em profundidade com executivos de quatro startups de tecnologia: Drumwave, com a Diretora de RH (Recursos Humanos), Ana Carolina Borghi; Hubees, com o Diretor Executivo de Tecnologia (CTO), Washington Galvão; Footbao, com o Vice-presidente de marketing, Eduardo Villalba; e uma startup que não pode revelar o nome por questões de privacidade e estratégia, sendo denominada nesse estudo como Empresa 4, com o Diretor de RH, Felipe Dantas. Sendo assim, os temas a serem abordados serão: desafios para a gestão de pessoas dentro das empresas, com enfoque em atração e retenção de talentos, cultura organizacional e lideranças influenciáveis nas startups.

Este estudo será estruturado em três capítulos e uma conclusão. No primeiro capítulo, será abordado o cenário das startups no Brasil, explorando seu crescimento, características e papel no mercado nacional. O segundo capítulo será dedicado à análise histórica da gestão de pessoas, discutindo como essa área evoluiu e se consolidou como um fator estratégico nas organizações. O terceiro capítulo consistirá no relato da pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas com gestores de startups de tecnologia no Brasil, com o objetivo de identificar os principais desafios de gestão de pessoas que essas empresas enfrentam. A pesquisa buscará compreender, a partir das percepções desses gestores, como as startups lidam com a atração, retenção e desenvolvimento de talentos e da cultura organizacional em um ambiente dinâmico e competitivo. Por fim, o estudo será finalizado com uma conclusão, onde serão apresentados os principais achados e reflexões, compostas pelo que foi trabalhado nesse estudo e trazendo o que foi identificado na pesquisa sobre os desafios e oportunidades de gestão de pessoas em startups brasileiras.

1 CONTEXTO DAS STARTUPS

Segundo a Associação Brasileira de Startups (2023), as Startups são “entidades empresariais que surgiram como um fenômeno significativo nas últimas décadas, em especial, com o avanço da tecnologia, e da internet e seu desenvolvimento rápido”. Nesse sentido, o termo "startup" inicialmente era utilizado para descrever empresas iniciantes com potencial de crescimento rápido e escalável. A história das startups demonstra crescimento no final do século XX, quando houve um aumento na criação de novas empresas tecnológicas nos Estados Unidos, principalmente em São Francisco, na região do Vale do Silício.

Nos anos 1970 e 1980, empresas como Apple e Microsoft foram pioneiras no desenvolvimento de tecnologias inovadoras que transformaram a computação pessoal e o *software*. Esse período presenciou o surgimento de uma mentalidade empreendedora cada vez mais focada na inovação e na capacidade de resolver problemas através da tecnologia, progressivamente inserida no cotidiano da população.

Na década de 1990, com o crescimento da internet e o advento da *World Wide Web* (a “teia” que une toda rede de internet), as oportunidades para startups se expandiram. Empresas como Amazon e eBay aproveitaram as novas plataformas digitais para criar modelos de negócio disruptivos que mudaram radicalmente o comércio e o varejo do mundo todo.

O início do século XXI testemunhou um aumento ainda maior no número de startups, com o surgimento de redes sociais (novidade principalmente na possibilidade de conversar com pessoas de maneira rápida e online), aplicativos móveis e tecnologias de computação em nuvem. Essas empresas não apenas transformaram indústrias existentes, como também criaram mercados e paradigmas de consumo que persistem até hoje.

Assim, as startups continuam a ser um motor crucial de inovação em todo o mundo, abrangendo uma ampla gama de setores, desde *fintechs*, que são definidas pelo Nubank (2024) como: “uma abreviação para *financial technology* (tecnologia financeira, em português)”, e saúde digital até transporte e energia renovável. Elas são conhecidas por sua agilidade, capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e pela busca incessante por soluções que melhorem a vida das pessoas e impulsionem o progresso econômico e social.

Embora o termo "startup" tenha se popularizado globalmente nas últimas décadas, seu crescimento no Brasil, ganhou força especialmente nos anos 2000, impulsionada pelo aumento do acesso à internet, pela disseminação de dispositivos móveis e pelo crescimento da infraestrutura digital. No país diversas verticais de startups foram criadas, dentre elas as de tecnologia tem tido destaque, uma vez que está presente em praticamente todos os processos

atuais. Contudo, o surgimento das startups de tecnologia reflete uma jornada marcada por desafios e oportunidades dentro do cenário econômico e social do país.

Inicialmente, muitas startups brasileiras surgiram em resposta a oportunidades específicas do mercado local, como serviços de pagamento digital, e-commerce e aplicativos adaptados às necessidades do consumidor brasileiro. Essas empresas não apenas trouxeram inovações tecnológicas, mas também desempenharam um papel crucial na inclusão digital e na democratização do acesso a serviços financeiros e de comunicação.

Um fator chave para o crescimento das startups no Brasil foi o ecossistema de apoio que se desenvolveu ao longo dos anos. Grandes centros urbanos como São Paulo e Belo Horizonte se tornaram centros de inovação, como empresas incubadoras, aceleradoras, espaços de coworking, espaços para investidores e eventos de networking que proporcionam suporte essencial para o desenvolvimento e crescimento das startups.

Além disso, de acordo com artigo publicado pela Fundação Getúlio Vargas (2013), políticas públicas voltadas para o empreendedorismo e a tecnologia, como incentivos fiscais e programas de financiamento, têm desempenhado um papel importante no estímulo ao surgimento de novas empresas. O crescimento do capital de risco no Brasil também tem sido fundamental, como dito anteriormente, investidores locais e internacionais, ganharam espaço rapidamente por reconhecerem o potencial de mercado e a criatividade dos empreendedores brasileiros.

Setores como finanças, agronomia e saúde, todos vinculados com tecnologia, têm se destacado como áreas de grande potencial para as startups brasileiras, aproveitando as características únicas do mercado local e as oportunidades de escala global. Empresas como Nubank, PagSeguro, iFood e Loft são exemplos de startups brasileiras que não apenas transformaram seus setores, mas também ganharam reconhecimento internacional, ou seja, empresas que exploraram as principais características e dores do país.

Durante o momento de pandemia, as startups no Brasil conseguiram encontrar uma luz e se desenvolverem ainda mais, visto que a tecnologia se tornou ainda mais necessária no dia a dia da população. Com isso, houve um grande crescimento, principalmente nos investimentos sobre essas jovens empresas. De acordo com a Forbes (2022), os investimentos em startups partiram de 5,5 bilhões de dólares em 2020 para 13,7 bilhões de dólares em 2021, resultando em um aumento de 200% no aporte. Além disso, por uma ótica social, com esse valor de aporte maior, as startups brasileiras contrataram mais de 100 mil pessoas em 2021, segundo o Relatório Wrapped Brazilian Startups (2021).

O cenário de investimentos no Brasil passou por uma reviravolta significativa em 2022, com o volume total de aportes caindo pela metade, totalizando 5,2 bilhões de dólares.

Essa diminuição reflete uma baixa atratividade do país para investidores, em especial no setor de startups financeiras. Em 2021, essas startups receberam impressionantes 4,1 bilhões de dólares, consolidando-se como um dos segmentos mais promissores do ecossistema de inovação. No entanto, em 2022, esse valor desabou para apenas 2,3 bilhões de dólares, indicando um retrocesso alarmante, segundo a consultoria Sling Hub (2023).

Vários fatores contribuíram para essa queda: a instabilidade econômica, as incertezas políticas e a alta da taxa de juros foram determinantes para afastar investimentos. Além disso, o cenário global também influenciou, com investidores buscando alternativas em mercados que ofereciam maior previsibilidade e segurança. Ainda segundo o levantamento da consultoria Sling Hub (2023), essa tendência não se restringe apenas ao Brasil, mas reflete uma mudança mais ampla nas dinâmicas de investimento em mercados emergentes.

As startups, que antes eram vistas como uma oportunidade de alto retorno, passaram a enfrentar desafios significativos em termos de captação de recursos, inovação e sustentabilidade financeira. Para recuperar a confiança dos investidores, será crucial que o Brasil crie um ambiente mais favorável, com políticas que incentivem a inovação e a atração de capital, além de uma abordagem proativa para lidar com as incertezas econômicas e políticas que permeiam o cenário atual.

Contudo, o ecossistema de startups de tecnologia tem mostrado um crescimento expressivo. Em 2023, por exemplo, o país contava com mais de 14 mil startups ativas, segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) (2023). Além disso, essas empresas receberam aproximadamente US\$ 7,8 bilhões em investimentos ao longo do ano, um aumento significativo em relação aos anos anteriores, demonstrando o crescente interesse de investidores nacionais e internacionais no potencial do mercado brasileiro de tecnologia. Esse panorama reflete não apenas a capacidade de inovação das startups brasileiras, mas também o ambiente favorável para o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções disruptivas em diferentes setores da economia do país.

Gráfico 1 - Evolução no número e volume de investimentos na América Latina

Evolução no número e volume de investimento na América Latina

Fonte: Distrito

■ Número de rodadas ■ Volume (em US\$)



Valor agregado, outubro de 2023, Distrito, São Paulo. Disponível em: <https://valoragregado.com/volume-de-investimentos-em-venture-capital-na-america-latina-tem-aumento-de-22-no-3o-tri-de-2023-aponta-distrito/> Acessado em 09 de agosto de 2024.

Em 2024, o mercado de startups no Brasil mostra sinais de lenta recuperação após as quedas que ocorreram em 2022. De acordo com o site de negócios “O Globo” (2024), embora os números ainda estejam distantes dos picos registrados em 2021, entre janeiro e setembro deste ano, o setor conseguiu captar 1,4 bilhões de dólares em capital de risco. Esse valor representa um crescimento de 9,5% em relação a 2023, o que sugere uma leve retomada da confiança dos investidores.

No entanto, é importante destacar que essa quantia ainda é cinco vezes menor do que a captada no mesmo período de 2021, quando o ecossistema de startups estava em ascensão após a pandemia, segundo a plataforma Distrito (2024).

Pensando nisso, diversos fatores podem estar contribuindo para essa recuperação gradual. A adaptação das startups às novas condições de mercado, a inovação constante e a busca por soluções que atendam às demandas emergentes podem ter atraído um número maior de investidores. Além disso, o ambiente econômico, embora ainda desafiador, apresenta alguns sinais de estabilidade que podem ajudar a restaurar a confiança no mercado. Ainda assim, a

jornada para retornar aos níveis de investimento de 2021 será longa e exigirá um esforço contínuo tanto por parte dos empreendedores quanto dos formuladores de políticas.

Como dito, as startups de tecnologia têm desempenhado um papel cada vez mais significativo na economia do Brasil, trazendo estímulo à inovação, pois muitas vezes estão na vanguarda da inovação, desenvolvendo soluções criativas para desafios locais e globais. Elas estimulam a competição e incentivam empresas estabelecidas a se adaptarem e inovarem para permanecerem relevantes. Um exemplo é o setor financeiro, as *fintechs*. Ela é usada para se referir a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.”. Assim, essas startups têm ganhado espaço no cenário nacional.

Elas impactam também no desenvolvimento regional, uma vez que não estão concentradas apenas em centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro. Essas organizações estão surgindo em várias regiões do Brasil, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e regional. Isso ajuda a reduzir as disparidades econômicas entre diferentes partes do país.

Seguindo esse pensamento, algumas startups brasileiras têm alcançado sucesso internacional, exportando tecnologia e conhecimento brasileiro para outros mercados. Isso não apenas gera receita em moeda estrangeira, mas também aumenta a reputação do Brasil como um centro de inovação tecnológica, assim atraindo mais investidores.

No entanto, é importante notar que o ecossistema de startups brasileiro ainda enfrenta desafios significativos, como acesso limitado a financiamento, burocracia e infraestrutura precária.

Atualmente, as startups de tecnologia estão inseridas em um contexto dinâmico e altamente competitivo, caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, demandas do mercado e um ambiente propício à inovação.

Uma abordagem essencial na gestão de startups de tecnologia é realizada por Peter Drucker, e rememorada por José Marques (2019), que enfatiza a importância do espírito empreendedor, da identificação de oportunidades e da capacidade de criar e desenvolver novos negócios. O autor acreditava que a inovação é a essência do empreendedorismo e que os empreendedores devem ser capazes de identificar e aproveitar oportunidades, adaptando-se continuamente às mudanças no ambiente de negócios.

No contexto atual do mercado de startups no Brasil, suas ideias se mostram mais relevantes do que nunca. Após um período de forte crescimento e subsequentemente uma queda acentuada em investimentos, as startups brasileiras enfrentam o desafio de se reinventar e se adaptar a um cenário em constante transformação. A lenta recuperação observada em 2024,

com um aumento de 9,5% na captação de capital de risco em relação a 2023, exemplifica a necessidade de inovação e agilidade que Drucker tão bem enfatizava.

As startups que estão se destacando atualmente são aquelas que não apenas identificam lacunas no mercado, mas que também oferecem soluções inovadoras que atendem às novas demandas dos consumidores e das empresas. A capacidade de pivotar e ajustar suas propostas de valor, de acordo com as tendências emergentes e os desafios econômicos, é crucial para a sobrevivência e o crescimento nesse ambiente competitivo.

Assim, a teoria de Drucker sobre o empreendedorismo se torna um guia para os empreendedores brasileiros, que devem ser resilientes e visionários, prontos para transformar suas ideias em realidades tangíveis. Em um cenário repleto de incertezas, a habilidade de transformar desafios em oportunidades será a chave para a revitalização do ecossistema de startups no Brasil.

Dentro dessa perspectiva, conceitos como Startup Enxuta, que de acordo com Eric Ries (2012) proporciona o ambiente de rápidas mudanças e traz a rápida experimentação e interação para validar hipóteses de negócio com o mínimo de recursos, são fundamentais.

Além disso, a inovação como um processo que envolve criatividade, desempenha um papel crucial, fornecendo insights sobre os processos de criação, difusão e adoção de novas tecnologias. Modelos como o ciclo de vida da inovação e a curva de adoção de tecnologia ajudam as startups a entenderem melhor o mercado e a planejarem suas estratégias de entrada e crescimento. De acordo com Melo et al. (2023), as startups e a internacionalização delas, transforma elas em agentes fundamentais para transformação digital, bem como a promoção da Indústria 4.0, que segundo Schwab (2017), a quarta revolução industrial não se refere apenas a conexões entre máquinas e softwares, mas sim com iniciativas, que trarão muito progresso ao mundo como um todo. O papel das startups nos ciclos de vida inovativos, é justamente a posição de serem uma das maiores responsáveis pela inovação tecnológica e disruptivas, de acordo com Haller et al. (2020)

No âmbito da gestão de pessoas, abordagens contemporâneas como o design organizacional centrado no colaborador e a gestão ágil de equipes são relevantes. Essas abordagens valorizam a autonomia, a colaboração e a adaptação rápida a mudanças, características essenciais para o ambiente dinâmico das startups de tecnologia.

A estratégia da empresa também desempenha um papel importante, fornecendo planejamento, estudo para uso ferramentas e frameworks para a formulação e implementação de estratégias competitivas. Segundo Melo (2022), os modelos como o Canvas (Modelo de

Negócios) e a análise SWOT são amplamente utilizados pelas startups para desenvolverem e ajustarem seus modelos de negócios de forma ágil e eficaz.

No contexto das startups brasileiras, essas ferramentas se mostram particularmente relevantes, especialmente após os desafios enfrentados nos últimos anos, visto que diversos empreendedores não utilizam de ferramentas de gestão para o controle dos seus negócios, de acordo com a Melo (2022). Ao utilizar o Modelo de Negócios Canvas, uma startup pode, de forma clara e concisa, mapear suas operações, identificar sua proposta de valor em um mercado competitivo e alinhar seus recursos e atividades com as expectativas dos clientes.

Por exemplo, uma startup que oferece soluções financeiras pode usar o Canvas para definir seu público-alvo (como pequenas empresas ou consumidores individuais), delinear os canais de distribuição (plataformas digitais) e estabelecer parcerias estratégicas (com bancos ou instituições financeiras) para expandir sua oferta.

A análise SWOT, por sua vez, permite que essas startups façam uma avaliação crítica de seu ambiente de negócios. Ao identificar forças como uma equipe experiente ou uma tecnologia inovadora, e fraquezas como a falta de recursos financeiros ou de visibilidade no mercado, os empreendedores podem formular estratégias que maximizem suas oportunidades (como o crescimento do interesse por soluções digitais) e mitiguem ameaças (como a concorrência acirrada ou as incertezas econômicas).

Em suma, mesmo não sendo os únicos sistemas de gestão, a aplicação do Modelo de Negócios Canvas e da análise SWOT no gerenciamento de startups no Brasil oferece uma abordagem estruturada para entender e aprimorar o modelo de negócios, promover a inovação e se adaptar às rápidas mudanças do mercado. Essas ferramentas não apenas facilitam a tomada de decisões, mas também permitem que os empreendedores desenvolvam uma visão estratégica mais clara, essencial para o sucesso em um ambiente desafiador. E o caminho escolhido por muitos, é a imersão em startups, que por também estarem em desenvolvimento constante, oferecem os desafios e possibilidade de construção que essa geração busca.

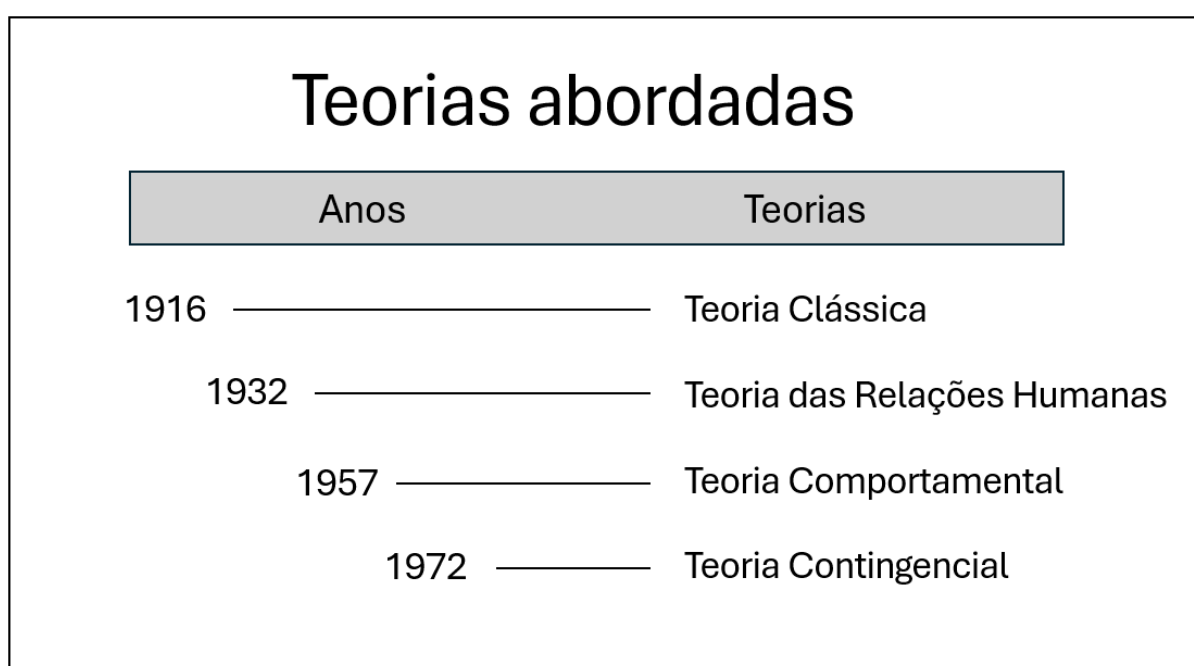
Sendo assim, de acordo com Cidade (2024), CEO e Fundador da Academia do Universitário, a Geração Z está se inserindo com diversos talentos para o mercado de trabalho e como jovens no início de suas carreiras, buscam empregos que tragam um propósito alinhado com valores pessoais, sustentabilidade e inclusão, além de desafios e riscos que encontram um momento confortável para serem experimentados. Com isso, por ser uma geração nascida e conectada com a internet, seus membros buscam flexibilidade, tanto em horários e trabalho remoto, por exemplo, quanto para seu desenvolvimento profissional, no qual buscam integração presencial, seja por *feedbacks* ou conexão com outras pessoas.

A Geração Z, por estar no início de suas carreiras, possui uma curva de aprendizado acelerada e, em sua maioria, prefere ambientes que ofereçam oportunidades de desenvolvimento, com *feedbacks* constantes mentorias, capacitação e caminhos de crescimento claros. Assim, procuram empresas que integrem tecnologia e inovação ao trabalho e que construam culturas organizacionais homologadas com seus valores pessoais.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo tem como objetivo abordar a contextualização da origem da gestão de pessoas até a atualidade e, em seguida, destrinchar temas conhecidos, como atração, retenção e cultura organizacional, buscando explorar a definição, fatores determinantes, impactos e a influência que esses temas têm sobre as empresas. Serão abordadas algumas das teorias que envolvem o comportamento humano priorizadas para o contexto das pessoas nas startups, porém, além das que serão mencionadas, existem outros importantes que se vinculam com as que serão citadas.

Figura 1 - Teorias abordadas neste capítulo



Fonte: Elaboração própria

A figura 1, evidência as teorias que serão abordadas ao longo do capítulo e as datas que começaram a ser elaboradas, estudadas e expostas.

A gestão de pessoas é compreendida, segundo Mendes et al. (2021, p. 2) como: “A área responsável pela manutenção do capital humano dentro das organizações, ou seja, é o setor responsável pela admissão e demissão dos colaboradores, pela remuneração, pelos benefícios, desenvolvimento e vários outros fatores relacionados às pessoas inseridas nesse ambiente.”

Ela tem como berço a teoria das Relações Humanas, que trouxe um contraponto aos conceitos trazidos pela teoria Clássica da Administração (baseada na concepção de um ser humano movido apenas pelo dinheiro). De acordo com Oliveira et. al (2015), o crescimento acelerado e a expansão das mercadorias no final da idade média, começou a substituir trabalho de familiares e artesãos pelo sistema fabril, consolidando a Revolução Industrial (1840-1873), que exigia mais dos funcionários através de um ritmo intenso e repetitivo, com uma jornada de trabalho extensa, como retratado no filme “*Tempos Modernos*” (1936), de Charlie Chaplin, trazendo incentivos aos funcionários por meio de pagamentos de incentivos, buscando eficiência nos processos.

Tendo isso em vista, para buscar a máxima eficiência nas fábricas, foram elaborados pressupostos por Frederick Taylor e Henri Fayol no início do século XX, que compuseram a base para a Administração Científica que serviu de modelo para as empresas da época. Tais pressupostos visavam principalmente em implementar um método científico, que considerava os movimentos e tempos dos trabalhadores buscando a maneira mais eficiente para executarem uma tarefa e a centralização da tomada de decisões em diretores e gerentes. Durante esse período foi obtido sucesso na questão de eficiência e produtividade com tais práticas, impulsionando o crescimento industrial e econômico nos Estados Unidos e no mundo.

A teoria das Relações Humanas reconhecia pontos positivos da Teoria Clássica (elaboração de métodos para maximizar a eficiência, organizar as estruturas das empresas pensando na racionalidade econômica e a utilização de métodos científicos para atingirem tudo isso), mas ainda assim, buscava uma visão mais humanista dentro das empresas, ao invés do foco apenas em tarefas e nos resultados da organização, corrigindo excessos, como a mecanização da mão de obra humana. Assim, estudando e levando em consideração fatores emocionais dos empregados (respeito, admiração e autoestima), e pensando nisso, busca entender como as lideranças conseguiriam influenciar seus liderados em busca da eficiência e alcançando seus objetivos e ao mesmo tempo, com qualidade e motivação. Segundo Monego (2021, p. 256).

A abordagem humanística ocorre a partir de 1930, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas através de experimentos compactados em duas etapas, aprofundados através do desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. A primeira seguindo a análise do trabalho e sua adaptação ao trabalhador, com o objetivo de estudar apenas a produtividade, treinamentos, aprendizagem, acidentes, fadigas etc. Em seguida, aprofundando nos aspectos individuais dos trabalhadores, relacionados à motivação, percepção da liderança, comunicação e relações interpessoais. E de acordo com Chiavenato (2011, pg. 94): "Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser

intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma nova elaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos da administração.”

Assim, principalmente após a 2ª guerra mundial, tais abordagens ganharam força nos Estados Unidos, partindo para aprofundamentos científicos e aplicações precisas buscando a humanização do trabalho. Portanto, por ser a primeira, a Teoria da Administração serviu como base para outras desenvolverem seus pontos positivos e negativos, trazendo melhoras e condições para o trabalho na época.

Ainda segundo Monego (2021), essas são algumas das comparações entre as teorias citadas:

Quadro 1 - Características da Teoria Clássica, frente à Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
<ul style="list-style-type: none"> - Trata a organização como máquina. - Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. - Inspirada em sistemas de engenharia. <ul style="list-style-type: none"> - Autoridade centralizada. - Linhas claras de autoridade. - Especialização em competência técnica. <ul style="list-style-type: none"> - Acentuada divisão do trabalho. - Confiança nas regras e regulamentos. - Clara separação entre linha e staff. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trata a organização como grupo de pessoas. - Enfatiza as pessoas. - Inspirada em sistemas de psicologia. - Declaração de autoridade. - Autonomia do empregado. - Confiança e abertura. - Ênfase nas relações entre as pessoas. - Confiança nas pessoas. - Dinâmica grupal e interpessoal.

Fonte: MONEGO, Emilia et. al. Teoria da administração e das relações humanas, Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v.7.n.8. ago.2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882/783> Acessado em 16 de outubro de 2024.

Segundo Oliveira et al. (2015), algumas das ideias principais das Relações Humanas eram: Influenciar as práticas do administrador e poder guiar suas decisões, condicionando a forma como são enxergadas as pessoas, as organizações e o ambiente em que estão. Assim, servindo como fonte de compreensão e de práticas observadas nas organizações.

Seguindo esse pensamento, passou-se a estudar o comportamento humano e suas relações, dando origem à Teoria do Comportamento Humano que, diferentemente da Teoria Clássica, destaca que o ser humano não é movido apenas pelo dinheiro e sim por sentimentos e percepções. A perspectiva se aproveita de estudos da psicologia, emprestando conceitos, tais como os de Maslow (1943), Herzberg (1966) e McGregor (2006), para compreender o comportamento dos funcionários no trabalho.

Segundo Maslow, o homem possui necessidades latentes que motivam seu comportamento.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Significados, 2023 Disponível em: <https://static.significados.com.br/foto/piramide-de-maslow.png> Acessado em 12 de junho de 2024.

Maslow (1943) se aprofundou nas necessidades humanas, expondo que o emprego e recursos para sustentar a família e a si mesmo são um dos pilares que sustentam a pirâmide de necessidades que cada uma busca, além das necessidades básicas de cada um.

Com isso, a Teoria do Comportamento Humano descrita no artigo da Oliveira et al. (2015), revela que a liderança dos gerentes consegue conquistar de maneira eficaz a lealdade dos empregados. De acordo com estudo feito por McGregor (2006), a liderança possui papel fundamental na motivação e satisfação dos funcionários, uma vez que ao conceder maior liberdade de decisão e responsabilidade ao colaborador e permitir que ele sinta que faz parte do processo de decisão, aumenta sua realização e sentimento de pertencimento.

Herzberg (1966) estudou sobre a satisfação do indivíduo, que no trabalho, caso seja cultivada, o leva a uma maior produtividade, e assim, o homem é um sujeito ativo, age racionalmente e se procura participar das situações que requeiram alternativas para solução de problemas no trabalho, e conseqüentemente, suprimindo suas necessidades básicas e do pilar de segurança da pirâmide de Maslow, logo, conseguindo focar em outras áreas de sua vida.

Assim, é importante que os empregadores e as organizações ajudem os funcionários a serem felizes no trabalho, pois pesquisas indicam que um trabalhador feliz é mais produtivo.

Assim, a felicidade é definida como um julgamento subjetivo de estar vivenciando mais emoções positivas do que negativas, segundo Oliveira et. al (2015), rememorando Cropanzano e Wright (2001). Eles destacam que pessoas felizes tendem a ser mais capazes de resolver problemas, ajudar colegas e acreditar em suas próprias habilidades. A felicidade no trabalho pode ser medida de quatro maneiras: satisfação no trabalho, afetividade positiva e negativa, ausência de exaustão emocional (*burnout*) e bem-estar psicológico. A satisfação no trabalho inclui fatores materiais e imateriais, a afetividade está relacionada ao indivíduo e pode ser pré-determinada. O *burnout* (de acordo com o Ministério da Saúde, a “Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante” (n.d.)) está ligado a ambientes de trabalho estressantes, e o bem-estar psicológico envolve a crença do empregado em si mesmo e em sua situação.

Com isso, ao decorrer dos anos, as teorias anteriores serviram como base para estudiosos como Morgan (2006) observarem que o mundo está passando por diversas mudanças que impactam o campo das organizações e da administração. De acordo com Oliveira et. al (2015), o que as teorias anteriores não levaram em consideração foi o ambiente em que cada organização está inserida. Assim, a Teoria Contingencial aborda os ambientes que as empresas estão expostas, seja localização geográfica, cultura, perfil do consumidor, momento em que a empresa está vivendo etc.), uma vez que com a globalização da comunicação, as empresas estão sujeitas a mudanças rápidas e frequentes, aos hábitos dos diferentes consumidores, legislação e a concorrência global. Como por exemplo, o caso de startups de tecnologia, que têm a necessidade de acompanhar as evoluções e inovações do mercado global, e como consequência, se tornam organizações sujeita a qualquer tipo de mudança em diversos âmbitos do mercado.

Essa teoria teve origem no final do século XX, o objetivo de encontrar meios onde a estrutura organizacional fosse eficaz para vários tipos de ambientes. Como Schermerhorn Jr (2006) enfatiza, essa teoria auxilia empresas em questões ambientais momentâneas, sendo assim, uma boa estrutura de uma empresa, deve funcionar bem em determinado momento, podendo não ter o mesmo efeito para o futuro da organização e nem funcionar do mesmo modo para outras organizações, uma vez que a base desta teoria é que há diversos ambientes e realidades das empresas que sofrem constantemente por mudanças. Por fim, para tal teoria, enxerga as organizações, como descrevem Oliveira et al (2015, p. 52), como:

Sistemas sociotécnicos ativos no ambiente em que estejam presentes, visando influenciá-lo e controlar os recursos dos quais dependem e, como esses ambientes são diferentes e estão em rápidas mudanças, esse fato requer das

empresas uma estrutura interna de funcionamento que acompanhe adequadamente essas transformações para manter a eficiência e obter os resultados esperados.

Pensando nisso e na evolução constante de modelos que lidam com pessoas, na atualidade, a gestão de pessoas é uma abordagem estratégica que visa promover o engajamento, desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, estando alinhada aos objetivos organizacionais e a realidade de cada empresa. Assim, reconhece os colaboradores como ativos essenciais, uma vez que se tornam ativos e não mais recursos por não serem posse da empresa, enfatizando a diversidade e inclusão, e utilizando dados para embasar decisões e avaliar o impacto das práticas.

Dessa forma, a gestão de pessoas atualmente é influenciada por uma variedade de abordagens teóricas e práticas que buscam otimizar o desempenho e o ambiente dos colaboradores dentro das organizações e levando em consideração a realidade de cada empresa. Dentre algumas das correntes teóricas, destaca-se a Teoria Contingencial, que reconhece a importância de adaptar as práticas de gestão de acordo com o contexto organizacional e as características dos colaboradores, além da Teoria das Relações Humanas, que enfatiza o papel estratégico dos recursos humanos na vantagem competitiva sustentável, e por fim, a abordagem comportamental, que destaca a importância de compreender o comportamento humano e suas motivações para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, uma vez que os funcionários não aceitam mais condições que os afetem negativamente no ambiente de trabalho.

Nessa direção, a atração de talentos, enquanto função estratégica da gestão de pessoas, reflete o amadurecimento de abordagens teóricas e práticas voltadas à otimização do capital humano nas organizações. Influenciada por teorias, como a contingencial, que destaca a importância da adaptação das práticas de gestão ao contexto específico de cada empresa e aos perfis de seus colaboradores, a gestão de talentos assume um papel dinâmico e flexível. Ao mesmo tempo, ela se beneficia dos princípios da teoria das relações humanas, que posiciona os recursos humanos (pessoas) como elemento essencial para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, e da abordagem comportamental, que valoriza o entendimento das motivações e comportamentos dos colaboradores para construir um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Nesse cenário, a atração de talentos se torna não apenas uma tarefa voltada para o preenchimento de vagas, mas uma prática estratégica que alinha as necessidades e objetivos organizacionais com as expectativas e potencialidades dos profissionais, promovendo um ambiente capaz de sustentar tanto o desenvolvimento pessoal quanto o organizacional.

Diante da importância que o capital humano tem tomado para o mercado empresarial, as organizações, de pequenas a grandes, buscam diferentes meios para atrair profissionais com alto potencial para suas equipes, tendo grande foco em jovens talentos que possam ensinados, treinados e capacitados de acordo com a cultura, missão, visão e valores das companhias.

Nessa direção, para Dantas (2019), a seleção de talentos, as habilidades e competências do recrutamento, das pessoas se deduz a partir de que o recrutamento de pessoas constitui o primeiro passo na relação entre candidatos e empresa, e sendo utilizado com primeiro filtro no processo de seletivo, sendo essencial a construção de um bom canal de comunicação para atrair a atenção de candidatos e a elaboração de um processo seletivo robusto.

Pensando nisso, após a seleção de talentos, a retenção é outro grande passo para gestão de pessoas nas empresas. Sendo assim, pelo capital humano ser formado por pessoas, essas possuem uma habilidade insubstituível: ter ideias e ser criativo, sendo um fator decisivo ao encontrar talentos que possuem essas características, e por sua vez, as empresas desejam atrair e principalmente reter esses funcionários. Bem como a atração de candidatos, onde já se inicia o processo de retenção, os candidatos devem estar ligados à missão, visão, valores e cultura da empresa, assim, ao decorrer da jornada do funcionário na empresa, é possível notar se seus objetivos estão alinhados com o da organização, caso não esteja, a retenção não será benéfica, de acordo com Mendes et al. (2021).

Uma, dentre diversas estratégias que estão presentes em ambos os passos é o *Employer Branding* (E.B.), ou seja, é o conceito em que a empresa trabalha a identidade de sua marca e transmite informações sobre sua reputação visando a percepção de potenciais candidatos e de seus funcionários. De acordo com Peixoto (2020), é uma necessidade de elaborar estratégias de aquisição e retenção em áreas consideradas críticas na empresa. O E.B. é um conceito derivado das estratégias de branding desenvolvidas no Marketing e a sua abordagem está no posicionamento da imagem da empresa como um atrativo para candidatos, no mercado de trabalho. Assim, para Peixoto (2020, p. 16):

A marca é usualmente utilizada para diferenciar e destacar organizações e os respectivos produtos, originando lucros para a organização e para o cliente. Então, o *Employer Branding* é considerado uma nova metodologia que beneficia o recrutamento e retenção bem como os talentos possíveis que se encontram num ambiente de recrutamento cada vez mais competitivos.

Definido o conceito, a importância dessa estratégia, principalmente em ambientes de constante mudanças, é buscar mostrar o porquê a empresa é um bom lugar para se trabalhar (buscando a atração de talento) e um bom lugar para continuar trabalhando (retenção de

talentos), evitando o *turnover* -“indicador que mede a rotatividade dos trabalhadores nas empresas em um determinado período” (FIA *Business School*, 2023), buscando mostrar e construir a melhor experiência possível, tanto para novos funcionários quanto para os mais antigos, segundo Peixoto (2020).

Nesse sentido, como descrito pela autora, existe o ambiente interno, onde a marca empregadora realiza a identidade da organização, trazendo um local de trabalho compatível com o que é empregado por seus valores e transmitido aos funcionários. Em relação ao ambiente externo, é caracterizada por ser a imagem do empregador de uma empresa, o que é transmitido ao mercado, seja pelo que é dito por funcionários que estão e até mesmo os que já saíram, o que é postado nas redes sociais e pelas notícias publicadas por outros canais.

Ao pensar no que retém e atrai pessoas, logo advém os assuntos de remuneração e benefícios, que, apesar de serem importantes, não são as únicas peças a serem determinantes. Outras peças levadas em consideração são: programas de desenvolvimento, visando aprimorar habilidades profissionais e pessoais e o planejamento estratégico por parte da empresa e da área de pessoas, onde é elaborado um ambiente atrativo para o perfil de funcionários que desejam dentro de suas equipes, dentre outros fatores importantes para cada indivíduo. Fatores que são trabalhados pelos processos de gestão de pessoas, a fim de estudar ações para constante melhoria, pretendendo gerar engajamento e consequentemente a permanência de pessoas consideradas essenciais para atingir os objetivos da organização, segundo Mendes (2021).

Quadro 2 - Processos básicos de gestão de pessoas



Fonte: PODOLAN, Karime; **Processos de gestão de pessoas rumo à retenção de talentos**, 2021. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189> Acessado em 17 de outubro de 2024.

O quadro 2 demonstra alguns dos processos básicos de gestão de pessoas, desde a atração dos perfis ideais para a empresa, até os processos de retenção. Caminho sobre o qual, futuros candidatos, através do ambiente externo, se baseiam para a escolha do local de trabalho e se desejam seguir no ambiente proporcionado.

Pensando nisso, a cultura organizacional está diretamente ligada aos assuntos anteriores. Segundo Shein (2009, p. 16), “a cultura organizacional pode ser agora definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”, ou seja, um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que influenciam comportamentos e decisões dentro da empresa. Com isso, para Shein (2009), a cultura organizacional é formada por três níveis: os artefatos (aspectos visíveis e tangíveis da organização, como estrutura física e comportamento), os valores compartilhados (missão, visão e valores que orientam as ações da empresa) e os pressupostos básicos (crenças inconscientes e enraizadas que moldam a forma como os membros da organização percebem e interagem com o mundo), que seriam o ambiente interno, citado anteriormente.

Além disso, a cultura de uma organização é, muitas vezes, criada e sustentada pela liderança. Dito isso, os gestores desempenham um papel fundamental na formação e na transmissão dessa cultura, seja de forma explícita, por meio de suas ações e decisões, ou de maneira implícita, por meio do exemplo que estabelecem. A cultura também pode ser um reflexo das experiências passadas da organização, especialmente das fases iniciais, onde os líderes fundadores têm grande influência.

Contudo, na mesma linha da Teoria Contingencial, abordada no capítulo anterior, é necessário levar em consideração o ambiente em que a organização está inserida para entender sua cultura. Assim, segundo Motta e Caldas (1997), é preciso entender a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional, destacando como os valores, crenças e comportamentos de uma sociedade influenciam o ambiente e a gestão nas organizações, uma vez que a cultura nacional molda os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Desse modo,

levando em conta a cultura brasileira, que apresenta diferenças culturais, como as relações interpessoais e flexibilidade, que são alguns dos aspectos que podem criar um ambiente organizacional distinto, muitas vezes mais informal e adaptável, quando comparado a outras culturas. Nesse sentido, para os autores, a cultura organizacional deve ser vista não apenas como um conjunto de práticas internas, mas como um reflexo das influências culturais externas que impactam nas atitudes e comportamentos dentro das empresas.

Desse modo, tendo em vista o impacto que a cultura tem nos comportamentos dos funcionários e vice-versa, Robbins (2006) explora como esse impacto ocorre. Assim, o autor ressalta que entender o comportamento organizacional é fundamental para otimizar a eficácia das empresas, uma vez que o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho impacta diretamente a produtividade, o clima organizacional e conseqüentemente, os resultados da organização. Desse modo, o comportamento das pessoas é afetado por diversos fatores, sendo alguns deles: motivação, comunicação, liderança, tomada de decisão, poder e política, além do comportamento em grupo e da dinâmica de equipes. Esses fatores têm relação com as funções de cada funcionário, suas atitudes e suas percepções no trabalho, impactando diretamente na satisfação de cada um.

Com isso, segundo Fleury (2002), a gestão de pessoas tem participação fundamental na gestão de conflitos e mudanças, ressaltando que as organizações precisam adaptar-se continuamente às mudanças no mercado e no ambiente externo, a fim de compreender e promover ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis, contribuindo para o sucesso da empresa.

3 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

Com o aumento de investimento em startups no último trimestre de 2023 e o contínuo aumento em 2024, como visto no capítulo 1, houve um aumento em contratações, e conseqüentemente foram geradas necessidades de desenvolvimento dos colaboradores nas startups de tecnologia no Brasil, que enfrentam desafios e oportunidades únicas no que diz respeito à gestão de pessoas.

Por um lado, essas empresas geralmente são reconhecidas por sua cultura dinâmica, inovadora e muitas vezes inclusiva, o que atrai talentos em busca de ambiente de trabalho criativo e flexível. Por outro lado, há questões específicas que podem impactar a experiência dos colaboradores e o desenvolvimento dessas empresas, como tratado no capítulo 2.

Dessa forma, esse capítulo visa trabalhar as informações dos outros capítulos em função de uma pesquisa realizada através de entrevistas qualitativas com quatro gestores de startups de tecnologia no Brasil. Segue no quadro 5, como os gestores entrevistados serão referenciados ao longo deste capítulo, o nome das empresas que estão representando, seus respectivos nomes, cargos, experiências anteriores para embasar suas entrevistas e, por fim, a data de quando as entrevistas foram realizadas.

Tabela 1 - Tabela de entrevistados

Nome de referência no estudo	Empresa	Entrevistado	Cargo	Experiências anteriores	Data da entrevista
E.1	Empresa 1	Felipe Dantas	Diretor de RH	Johnsons & Johnsons; Facebook e Nubank	11 de setembro de 2024
E.2	Hubees	Washington Galvão	CTO (Diretor de Tecnologia)	Netpark	23 de setembro de 2024
E.3	Footbao	Eduardo Villalba	Vice-presidente de Marketing	Facebook	01 de outubro de 2024

E.4	Drumwave	Ana Carolina Borghi	Diretora de RH	Facebook e Netflix	01 de julho de 2024
-----	----------	---------------------	----------------	--------------------	---------------------

Fonte: Elaboração própria

Seguindo a elaboração da tabela 1, apresentamos a seguir as startups analisadas e os perfis do entrevistados, bem como modo pelo qual serão reconhecidos ao longo do estudo.

A Empresa 1 é uma startup que opera em modo *stealth*, ou seja, uma empresa relativamente nova, que opera em modo furtivo, e que evita a atenção do público, dessa forma optando por não revelar o seu nome e durante o estudo será tratada como “Empresa 1”. Sendo assim, o entrevistado, Felipe Dantas, tratado como “E.1”, revelou que a empresa atua na área de *real estate*, ou seja, atuam na compra de terrenos e compra galpões, constroem cozinhas e alugam para as pessoas montarem seus restaurantes com “cozinhas fantasmas”, que significa ter um local que atua apenas com entregas de alimentos.

A Hubees é uma startup que criou uma forma alternativa para as pessoas encontrarem e utilizarem estacionamentos em ambientes urbanos. Com um aplicativo, a empresa busca auxiliar motoristas ao procurarem por vagas de estacionamento, oferecendo uma plataforma para essa finalidade. Através do aplicativo, os motoristas podem visualizar no mapa as vagas disponíveis próximas à sua localização. Sendo entrevistado o *CTO (Chief Technology Officer)*, Diretor de Tecnologia e responsável pelas contratações da empresa, Washington Galvão, tratado como “E.2”.

A Footbao é uma startup que desenvolveu uma plataforma digital, que oferece uma experiência para os aficionados pelo jogo, fornecendo acesso a informações atualizadas sobre partidas, jogadores, estatísticas e notícias relevantes. Além disso, a plataforma traz interações entre torcedores, ao disponibilizar enquetes, votações e discussões para os torcedores. Sendo o entrevistado o Vice-presidente de Marketing, Eduardo Villalba, tratado como “E.3”.

A Drumwave é uma startup inovadora que se destaca no cenário tecnológico por oferecer soluções disruptivas no campo da inteligência artificial e da automação. Utilizando algoritmos avançados de machine learning e análise de dados, a Drumwave oferece uma gama de produtos e serviços, que vão desde assistentes virtuais inteligentes até sistemas de análise preditiva e otimização de recursos. Além disso, a Drumwave destaca-se por constante promoção de pesquisas e o desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias para enfrentar os desafios emergentes do mercado. A entrevistada foi a Diretora de RH, Ana Carolina Borghi, tratada como “E.4”

Feitas as apresentações, descrevemos que a entrevista é composta por três macro tópicos, sendo eles: atração de candidatos, retenção de talentos e cultura em startups.

3.1 Atração de talentos

Quando foram perguntados sobre o perfil ideal de candidatos que buscam para trabalhar em suas empresas, os entrevistados tiveram diferentes expectativas, porém com alguns pontos em comum, especialmente no que diz respeito ao comprometimento, à flexibilidade e ao alinhamento com a cultura organizacional.

E.1 descreve um perfil de profissional focado e altamente dedicado, sugerindo que o candidato deve estar em um momento de vida que consiga priorizar o trabalho em detrimento da vida pessoal. Essa característica é frequentemente observada em startups, que exigem grande comprometimento devido à carga de trabalho intensa e à necessidade de adaptação constante a mudanças rápidas, como dito durante a entrevista: “É muito comum saber que uma startup exige muito mais de uma pessoa do que uma empresa convencional. Então, quando eu comparo minha experiência em startup com a Johnson, eu tenho menos qualidade de vida do que eu tinha antes.”

O entrevistado também aponta que a Empresa 1 busca profissionais mais experientes, devido à falta de recursos para treinar os menos experientes. Esse perfil envolve uma pessoa que lida bem com a pressão e está habituado a mudanças frequentes, sem se frustrar facilmente.

E.2 menciona um foco mais centrado no "DNA" da empresa, buscando profissionais que compartilhem dos mesmos valores e princípios, tanto no aspecto profissional quanto humano, em suas palavras: “Pessoas que tenham o mesmo DNA que a gente”. Para E.2, o "DNA" inclui trabalho bem-feito, ética, e um forte compromisso com valores familiares e o respeito ao próximo. Esse perfil indica uma ênfase na compatibilidade cultural, além das habilidades técnicas, sugerindo que a pessoa ideal deve se alinhar com a cultura da empresa de forma holística, integrando as dimensões pessoais e profissionais.

E.3, por sua vez, apresenta um perfil mais específico, que inclui uma afinidade com o esporte, mais especificamente o futebol, e uma identificação com a Geração Z, já que a empresa se destina a esse público. O entrevistado também destaca a importância de entender e comunicar-se com essa geração de forma eficaz, o que implica que a empresa busca profissionais com competências de comunicação direcionadas a um público jovem e dinâmico. A exigência de que os profissionais estejam alinhados com os valores da Geração Z, além de outras características culturais e comportamentais, reforça a ideia de que o perfil ideal está muito relacionado ao nicho e à identidade da empresa.

E.4 descreve um perfil que precisa ser flexível e disposto a ir além das funções descritas no cargo. Essa expectativa é característica de empresas em estágio inicial ou startups, onde os funcionários muitas vezes precisam desempenhar várias funções simultaneamente e se adaptar rapidamente às necessidades da organização. O perfil desejado é de um profissional com uma mentalidade de "faça o que for necessário", disposto a assumir responsabilidades extras e com uma abordagem proativa para lidar com a incerteza e a mudança constante.

Em conjunto, as respostas apontam que o perfil ideal de profissional varia de acordo com a natureza e os valores da empresa. No entanto, algumas características são comuns entre elas: dedicação ao trabalho, flexibilidade, capacidade de adaptação e alinhamento com os valores e a cultura organizacional. Enquanto algumas empresas, como a de E.1, exigem um comprometimento intenso com o trabalho e valorizam a experiência, outras, como E.2 e E.3, destacam a importância de compartilhar valores pessoais e culturais, especialmente em ambientes mais informais ou com foco em um público específico, como a Geração Z. Já E.4 foca em um perfil multifuncional, que esteja disposto a superar os limites tradicionais de um cargo. Esse conjunto de características mostra como as startups e empresas mais dinâmicas tendem a buscar profissionais com perfis que se ajustem à sua necessidade de adaptação rápida e ao seu espírito empreendedor.

Assim, seguindo para uma questão onde os entrevistados se aprofundam em suas estratégias e canais de atração de talentos, revelando uma série de abordagens que vão desde o uso de plataformas digitais como o LinkedIn até o foco em redes de contato e indicações pessoais. Cada resposta mostra um caminho adaptado ao momento e à realidade da empresa, refletindo tanto a experiência acumulada quanto as dificuldades encontradas ao longo do processo de recrutamento.

E.1 destaca o uso do LinkedIn, com uma conta paga para ampliar o alcance e melhorar a visibilidade da empresa. Além disso, a estratégia de "vender o sonho" da startup e envolver o nome do fundador, que tem uma história de sucesso como o fundador da Uber, é uma tática de atrair profissionais pela visão e pelo prestígio associado ao líder. Essa abordagem é comum em startups que buscam atrair talentos apaixonados por desafios e pela perspectiva de crescimento futuro. A menção ao "sonho" e ao "futuro" como parte da narrativa da empresa revela um esforço em criar um propósito e uma identidade fortes, que atraem pessoas dispostas a se arriscar em um projeto de longo prazo.

E.2 apresenta uma evolução no processo de recrutamento. Inicialmente, a startup utilizou o networking, uma estratégia típica de empresas em estágio inicial que buscam recrutar com base em conexões pessoais. No entanto, com a maior visibilidade da Hubees, o LinkedIn

foi adotado como uma ferramenta adicional, embora o sucesso tenha sido considerado "razoável". As dificuldades encontradas, como a pandemia e a falta de reconhecimento da marca, dificultaram o processo de atração de talentos. Para superar esses desafios, a empresa recorreu a uma empresa especializada em recrutamento (descrita como *Hunter*, um caçador de talentos), que ajudou a Hubees a encontrar talentos mais adequados e, com isso, as contratações se tornaram mais bem-sucedidas. Isso destaca a importância de um apoio especializado em uma fase em que a startup ainda não tem um nome consolidado no mercado, demonstrando que uma rede de recrutamento especializada pode ser um diferencial para empresas em crescimento.

E.3 traz uma perspectiva interessante, já que a empresa só começou a contratar funcionários próprios em janeiro de 2024, e, até então, não havia um processo formal de recrutamento. A experiência prévia do entrevistado de trabalhar no Facebook, atual Meta, parece ter sido crucial para o início do processo, e o LinkedIn foi o principal canal de recrutamento utilizado. Além disso, a paixão pelo futebol foi uma estratégia eficaz para atrair talentos, já que a empresa conecta tecnologia e esporte, o que gerou interesse de candidatos que se identificavam com esse nicho. Esse uso de uma "paixão" como parte da estratégia de recrutamento mostra como as startups podem explorar elementos emocionais e culturais para atrair profissionais que compartilham interesses semelhantes, o que ajuda a criar uma equipe mais engajada e alinhada com a missão da empresa.

E.4 confirma que o LinkedIn é, para muitas startups, a principal plataforma de recrutamento, pois permite atingir muitos profissionais em potencial. Além disso, as indicações de profissionais têm sido uma forma eficaz de recrutamento. A recomendação de colegas ou contatos no setor é uma estratégia clássica e bastante eficiente, especialmente em ambientes como o de startups, onde o *fit* cultural e a confiança nas habilidades do novo integrante são fundamentais. Esse método também pode ajudar a garantir que os candidatos indicados já possuam um grau de alinhamento com os valores e a cultura da empresa, o que facilita a adaptação no ambiente de trabalho.

As respostas mostram que as estratégias de recrutamento em startups podem variar conforme o estágio da empresa e os recursos disponíveis. O LinkedIn aparece como uma ferramenta central e fundamental para todos, mas o uso de *networking* (conexões com outras pessoas), indicações, empresas especializadas em recrutamento, e até o apelo por valores e interesses compartilhados (como a paixão pelo futebol) demonstram que as startups adotam uma abordagem multifacetada para atrair talentos. Além disso, há uma dificuldade de atrair profissionais em estágios iniciais de uma startup pode ser por estratégias que envolvem a construção da marca, especialmente quando ainda não há reconhecimento de mercado.

Tendo essas estratégias em vista, uma das dificuldades que mais são consideradas no mercado de trabalho são os concorrentes que disputam pelos mesmos talentos. As respostas dos entrevistados sobre como a competição com outras startups e grandes empresas de tecnologia impacta a estratégia de recrutamento revela diferentes abordagens, focadas em aspectos como valores organizacionais, transparência, flexibilidade e um ambiente de trabalho mais fluido e colaborativo.

E.1 destaca que sua empresa não enfrenta concorrência direta pelo modelo de negócios *Stealth*, o que sugere que a startup está posicionada em um nicho específico ou ainda não tem competidores consolidados que impactem sua estratégia de recrutamento de maneira significativa. Esse diferencial pode proporcionar uma certa liberdade para focar na construção de uma equipe alinhada com a visão de longo prazo da empresa, sem a pressão constante de competir com grandes empresas ou outras startups do mesmo segmento. No entanto, a ausência de concorrentes diretos também pode indicar que a empresa ainda está em um estágio de desenvolvimento inicial, onde a atração de talentos não depende tanto de se diferenciar em relação à competição.

E.2 adota uma estratégia diferenciada, destacando a transparência como um fator-chave para se diferenciar de outras startups. A empresa compartilha abertamente informações sobre o cargo, números financeiros e operacionais, o que gera uma cultura de confiança e clareza com os futuros colaboradores. Essa abordagem demonstra um compromisso com valores como honestidade e transparência, que são aplicados já na fase de recrutamento, mostrando que esses princípios não são apenas retóricos, mas parte integrante do processo. Além disso, a falta de burocracia e a comunicação fluida, onde qualquer funcionário pode conversar diretamente com os fundadores (*CEO* e *CTO* -Diretores Executivo e de Tecnologia), é apresentada como um diferencial importante, especialmente em relação a outras empresas do mesmo setor, que podem ter estruturas mais hierarquizadas. A ênfase na clareza, transparência e nos valores humanos, como trabalho duro e valores familiares, também serve para filtrar candidatos que compartilhem dessa visão, garantindo um alinhamento cultural que facilita a adaptação e a colaboração dentro da organização, como o entrevistado ressaltou: “Não tem dificuldade para mostrar esses valores, mas tem dificuldade para encontrar pessoas que falam a verdade nas entrevistas, e que compactuam com esses valores”.

E.3 reflete uma abordagem mais centrada na flexibilidade e no ambiente colaborativo como diferenciais no recrutamento, buscando atrair profissionais que valorizam um trabalho mais livre e sem benefícios tradicionais. A ênfase na integração da equipe, onde todos têm voz na tomada de decisões, e na democracia do processo decisório, é uma estratégia que visa atrair

peças que se identificam com uma cultura menos rígida e mais horizontal. A oferta de Stock Options também é destacada como uma forma de engajar os colaboradores desde o início, alinhando seus interesses ao sucesso financeiro da empresa, o que pode ser um grande atrativo para profissionais que buscam uma oportunidade com potencial de valorização futura, típica de startups.

Levando em consideração todas as respostas, os entrevistados relataram que utilizam diferentes estratégias para se diferenciar na atração de talentos, especialmente no competitivo mercado de tecnologia. A transparência, flexibilidade, e um ambiente de tomada de decisão democrática surgem como os principais pontos fortes que as empresas tentam destacar para se diferenciar de outras startups e grandes corporações. Elas apostam em uma cultura organizacional forte, com foco em valores humanos, liberdade de comunicação e autonomia no trabalho. Essas características são essenciais para criar um ambiente que atrai profissionais que buscam não apenas um salário competitivo, mas também um propósito claro, alinhamento cultural e a possibilidade de crescer junto com a empresa. Portanto, a competição com grandes empresas de tecnologia e outras startups exige que as empresas menores ofereçam não apenas condições atraentes de trabalho, mas também uma proposta de valor única, que seja suficientemente convincente para engajar os talentos mais qualificados.

E para finalizar esse tópico, os entrevistados falaram sobre o valor da oferta para o funcionário, as respostas sobre as ofertas de valor e como elas são comunicadas aos candidatos revela diferentes estratégias adotadas pelas startups para se diferenciarem como empregadoras e atrair talentos, mesmo em cenários onde recursos como benefícios financeiros não são abundantes. Cada resposta reflete uma tentativa de atrair profissionais alinhados com a visão e os valores da empresa, aproveitando tanto o apelo do desafio quanto a proposta de um trabalho significativo e com impacto.

E.1 apresenta uma estratégia de comunicação bastante direta e personalizada, começando com o envio de um vídeo após a assinatura de um *NDA* (Acordo de Confidencialidade), o qual transmite o "sonho" da empresa e apresenta o *CEO*. Essa tática é uma forma de capturar a atenção de candidatos, dando a eles uma visão clara e empolgante do futuro da empresa e da liderança. A personalização da abordagem, com a mensagem vinda diretamente do *CEO*, serve para estabelecer uma conexão emocional desde o início, criando um senso de pertencimento e alinhamento com a visão da empresa. No entanto, é interessante observar que, de 10 mensagens enviadas, apenas 4 são respondidas, o que pode indicar que a estratégia de captação de interesse ainda enfrenta desafios em termos de engajamento inicial, mas quando as pessoas respondem, já estão mais conectadas com a proposta.

E.2 enfrenta um cenário diferente, onde ainda não passou por uma rodada de investimentos e, portanto, não pode oferecer bônus ou benefícios financeiros tradicionais. A oferta de valor da Hubees está mais centrada em oferecer bons salários, além de desafios profissionais e a oportunidade de trabalhar em uma empresa com uma estrutura técnica sólida. Para muitos candidatos, o atrativo está no potencial de crescimento e no desafio que a empresa oferece, especialmente no contexto de uma startup que ainda está se estabelecendo. No entanto, a falta de benefícios e bônus representa um obstáculo para alguns candidatos, que podem ter expectativas baseadas em experiências anteriores com empresas que oferecem pacotes mais robustos de compensação. A sensação de que a Hubees "perde na contratação", mas "não perde mais uma vez dentro", sugere que, uma vez que os candidatos se envolvem no projeto, os aspectos da cultura e da oportunidade de desenvolvimento na empresa acabam sendo mais valiosos do que os benefícios financeiros imediatos.

E.3 adota uma abordagem mais focada no benefício financeiro indireto, oferecendo um modelo de subsídio (50/50), ou seja, o funcionário auxilia no pagamento de determinados materiais de trabalho, como o computador, e em caso de saída da empresa, o empregado poderá ficar com o material. A estratégia de "não precisar devolver o compensatório se sair da empresa" pode ser vista como uma forma de atrair profissionais que buscam uma relação mais flexível e justa com a empresa, permitindo que se sintam mais seguros em relação à sua compensação mesmo em um contexto de mudança ou transição. Isso reflete uma tentativa de criar um ambiente mais transparente e vantajoso para os colaboradores, o que pode ser uma vantagem competitiva, especialmente para aqueles que valorizam a equidade e a segurança nas relações de trabalho.

E.4 se destaca pela inovação e disruptividade de sua proposta de valor, que não está apenas no que a empresa oferece aos candidatos, mas no tipo de plataforma inovadora que está sendo construída. A ideia de criar algo que ainda não existe no mercado — com um forte apelo social — serve como um grande atrativo para os profissionais que buscam mais do que um simples emprego, mas a oportunidade de participar de uma inovação disruptiva com impacto social. O fato de a plataforma possibilitar que as pessoas monetizem seus próprios dados é outro elemento que diferencia a oferta da startup, mostrando um modelo de negócio socialmente consciente e alinhado com as tendências atuais de privacidade de dados e autonomia digital. O sentimento de estar criando algo único e impactante também é um forte motivador para os candidatos, que veem essa oportunidade como uma chance de contribuir para uma mudança significativa na indústria.

Os entrevistados utilizam estratégias de comunicação de valor bastante diferenciadas, adaptadas às suas realidades e ao estágio de maturidade em que se encontram. A transparência e a comunicação direta do E.1, o foco em bons salários e desafios do E.2, o subsídio flexível do E.3, e a inovação disruptiva do E.4 mostram como essas empresas tentam atrair talentos com propostas que vão além do salário, oferecendo oportunidades de crescimento, inovação e impacto social. Em todos os casos, a ênfase está em atrair pessoas que se alinhem com a missão e os valores da empresa, com o objetivo de criar uma equipe comprometida e engajada, que veja no trabalho uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, em vez de apenas uma troca financeira. No entanto, cada empresa enfrenta desafios diferentes, seja pela falta de recursos para oferecer benefícios tradicionais, seja pela necessidade de se destacar em um mercado competitivo, o que exige uma oferta de valor única e eficaz para atrair os profissionais certos.

3.2 Retenção de talentos

Uma vez dentro da empresa, o próximo desafio de gestão de pessoas e dos gestores é a retenção dos talentos que fazem sentido e estão alinhados com o objetivo da empresa. Pensando nisso, os principais fatores que contribuem para a retenção de talentos nas startups analisadas revelam que, além de remuneração e benefícios tradicionais, fatores como desafios profissionais, propósito, autonomia, exposição a lideranças e um ambiente de trabalho dinâmico são extremamente relevantes para manter os funcionários engajados e comprometidos. Cada entrevistado compartilha diferentes aspectos que tornam a experiência de trabalho em suas respectivas startups atraente, mas também aponta desafios significativos que podem impactar a qualidade de vida e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A retenção de talentos na Empresa 1 está fortemente ligada ao desafio e à oportunidade de aprendizado. A empresa oferece um ambiente que possibilita um aprendizado rápido e profundo, especialmente para pessoas que desejam se desenvolver em um cenário dinâmico e de caos, típico das startups. Além disso, a exposição a líderes de alto nível, como o *CEO*, também é apontada como um fator positivo que atrai e mantém as pessoas, pois oferece uma visão mais holística da empresa e um senso de pertencimento. Porém, esse ambiente acelerado tem um custo, com a sobrecarga de trabalho e o risco de *burnout*. E.1 menciona a dificuldade de encontrar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, especialmente em situações em que há demandas urgentes e inesperadas, como um exemplo pessoal utilizado:

Tirei férias, liderando a região, porém chegou uma mensagem que uma das funcionárias foi diagnosticada com câncer. Tenho 2 escolhas: ignorar a mensagem e aproveitar minhas férias ou responder à mensagem e tentar ajudar, porém se eu respondo e ajudo, eu não estou mais de férias... não existe a opção de falar não.

O entendimento de que a startup exige mais de seus colaboradores, especialmente em fases de crescimento, é um ponto crucial. Além disso, a reflexão sobre os momentos de vida dos funcionários, como ter ou não filhos e estar em um momento pessoal que permita um trabalho mais intenso, também influencia a adequação do perfil do colaborador ao ritmo da empresa.

Para E.2, o propósito é o principal fator que impulsiona a retenção. A empresa investiu tempo em entender o que motiva seus colaboradores a ir trabalhar todos os dias. A resposta dos funcionários revelou que fatores como o senso de colaboração, o propósito claro (o que a empresa se propõe a entregar) e o impacto positivo nas pessoas (tanto no cliente quanto no colaborador) são essenciais para manter os talentos engajados. Como exposto no exemplo que E.2 trouxe:

Fiz um trabalho com meu time de engenheiros perguntando o que faz eles acordarem todo dia de manhã e virem trabalhar. E deram 3 fatores: senso que o time tem de colaboração, o propósito (o que a Hubees está desenhada para entregar e crescer) e por último o propósito de ajudar as pessoas (um dos slogans é 'Hubees para sair feliz'). Ajuda não só o cliente, mas o garagista também.

A frase "Hubees para sair feliz" é um reflexo do desejo de a empresa não apenas entregar valor para seus clientes, mas também proporcionar satisfação e realização para seus funcionários. A valorização de um ambiente colaborativo e o foco no bem-estar das pessoas indicam que E.2 tenta alinhar sua cultura organizacional a um propósito maior, o que ajuda a reter talentos, principalmente aqueles que se identificam com valores humanos e éticos. No caso de E.3, o ambiente dinâmico das startups é visto tanto como uma vantagem quanto uma desvantagem, como o entrevistado disse: "O lado dinâmico das startups tem pontos bons e ruins, o ponto bom é que as pessoas estão sempre desenvolvendo coisas novas e o ponto ruim é que isso as vezes acaba sobrecarregando demais as pessoas, com mudanças constantes e muitas pessoas tomando decisões."

O dinamismo constante, com a implementação de novos projetos e desafios, atrai profissionais que gostam de inovação e mudança, mas também pode resultar em sobrecarga de trabalho e excesso de mudanças que geram dificuldades de adaptação para alguns funcionários.

E.3 ressalta que uma liderança acolhedora e focada no cuidado com as pessoas é essencial para manter os talentos. A liderança que coloca as pessoas em primeiro lugar e depois traz resultados por meio de um ambiente saudável e de apoio emocional funciona muito bem para a retenção. Isso fica claro na frase do entrevistado: “O que ajuda na retenção, é a forma com que os líderes gerenciam suas equipes, sendo uma liderança acolhedora, trabalhando primeiro as pessoas e depois traz os números como resultados, funciona muito bem”. A gestão de equipes, com foco no relacionamento humano, é vista como crucial. No entanto, a rotatividade elevada na área de engenharia é um desafio, com a falta de proximidade com a liderança e a sobrecarga de entregas sendo fatores que contribuem para a saída de colaboradores.

E.4 destaca que, além de uma remuneração competitiva, o grande diferencial para a retenção de talentos está na autonomia dada aos colaboradores e na possibilidade de criação de um produto inovador e disruptivo. O fato de os funcionários poderem participar ativamente da criação de um produto inovador e com impacto significativo no mercado atrai profissionais que buscam mais do que estabilidade financeira, mas também a chance de fazer algo único e impactante. Além disso, a gestão inspiradora e o ambiente de trabalho híbrido são vistos como fatores que aumentam a satisfação e o comprometimento dos colaboradores. A combinação de autonomia com valorização da criatividade faz com que os funcionários se sintam parte de um projeto relevante, o que fortalece o senso de propósito e engajamento.

Os principais fatores para a retenção de talentos nas startups analisadas incluem a oferta de desafios e a oportunidade de aprendizado acelerado (E.1), o propósito claro e o senso de colaboração (E.2), o ambiente dinâmico e a liderança acolhedora (E.3) e a autonomia para criar e inovar (E.4). Embora a remuneração e benefícios sejam importantes, todos os entrevistados concordam que a proposta de valor das startups vai além de aspectos financeiros. A cultura organizacional, a liderança inspiradora, a autonomia no trabalho e a identificação com o propósito são fundamentais para manter os profissionais motivados e comprometidos a longo prazo. No entanto, esses fatores também apresentam desafios, como o risco de *burnout* em ambientes de alta pressão e a sobrecarga de trabalho nas startups. Empresas que conseguem equilibrar o desafio com o bem-estar dos funcionários tendem a manter um nível mais alto de retenção, proporcionando uma experiência de trabalho significativa, que vai além de aspectos tangíveis como salário e benefícios.

Por fim, foi discutido sobre as principais dificuldades e desafios enfrentados pelas empresas, foi revelado uma combinação de fatores internos e externos que impactam diretamente as estratégias de retenção.

Para E.1, os principais desafios são internos, como a constante mudança e a alta volatilidade do trabalho. A startup enfrenta dificuldades devido à rapidez das transformações e a alta taxa de *turnover*, o que resulta em uma carga de trabalho que não consegue ser sustentada a longo prazo. Embora os salários e benefícios mais bem oferecidos por outras empresas sejam uma preocupação externa, os desafios internos, como a necessidade de implementação rápida de mudanças e a dificuldade em manter um time estável, são os maiores obstáculos para reter talentos. A natureza dinâmica e a falta de tempo para implementar mudanças de maneira estruturada podem levar a uma fadiga organizacional e a uma falta de alinhamento entre os membros da equipe, o que, por sua vez, dificulta a retenção de talentos.

E.2 identifica que um dos maiores desafios é reter jovens talentos, que, por sua vez, têm um forte desejo de aprender e crescer, mas também são muito suscetíveis a tentações do mercado, como ofertas melhores de outras empresas. A concorrência externa é especialmente desafiadora para esses profissionais mais jovens, pois eles podem ser atraídos por salários e oportunidades que parecem mais vantajosas em outras organizações. Para profissionais mais experientes, E.2 relata que a falta de um plano de carreira estruturado pode ser um impeditivo para a retenção. Muitos desses profissionais buscam direcionamento e crescimento dentro da organização e querem ver um plano claro de como poderão evoluir. Como resposta, E.2 tenta demonstrar que a crescimento profissional pode ser individualizado, com a equipe traçando seus próprios caminhos, embora a falta de recursos para oferecer planos de carreira formais seja um obstáculo significativo.

E.3, por sua vez, destaca a competição externa como um dos principais desafios, especialmente no que diz respeito a atrair e reter profissionais que compartilhem os valores da empresa. A concorrência do mercado por talentos, especialmente em áreas de alta demanda, como a tecnologia, pode tornar a retenção mais difícil. Além disso, a empresa enfrenta um modelo de contratação predominantemente como PJ (Pessoa Jurídica), com pacotes de benefícios básicos, o que pode ser visto como uma desvantagem quando comparado com empresas que oferecem benefícios mais robustos ou um modelo CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) mais atrativo. Apesar disso, E.3 acredita que a missão da empresa, democratizar o acesso ao futebol e criar oportunidades por meio da tecnologia, tem um grande apelo. Além disso, a ênfase no apelo social, em que os colaboradores sentem que estão fazendo algo significativo para a sociedade, ajuda a manter os talentos motivados. A identificação com o propósito e com o impacto social do trabalho é um diferencial que compensa as limitações em termos de pacotes financeiros.

Para E.4, a liderança inspiradora e uma visão clara da empresa são os principais fatores que ajudam a reter talentos. O fato de os líderes da empresa serem descritos como inspiradores e engajadores tem um impacto significativo na retenção de talentos, pois gera comprometimento e identificação dos colaboradores com a missão da startup. Além disso, E.4 acredita que a consistência na cultura organizacional é essencial para reter talentos, já que a cultura coesa e alinhada com os valores da empresa cria um ambiente de segurança emocional e pertencimento para os colaboradores. Externamente, a visão clara de onde a empresa quer chegar e o propósito da organização de construir algo inovador e disruptivo também ajudam a atrair e reter os talentos, pois proporcionam uma direção e uma razão maior para os funcionários se dedicarem e se identificarem com os objetivos organizacionais.

A análise das respostas destaca que os desafios de retenção de talentos nas startups são multifacetados e envolvem tanto questões internas quanto externas:

Os desafios internos incluem a alta volatilidade do trabalho, as mudanças constantes e a dificuldade em oferecer planos de carreira estruturados, especialmente em startups em estágios iniciais ou com recursos limitados. A falta de tempo para implementar mudanças estruturadas e o turnover elevado podem afetar a estabilidade e a motivação da equipe.

Os desafios externos estão relacionados à competição com o mercado, com ofertas de salários mais altos e benefícios mais atrativos de grandes empresas e outras startups. Além disso, as startups enfrentam a dificuldade de atrair e reter jovens talentos que estão em busca de oportunidades de aprendizado rápido e crescimento, mas também são tentados por outras oportunidades externas.

3.3 Cultura organizacional

Visando aprofundar nas culturas diferentes de cada empresa, foi perguntado sobre impacto da cultura organizacional (clima e valores) na retenção de funcionários revela como as startups abordam e implementam sua cultura, e como ela impacta diretamente na motivação, no engajamento e na permanência dos colaboradores. Em geral, os entrevistados concordam que a cultura e os valores compartilhados são cruciais para a retenção, mas há uma diversidade de abordagens sobre como implementá-la e repassá-la para os funcionários, dependendo do estágio e das características da empresa.

E.1 destaca que a cultura organizacional da empresa ainda não está totalmente definida, o que é comum em startups em estágios iniciais, especialmente quando a organização ainda não tem uma presença forte no mercado. Apesar disso, existe uma cultura de valores como verdade,

paixão e confiança, que são transmitidos principalmente através da liderança. A liderança, segundo E.1, deve ser o exemplo vivo da cultura, com uma abordagem *top-down* (de cima para baixo, em português), onde os líderes mostram os valores que esperam dos colaboradores, os quais, por sua vez, multiplicam essas atitudes e comportamentos. Além disso, E.1 aponta que, apesar de não haver uma cultura muito forte, as pessoas permanecem na empresa pelo desafio que ela oferece, o que é uma característica comum em ambientes de alto desempenho. A resiliência, a proatividade e a disposição para apoiar o sucesso dos outros são qualidades valorizadas dentro da cultura da empresa. No entanto, a cultura é mais forte na América Latina do que na sede dos EUA, o que pode indicar diferenças culturais internas que podem afetar a coesão organizacional e a retenção.

E.2 reforça que, na empresa em questão, a cultura não é imposta de cima para baixo, mas construída coletivamente pelo time. A disseminação dos valores é feita através do exemplo da liderança, mas a participação dos colaboradores também é crucial. E.2 acredita que os valores da empresa são vivenciados pelos funcionários que concordam com eles, e esses, por sua vez, se tornam multiplicadores dessa cultura. Isso sugere que a cultura organizacional é algo dinâmico e em constante construção, refletindo o que as pessoas esperam da empresa e como elas se identificam com os valores propostos. Em relação à retenção, E.2 observa que a cultura impacta diretamente no ambiente de trabalho, destacando a importância de evitar um ambiente tóxico, especialmente em um cenário remoto, onde a comunicação e a integração podem ser prejudicadas. Um ambiente saudável, colaborativo e bem comunicado é fundamental para manter os talentos motivados e engajados.

E.3 faz uma observação interessante ao afirmar que a cultura da empresa não é imposta pelos líderes, mas sim criada coletivamente pelo time, como destaca em uma frase: “Não dá para ditar a cultura, ela é criada pelo time para a companhia, assim não ficando apenas nas mãos dos líderes e refletindo o que as pessoas esperam no final das contas”. Isso indica uma visão mais horizontal sobre a construção da cultura organizacional.

O entrevistado destaca também o impacto negativo de um ambiente tóxico, especialmente em empresas que operam de maneira remota. A integração e a comunicação se tornam mais desafiadoras quando os membros da equipe estão fisicamente distantes, o que pode enfraquecer a coesão da cultura organizacional. E.3 valoriza a criação de um ambiente onde todos se sintam à vontade para interagir e colaborar, indicando que, em uma startup, a cultura de trabalho conjunto e o compromisso com os objetivos coletivos são fundamentais para a retenção de talentos, como ressaltado durante a entrevista: “O trabalho de um líder é muito mais direcionado para resolver conflitos e tirar os obstáculos do caminho, do que colocar meta e

números a serem entregues. Pessoas que trabalham bem em conjunto e motivadas, entregam números.”

A ênfase na construção de um ambiente mais colaborativo é vista como um fator de sucesso na retenção, já que contribui para a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Para E.4, a cultura organizacional é fundamental para a adaptação e retenção dos funcionários. A implementação da cultura começa com os líderes, que devem viver e exemplificar os valores da empresa de forma consistente. Segundo E.4, a liderança que busca ser fonte de inspiração, desempenha um papel crucial no engajamento dos colaboradores, uma vez que com essa atitude, guiam a equipe a se identificar com a visão e os valores da empresa. E.4 também destaca a importância de disseminar constantemente a cultura, seja por meio de reuniões, eventos ou outros espaços formais de comunicação, para que os colaboradores compreendam a importância de vivenciar a cultura no cotidiano da empresa. A consistência na comunicação e a observação prática de como os valores são vividos pelos líderes e colaboradores são apontadas como essenciais para fortalecer a cultura e garantir que ela seja vivida de fato. A participação ativa na criação e construção da cultura também é vista como um fator que atrai talentos, especialmente em empresas em estágio inicial, onde os colaboradores têm a oportunidade de deixar sua marca no desenvolvimento da identidade organizacional.

As respostas dos entrevistados destacam o papel essencial da cultura organizacional na retenção de talentos nas startups. Há uma ênfase no exemplo da liderança como a principal forma de disseminar e solidificar a cultura dentro da organização, seja de maneira *top-down* ou coletiva, como apontado por E.2 e E.3. A cultura deve ser vivida no dia a dia, não apenas discutida em reuniões, mas também exemplificada nas ações diárias dos líderes e colaboradores. A transparência, o propósito claro e a cultura de colaboração são fatores-chave para manter os funcionários engajados, especialmente em um ambiente remoto, onde a integração e a comunicação podem ser prejudicadas.

Pensando agora em *feedbacks* e rotatividade como peças importantes para a cultura e retenção dos funcionários.

E.1 observa que a rotatividade de 40% ao ano é alta, o que é visto como normal em um ambiente dinâmico de startup. A alta taxa de *turnover* é atribuída principalmente ao fato de que muitas pessoas saem cedo, geralmente dentro de uma semana ou três meses, devido a um desalinhamento de expectativas em relação ao que a empresa oferece. A startup tenta minimizar isso sendo o mais transparente possível no processo seletivo, para que as pessoas possam tomar decisões mais informadas sobre se o ambiente e os desafios da empresa são adequados ao seu

perfil e necessidades. Esse processo transparente é uma estratégia para alinhar as expectativas desde o início, minimizando a frustração e a rotatividade a médio e longo prazo.

E.2 destaca que 50% dos colaboradores desejam receber *feedbacks* periódicos, enquanto os outros 50% não se importam tanto, mas ainda assim, todos demonstram o desejo de ter uma comunicação aberta, o que indica que a conversa contínua e a transparência são vistas como elementos valiosos para o engajamento. No entanto, *feedbacks* negativos ainda representam um desafio, especialmente para os funcionários mais jovens ou menos experientes, que podem ter dificuldades em lidar com críticas. Mesmo assim, E.2 sublinha que, mesmo entre aqueles que não pedem *feedback*, ele é dado sempre, com a intenção de incentivar e apoiar o crescimento. Essa abertura e foco no feedback constante podem ser vistas como uma estratégia importante para garantir que todos se sintam apoiados e direcionados em seu desenvolvimento.

E.2, ao contrário de E.1, indica que não há uma grande rotatividade, especialmente entre os profissionais mais experientes, para os quais são oferecidos *stock options* (opção de compra de ações da empresa) como parte do pacote de retenção. Isso sugere que, além de uma boa remuneração, benefícios como participação acionária podem ser poderosos motivadores para a retenção de talentos mais experientes, alinhando seus interesses com o sucesso a longo prazo da empresa.

E.3 reforça que a prática de 1 *on* 1 (reuniões individuais) semanais é uma maneira eficaz de garantir que os *feedbacks* sejam dados de forma estruturada e contínua. Além disso, a liderança, ao dar o exemplo e receber *feedbacks*, contribui para um ciclo de feedback positivo, o que aumenta a confiança e a disposição dos colaboradores para engajarem-se em conversas construtivas sobre seu desempenho e desenvolvimento. Esse comportamento também reflete o reconhecimento da importância do *feedback* não apenas como uma ferramenta de avaliação, mas como um processo de crescimento mútuo, onde tanto líderes quanto liderados compartilham suas experiências.

E.3 menciona que, no início, a empresa enfrentou mais rotatividade na área de engenharia, devido a processos seletivos rápidos que resultaram em desalinhamento entre as expectativas da empresa e o perfil dos colaboradores. A rotatividade no time de engenharia foi atribuída à falta de alinhamento cultural e ao fato de algumas pessoas não se identificarem com o propósito da empresa. Esse tipo de desafio pode ser minimizado por um processo de recrutamento mais cuidadoso, com tempo dedicado para que tanto a empresa quanto os candidatos se conheçam melhor. A comunicação aberta durante o recrutamento, com *feedbacks* positivos e negativos, é vista como uma forma de garantir que as pessoas que entram na empresa estejam mais preparadas e motivadas a permanecer.

E.4 destaca que a cultura de *feedback* é forte na empresa, com uma liderança aberta a receber e dar *feedbacks* de forma construtiva. Os líderes devem garantir que o *feedback* tenha um propósito claro e seja dado com boas intenções, com foco no crescimento do colaborador. E.4 também observa que a geração Z busca muito *feedback*, uma tendência que reflete o desejo dessa geração por direcionamento e reconhecimento constante. Isso indica que, especialmente nas novas gerações, o *feedback* frequente é uma necessidade fundamental para a motivação e o comprometimento com a empresa.

E.4, por outro lado, observa que a rotatividade é baixa, com a empresa contratando mais do que desligando colaboradores. O *turnover* baixo pode ser explicado por um forte acompanhamento dos funcionários, com avaliações constantes e um processo de integração eficaz. Além disso, E.4 destaca a importância da visão clara da empresa e da cultura organizacional consistente para manter os colaboradores engajados e comprometidos. Uma boa gestão, com líderes inspiradores, também é fundamental para reduzir a rotatividade, pois contribui para o bem-estar e a motivação dos funcionários.

As respostas revelam que o *feedback* é fundamental tanto para o desenvolvimento profissional quanto para a retenção de talentos nas startups. Embora as abordagens para oferecer *feedback* variem, existe uma tendência crescente de oferecer *feedback* constante, especialmente nas empresas que buscam cultivar uma cultura de abertura e transparência.

Em relação à rotatividade, as startups enfrentam desafios comuns, mas implementam estratégias para minimizar a perda de talentos, como transparência no recrutamento, oferecendo *stock options* e processos seletivos mais cuidadosos.

Os entrevistados foram perguntados sobre o que acham das tendências de mercado e o que estão fazendo para se prepararem para esses fatores.

E.1 destaca que as tendências no mercado de tecnologia estão fortemente ligadas à valorização das habilidades interpessoais (*soft skills*), como adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de trabalhar em equipe. Para ele, as mudanças rápidas no mercado exigem que as empresas reconfigurem suas abordagens e estejam atentas ao perfil dos profissionais que precisam para lidar com esses desafios. A inteligência artificial (IA) é mencionada como uma área de grande potencial, mas que ainda não está completamente explorada pelas startups, que estão "engatinhando" no uso dessa tecnologia.

Em relação à preparação da startup, o entrevistado aponta uma forte preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, implementando controle de ponto para garantir dias de folga e pagamento de horas extras de forma a incentivar o descanso. Ele também menciona a oferta de benefícios como VR (vale-refeição) e *Gympass* (passe para academia), que são

atrativos no mercado e contribuem para a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Por fim, destaca que a empresa está se esforçando para ter uma gestão das pessoas mais próxima e focada em pessoas, buscando entender as necessidades individuais de cada colaborador e criando diretrizes personalizadas para garantir um ambiente de trabalho mais satisfatório.

E.2 também vê a inteligência artificial como uma tendência relevante, mas com a ressalva de que ainda não há uma compreensão clara sobre o seu impacto real nas operações e no dia a dia das empresas de tecnologia. Em relação à retenção de talentos, ele observa uma crescente valorização da qualidade de vida, com empresas implementando políticas mais flexíveis de afastamento, férias e um controle de ponto mais permissivo. Ele acrescenta que, embora a IA seja uma área de grande potencial, as startups ainda estão experimentando e aprendendo sobre sua aplicação prática.

No que tange à preparação da startup, o entrevistado menciona o foco em políticas de bem-estar e benefícios competitivos, como o VR e o *Gympass*, para manter os colaboradores satisfeitos e engajados. Ele também menciona a importância de entender as necessidades dos colaboradores e como a startup trabalha para se adaptar a essas demandas, oferecendo mais flexibilidade nas funções e permitindo aos profissionais mudar e se reinventar dentro da empresa. Isso é visto como uma forma de motivar os colaboradores e alinhar suas expectativas com as da organização.

E.3 aponta que as principais tendências que impactarão a atração e retenção de talentos no futuro próximo são a rapidez das mudanças no mercado e a necessidade de profissionais com habilidades mais generalistas do que especialistas, para garantir agilidade nas entregas e adaptação a novas realidades. Ele também destaca que os profissionais buscam flexibilidade e a possibilidade de se reinventar dentro da organização, buscando funções mais diversificadas que conectem seus desejos individuais às necessidades da empresa.

Em relação à preparação da startup, o entrevistado afirma que a empresa tem buscado um alinhamento entre os desejos individuais dos colaboradores e os objetivos da organização, oferecendo mais autonomia e permitindo que os profissionais explorem novas áreas e funções. Ele também menciona a importância de entender as necessidades reais dos colaboradores para garantir que a startup se adapte constantemente às mudanças do mercado.

E.4 observa que o mercado de tecnologia está em constante transformação e que as empresas precisam estar atentas à mudança rápida e à necessidade de adaptação constante para se manterem competitivas. Ele ressalta a importância de *soft skills* como a adaptabilidade e o trabalho em equipe, que são cada vez mais valiosas em um contexto de mudanças tão

aceleradas. A IA é mencionada novamente, mas com uma visão de que as empresas ainda estão em estágios iniciais de exploração dessa tecnologia.

Quanto à preparação da startup, ele destaca a importância de uma gestão transparente que comunique claramente os desafios e mudanças pelas quais a organização está passando, além de alinhar as expectativas dos colaboradores com o tipo de perfil necessário. Ele também enfatiza a importância de uma gestão de pessoas flexível, que consiga entender e se adaptar às necessidades da equipe, garantindo que todos os colaboradores estejam alinhados com o propósito da organização.

A análise das respostas revela uma percepção comum entre os entrevistados de que o mercado de tecnologia está passando por uma transformação rápida e constante, que exige adaptação rápida tanto das empresas quanto dos profissionais. A grande ênfase nas *soft skills*, como adaptabilidade, flexibilidade e trabalho em equipe, reflete a necessidade de equipes mais versáteis, capazes de se ajustar a novas exigências e desafios. Esses atributos são cada vez mais valorizados no mercado de tecnologia, já que as empresas precisam de colaboradores que não apenas possuam habilidades técnicas, mas que também estejam alinhados com o propósito da organização e possam contribuir para um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

Outro ponto em comum é a inteligência artificial (IA), que aparece como uma tendência de grande potencial, mas ainda em fase inicial de implementação nas startups. A IA pode transformar a forma como as empresas operam, mas sua adoção e impacto ainda são incertos, o que leva muitas startups a adotarem uma postura mais cautelosa enquanto exploram as possibilidades dessa tecnologia.

A flexibilidade nas funções e a possibilidade de reinvenção dentro da empresa também são vistas como formas de manter os talentos motivados. A ideia de que os profissionais querem ter a liberdade de explorar novas áreas dentro da empresa, realizando funções mais generalistas, é uma tendência crescente, pois permite que eles se sintam valorizados e parte integrante da evolução da organização.

A partir das entrevistas realizadas, é possível concluir que a cultura organizacional desempenha um papel central na retenção de talentos em startups, sendo um fator crucial para o engajamento e a permanência dos colaboradores. Embora as abordagens variem, há um consenso de que a cultura deve ser viva e prática, refletindo os valores da empresa no cotidiano. A liderança tem um papel essencial na disseminação dessa cultura, seja por meio de uma abordagem *top-down* ou colaborativa, mas sempre por meio do exemplo e da consistência na comunicação. Além disso, um ambiente saudável e colaborativo, especialmente em contextos de trabalho remoto, é essencial para a motivação e o comprometimento dos funcionários.

A rotatividade de funcionários, por sua vez, é um desafio recorrente nas startups, muitas vezes impulsionada por desalinhamentos de expectativas durante o processo de recrutamento. Para minimizar esses impactos, as empresas têm adotado práticas como maior transparência no processo seletivo, além de benefícios atrativos como *stock options* e programas de feedback constante. A valorização de *soft skills*, como adaptabilidade e trabalho em equipe, também é uma tendência crescente, refletindo a necessidade de profissionais mais versáteis em um mercado tecnológico em constante transformação.

Além disso, as startups estão cada vez mais atentas à qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo benefícios que promovem o bem-estar e flexibilidade, elementos chave para aumentar a satisfação e reduzir a rotatividade. O feedback contínuo, por sua vez, aparece como uma ferramenta essencial para o crescimento e a retenção, permitindo que os colaboradores se sintam apoiados e reconhecidos em seu desenvolvimento profissional.

Por fim, as respostas indicam que a adaptação constante é uma necessidade tanto para as empresas quanto para os colaboradores, à medida que o mercado de tecnologia continua a evoluir rapidamente. As startups que conseguirem alinhar a flexibilidade, a cultura colaborativa e a valorização do bem-estar estarão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos em um ambiente dinâmico e competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo a análise das entrevistas feitas, foi possível chegar aos tópicos mais salientes no conjunto de afirmações dos entrevistados.

Com relação a atração de talentos para as organizações, as respostas dos entrevistados evidenciam um panorama diversificado, porém com vários pontos em comum, em relação às estratégias de atração e retenção de talentos em startups e empresas de tecnologia. Cada uma das empresas busca profissionais com perfis específicos, adaptados à cultura e necessidades organizacionais, mas o comprometimento, a flexibilidade e o alinhamento com os valores da empresa surgem como fatores cruciais para o sucesso. Enquanto algumas startups priorizam a experiência e a dedicação intensa, como em E.1, outras focam mais na compatibilidade cultural e no alinhamento com valores pessoais, como em E.2 e E.3. Já em E.4, destaca-se a busca por profissionais multifuncionais, dispostos a lidar com a incerteza e assumir múltiplas responsabilidades.

A competição por talentos no setor de tecnologia é um desafio comum entre as empresas entrevistadas, mas, apesar disso, cada uma adota uma estratégia diferenciada para se destacar. Algumas priorizam a transparência e a comunicação direta (como E.2), outras apelam para a flexibilidade no ambiente de trabalho e a possibilidade de envolvimento em decisões estratégicas (como E.3), e algumas ainda oferecem propostas mais disruptivas e com um impacto social significativo (como E.4). Essas abordagens demonstram que as startups, especialmente aquelas em estágio inicial, precisam mais do que nunca apresentar uma proposta de valor clara e alinhada com o perfil de profissional que buscam atrair.

Além disso, a dificuldade de oferecer pacotes financeiros com benefícios em algumas empresas é compensada por outras formas de engajamento, como o desenvolvimento de uma cultura forte, a possibilidade de crescimento e a participação em projetos desafiadores e inovadores. A comunicação personalizada e direta, a transparência sobre os desafios e oportunidades da empresa e o envolvimento emocional com a missão e os valores organizacionais são estratégias que surgem como diferenciais importantes para atrair e reter os melhores talentos.

Pensando em retenção de talentos, foi concluído que nas startups estudadas, além dos fatores tradicionais como remuneração e benefícios, a cultura organizacional e o alinhamento com o propósito da empresa são cruciais para manter os colaboradores motivados e comprometidos a longo prazo. As startups, com seus ambientes dinâmicos e desafiadores, oferecem aos seus funcionários oportunidades de crescimento rápido, aprendizado constante e

a chance de contribuir para projetos inovadores. No entanto, esses aspectos positivos também vêm acompanhados de desafios significativos, como a sobrecarga de trabalho, o risco de *burnout* e a dificuldade de encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nos diferentes casos apresentados, as empresas identificam fatores específicos que impactam diretamente a retenção de talentos. E.1 destaca o aprendizado acelerado e a exposição a lideranças como pontos fortes, mas enfrenta o desafio de manter a estabilidade em um ambiente de alta volatilidade. E.2, por sua vez, foca no propósito claro e no senso de colaboração para engajar seus talentos, mas enfrenta dificuldades na retenção de jovens profissionais e na criação de planos de carreira estruturados. E.3 vê a liderança acolhedora como um diferencial, mas também sofre com a rotatividade na área de engenharia e a competição externa. E.4, por fim, aposta na autonomia e inovação como fatores que atraem e retêm talentos, mas ainda lida com a pressão de um mercado competitivo.

Os principais desafios para a retenção de talentos nas startups envolvem tanto fatores internos quanto externos. Internamente, a constante mudança, a falta de estabilidade e a dificuldade em oferecer um crescimento claro podem afetar a motivação dos colaboradores, especialmente em empresas em estágios iniciais. Externamente, a concorrência com grandes empresas e outras startups, que oferecem pacotes financeiros mais atrativos, representa um obstáculo significativo. Além disso, a atração e retenção de jovens talentos, que buscam oportunidades de crescimento rápido e aprendizado, é um desafio constante, especialmente quando o mercado oferece opções tentadoras.

Diante das entrevistas e dos desafios mencionados de gestão de pessoas em um cenário repleto de mudanças, como o das startups de tecnologia, foi possível observar que as lideranças de cada empresa têm clareza da importância dos funcionários com relação aos resultados e objetivos da organização. Pensando nisso, é possível entender a partir desse estudo que, rememorando a Teoria Contingencial retratada no capítulo 2, cada empresa, apesar de todas estarem na vertical de tecnologia, apresentam ambientes diferentes, trazendo estudos sobre gestão de pessoas e novos ambientes competitivos um rol de proposições para alimentar mais investigações, amadurecendo o setor que é tão importante para o país.

BIBLIOGRAFIA

ABStartups, **O que é uma startup e tudo o que você precisa saber sobre elas**, disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/> Acessado em 16 de maio de 2024.

ABStartups, **Por que a cultura organizacional é importante na sua startup**, Disponível em: <https://abstartups.com.br/por-que-a-cultura-organizacional-e-importante-na-sua-startup/> Acessado em 13 de maio de 2024.

BARRETO, Maiara C. & GARCIA, Carla P., **teoria e prática no ensino de empreendedorismo caminham juntas?**, Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 9, n. 9, São Paulo, Mar. 2020. Disponível em: <https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume9/Maiara%20Couto%20Barreto;%20Carla%20Patricia%20Garcia.pdf> Acessado em 17 de maio de 2024.

BRANCHI, Tânia; CARRASCO, Claudio S. **A influência do mundo vuca na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil**, Paraná, Brazilian Journal of Development, 2018. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/919/797> Acessado em 07 de novembro de 2024

Brasil, **Síndrome de Burnout**, Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout> acesso em 10 de novembro de 2024.

CARRILO, Ana F., **Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos**, Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/#:~:text=A%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20das%20startups%20em,a%20marca%20de%2010.000%20startups>. Acessado em 26 de abril de 2024.

CIDADE, Diego. **Decifrando a Geração Z: o que motiva os jovens talentos nas startups?**, Startups, maio de 2024. Disponível em: <https://startups.com.br/coluna/decifrando-a-geracao-z-o-que-motiva-os-jovens-talentos-nas-startups/> , acessado em 13 de outubro de 2024.

DEES, Gregory; **Teorias Atuais de Empreendedorismo**, Escola de Graduação em Administração (Graduate School of Business). Disponível em: https://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/emp12_teorias_empreendedorismo.html , acessado em 19 de outubro de 2024.

Distrito, **Investimentos em startups batem recorde e já superam 2020**, Disponível em: [Investimentos em startups batem recorde e já superam 2020 \(distrito.me\)](https://distrito.me) Acessado em 13 de junho de 2024.

DANTAS, Hildecí. **O caminho de realização de um processo de seleção de gestão de talentos refletido por competências e habilidades: um estudo de caso na faculdade de educação superior de Paragominas – FACESP-PA**, Revista Educação, v.7, São Paulo 2019. Disponível em: <https://www.revistamaieducacao.com/artigosv2-n8-outubro-2019/80> Acessado em 04 de novembro de 2024.

EXPERT XP, **O que é uma startup?**, XP Investimentos. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-startup/#:~:text=Uma%20Startup%20%C3%A9%20uma%20empresa,servi%C3%A7o%20que%20resolve%20um%20problema>. Acessado em 14 de abril de 2024.

FIA Business School, **Turnover: o que é, como calcular a fórmula e impactos na empresa**, 2023, disponível em: <https://fia.com.br/blog/turnover/#:~:text=Turnover%20%C3%A9%20o%20indicador%20que,em%20concurso%20p%C3%ABlico%2C%20entre%20outros>. Acesso em 10 de novembro de 2024.

HERZBERG, Frederick, **Trabalho e a natureza do homem**, World Pub. Co, Ohio, jan. 1966.

LUGOBONI, Leornado F.; TAMBASCO, Nathália M. L.; KLEIN, Gabriel A.; et al; **Gestão de Compliance em Recursos Humanos e sua relação com cultura organizacional em empresas startups no setor de tecnologia**, Remipe, Revista de micro e pequenas empresas e empreendedorismo da FATEC Osasco, v.9, n.2, São Paulo, Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/441/278> , acessado em 19 de outubro de 2024.

MARQUES, José R.; **Peter Drucker e os seus pensamentos sobre o empreendedorismo**, Instituto Brasileiro de Coaching, São Paulo. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/peter-drucker-e-os-seus-pensamentos-sobre-o-empreendedorismo/> , acessado em 19 de outubro de 2024.

MASLOW, Abraham, *Uma Teoria da Motivação*, Psychological Review, Traduzido por Karsten Márcio A., 1943. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948398/mod_resource/content/2/MASLOW%2C%20Abraham.%20Uma%20teoria%20da%20motivac%CC%A7a%CC%83o%20humana.pdf Acessado em 11 de novembro de 2024.

MCGREGOR, Douglas; **The Human Side of Enterprise**; Editora McGraw-Hill Companies, 1ª edição, Nova York, jan. de 2006.

MELO, Natália C. P.; TRINDADE, Lilian B.; FERREIRA, Vagner D. T., **Aplicação do Business Model Canvas e Análise SWOT**, Revista FATEC SEBRAE, v.9, n17, São Paulo, dez. de 2022. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/230/260> , acessado em 19 de outubro de 2024.

MELO, Paulo; JÚNIOR, Djalma; BORBA, Luiz; **O papel das startups na transformação digital da indústria 4.0: uma revisão sistemática da literatura**, A Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação (RENI), v. 8, n. 2, São Paulo, 2023. Disponível em: [O Papel das Startups na Transformação Digital da Indústria 4.0: Uma Revisão Sistemática da Literatura | Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação](https://www.revista.reni.org.br/index.php/revista/article/view/1000) Acessado em 07 de novembro de 2024.

MERLONE, Tiago, **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**, Portal do RH, Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-gestao-de-pessoas-o-que-e-principais-processos-objetivos-e-seus->

[pilares/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20%C3%A9%20um,dos%20colaboradores%20e%20da%20empresa. Acessado em 23 de abril de 2024.](#)

MONEGO, Emilia, et al. **Teoria da administração e das relações humanas**, Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE, v.7.n.8, São Paulo, ago. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882/783> acessado em 12 de outubro de 2024.

MOTTA, Fernando C. P. & CALDAS, P. Miguel; **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

NUBANK; **O que é fintech e por que esse termo ficou tão popular?**, 2024. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/> Acessado em 07 de novembro de 2024.

OLIVEIRA, Wanderson; SANTOS, Osmildo. **Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações**, Revista Raunp, v.7, n.2 São Paulo, 2015. Disponível em: [da teoria classica a contingencial.pdf](#) Acessado em 01 de novembro de 2024.

PEIXOTO, Ana Vanessa; **A importância do Employer Branding na retenção de profissionais de Recursos Humanos**, Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/56f78db18e89414c7732cf7b03cad73b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>, acessado em 09 de novembro de 2024.

PODOLAN, Karime; SOCZEK, Kelly; MENDES, Orlei. **Processo de gestão de equipes rumo à retenção de talentos**, São Paulo, Faculdade Sant'ana, 2021. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNZCiKdUtn66gj4gIf7At.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1733027338/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.iessa.edu.br%2frevista%2findex.php%2ftcc%2farticle%2fview%2f2189%2f905/RK=2/RS=iy.wd4qgePzHh0tV.7e9p4mZIU8-, acessado em 13 de novembro de 2024.

RAVAGNANI, Allan; **Pequenos negócios foram responsáveis por seis a cada dez empregos criados em 2024**, Disponível em: [Pequenos negócios foram responsáveis por seis a cada dez empregos criados em 2024 – Do Micro Ao Macro – CartaCapital](#) Carta Capital, São Paulo. Acessado em 13 de maio de 2024.

SHERMERHORN JR., John R., **Administração**, Editora LTC, 8ª edição, Rio de Janeiro, dez. 2006.

ANEXO 1

Roteiro das entrevistas:

Como você descreve o perfil ideal de profissional para sua empresa?

Quais são as principais estratégias que sua startup utiliza para atrair talentos?

Quais canais de recrutamento você considera mais eficazes para encontrar talentos na área de tecnologia?

Como a competição com outras startups e grandes empresas de tecnologia impacta sua estratégia de recrutamento?

Quais são os principais desafios que sua startup enfrenta na atração de talentos?

Que tipo de oferta de valor sua startup faz para se diferenciar como empregadora?

Como você comunica os benefícios e oportunidades oferecidos pela sua empresa aos candidatos?

Quais são os principais fatores que contribuem para a retenção de talentos na sua startup, bem como remuneração, benefícios, premissas, aprendizado e oportunidades de crescimento?

Como você avalia o impacto da cultura organizacional (clima e valores) na retenção de funcionários?

Como a cultura da empresa é implementada e repassada para os funcionários?

Você considera o feedback algo importante para a retenção e o desenvolvimento profissional dos colaboradores? Os funcionários pedem por feedbacks?

Quais são os desafios enfrentados na retenção de talentos e como sua startup os aborda? (se aplica a fatores internos (exigências, programa etc.) ou externos (jovens, geração, mercado etc.))

Há grande rotatividade de funcionário e ou jovens talentos? Como você lida com essa rotatividade e quais são as estratégias para minimizar a perda de talentos?

Como você define a cultura organizacional da sua startup?

Quais são os valores fundamentais que sua empresa busca promover e como eles são integrados no dia a dia?

De que maneira a cultura organizacional influencia a atração e a retenção de talentos?

Você pode compartilhar exemplos de como a cultura da empresa tem impactado positivamente ou negativamente na experiência dos funcionários?

Quais práticas ou iniciativas sua startup implementa para fortalecer e manter a cultura organizacional?

Como você mede e avalia a eficácia das estratégias culturais?

Quais tendências você observa no mercado de tecnologia que podem impactar a atração e retenção de talentos no futuro próximo?

Como sua startup está se preparando para essas mudanças?

Há alguma estratégia nova que você pretende implementar para melhorar a cultura organizacional ou a experiência dos funcionários?