

## **RAZÕES DA ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA: UM ESTUDO COM JOVENS DA GERAÇÃO Z**

### **REASONS FOR VOLUNTARY TURNOVER: A STUDY WITH YOUNG PEOPLE FROM GENERATION Z**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V15I2.1117](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V15I2.1117)

**Letícia Hermsdorff da Matta**

leticiamatta@hotmail.com

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

**Antônio Moreira de Carvalho Neto**

carvalhoneto@pucminas.br

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

**Daniela Martins Diniz**

danidiniz09@yahoo.com.br

Universidade Federal de São João del Rei

**Data de envio do artigo:** 29 de Maio de 2023.

**Data de aceite:** 15 de Maio de 2024.

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo central identificar e analisar as razões que levam jovens pertencentes à Geração Z a se desligarem voluntariamente das organizações. De caráter qualitativo, o estudo envolveu a realização de doze entrevistas com profissionais pertencentes à Geração Z que trabalham em empresas brasileiras de grande porte. Os resultados do estudo revelam que os principais fatores de desligamento, na perspectiva dos jovens, foram: i) o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais; ii) poucas oportunidades de crescimento na empresa; e iii) líderes autocráticos que não dialogam e desenvolvem o seu time. Importante destacar que os fatores apontados pelos jovens estão mais vinculados a aspectos da dimensão organizacional. O entendimento sobre o que importa para os jovens profissionais contribui para a formulação de políticas e práticas de retenção mais efetivas e voltadas para esse público em específico, que é a força de trabalho mais recente a ingressar no mercado.

**Palavras-chave:** Jovens Profissionais; Alinhamento de Valores; Carreira; Perfil do Líder.

**Abstract:** *The main objective of this study was to identify and analyze the reasons that lead young people belonging to Generation Z to voluntarily leave organizations. Of a qualitative nature, the study involved conducting twelve interviews with professionals belonging to Generation Z who work in large Brazilian companies. The results of the study reveal that the main disconnection factors, from the perspective of young people, were: i) the misalignment between personal and organizational values; ii) few growth opportunities in the company; and iii) autocratic leaders who do not dialogue and develop their team. It is important to highlight that the factors pointed out by young people are more linked to aspects of the organizational dimension. Understanding what matters to young professionals contributes to the formulation of more effective retention policies and practices aimed at this specific audience, which is the most recent workforce to enter the market.*

**Keywords:** *Young Professionals; Alignment of*

*Values; Career; Leader Profile.*

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em ambientes cada vez mais tecnológicos, dinâmicos e complexos, com a chegada da Revolução 4.0, as organizações têm se conscientizado da importância de contar com uma força de trabalho comprometida e qualificada (Sant'anna et al, 2022). O conhecimento, a experiência e a capacidade de criação das pessoas podem significar algum diferencial em ambientes onde a tecnologia encontra-se cada vez mais disseminada.

Nesse contexto, nunca foi tão relevante se pensar em políticas e práticas de retenção de pessoas nas organizações, que possam eventualmente minimizar os prejuízos decorrentes da rotatividade de pessoal, definida como a oscilação de entrada e saída de colaboradores em uma organização (Oliveira; Rocha, 2019; Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019; Boroni et al., 2020; Turino et al, 2021). Rotatividade também pode ser analisada sob a ótica do indivíduo, além da organizacional, sendo considerada uma demissão voluntária, planejada pelo empregado (Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019).

Alguns dos efeitos negativos da saída de profissionais das empresas são apresentados na literatura, como os elevados custos decorrentes das ações de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, a queda de produtividade, desestruturação de equipes, a perda de conhecimentos críticos (Boroni et al, 2020; Turino et al, 2021), bem como riscos de prejudicar a imagem da organização quando há um quadro de elevados índices de turnover (Recktenwald et al, 2017). Recktenwald et al (2017) complementam que o desligamento afeta tanto o empregado que sai, quanto o que fica.

Com a inserção de profissionais da Geração Z no mercado de trabalho, esse tema ganha ainda mais notoriedade (Beria et al, 2017), pois são indivíduos que almejam rápidas oportunidades de crescimento e ascensão na carreira, o que tem causado um aumento

significativo de um fenômeno denominado de job hopping. Pesquisa do Ministério do Trabalho e Previdência, de 2022, evidencia que a geração Z pula de emprego a cada três meses (Forbes, 2022), indicando uma elevada rotatividade dos profissionais dessa geração. Portanto, reter talentos da Geração Z nas organizações está longe de ser tarefa simples, indicando a necessidade de as organizações pensarem em políticas e práticas de retenção voltadas para esse público em particular.

Complementarmente, compreender os fatores causadores da rotatividade de profissionais de qualquer geração constitui também tarefa complexa, pois a literatura aponta uma diversidade de variáveis que podem explicar a rotatividade, envolvendo diferentes dimensões, como a individual, a ocupacional, a organizacional e a ambiental (Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019; Boroni et al, 2020). Portanto, embora seja um tema amplamente investigado, a rotatividade voluntária de funcionários ainda gera questões e suscita debates (Oliveira; Rocha, 2019).

Desde meados do século XX até a última década, a literatura nacional e internacional tem buscado investigar as razões que levam os indivíduos a deixarem as organizações, se são as condições de trabalho, se é o ambiente organizacional, se são aspectos individuais que as motivam a buscar novas oportunidades, se são condições macroeconômicas, ou uma combinação de todas essas dimensões (Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019). Não obstante, são raros os estudos que investigam a rotatividade da força de trabalho mais recente a integrar o mercado: a Geração Z. Isso se deve, dentre outros, à natureza contemporânea do tema. Ferreira (2008) complementa que são escassos os dados relativos ao turnover de trainees, um público jovem em geral, bem como existem lacunas quanto a políticas destinadas especificamente à retenção desses profissionais, considerados talentos de alto potencial.

Dado o exposto, este artigo apresenta resultados de estudo destinado a identificar e analisar as razões que levam jovens pertencentes à Geração Z a se desligarem voluntariamente

das organizações. Optou-se, portanto, por pesquisar um tipo específico de rotatividade: a voluntária, oriunda da vontade do jovem em se desligar da empresa. Adicionalmente, foram analisadas as políticas e práticas de retenção desenvolvidas pelas organizações na visão dos jovens entrevistados.

Para além da introdução, a fundamentação teórica do artigo contempla uma discussão sobre conceitos de rotatividade e fatores que influenciam a rotatividade de profissionais em geral e de jovens pertencentes à Geração Z.

## **2 FATORES INFLUENTES DA ROTATIVIDADE DA GERAÇÃO Z**

O conceito de rotatividade está associado à razão entre a quantidade de funcionários que deixam a organização e o número de empregados que entram, ou seja, diz respeito à entrada e à saída de pessoas na empresa (Beria et al, 2017; Seidl, Borges-Andrade; Neiva, 2019). Além desse conceito de turnover que toma como ponto de partida a organização, há estudos que privilegiam um olhar no comportamento do indivíduo, considerando a rotatividade como o sinônimo de demissão voluntária, planejada pelo empregado (Seidl, Borges-Andrade; Neiva, 2019).

Independente do conceito, observa-se que desde meados do século XX até a última década, há um crescente interesse na investigação dos fatores que levam as pessoas a deixarem as organizações, bem como dos seus impactos (Beria et al 2017; Seidl; Borges-Andrade; Neiva, 2019). Para Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020), a rotatividade pode ser influenciada tanto por indicadores macroeconômicos, que sinalizam o grau de aquecimento da economia, quanto por fatores de natureza organizacional e individual.

De forma ampla, sem considerar as especificidades de cada geração, algumas razões aparecem nos estudos como impulsionadoras do processo de saída das organizações. Steil et al (2021), por exemplo, classificam os determinantes de permanência ou saída voluntária em quatro categorias: individuais,

ocupacionais, organizacionais e ambientais. Os determinantes individuais estão relacionados às características sociodemográficas, como idade, sexo, estado civil e nível de instrução. Os determinantes ocupacionais, por sua vez, abrangem fatores relacionados ao trabalho do indivíduo, destacando-se a satisfação no trabalho e o salário.

Os determinantes organizacionais referem-se às características e práticas do ambiente interno da organização, como a cultura e as políticas de recursos humanos. Para os autores, o alinhamento da cultura organizacional com a do indivíduo, as oportunidades de treinamento e de promoção, bem como os benefícios concedidos pela empresa são os aspectos mais determinantes para a permanência dos trabalhadores na empresa (Steil et al, 2021). Por fim, os determinantes ambientais estão relacionados aos indicadores socioeconômicos e as políticas de governo que impactam o mercado de trabalho.

Para Branham (2022), os principais geradores de rotatividade dos indivíduos são: não ver correlação entre sua remuneração e seu desempenho; não identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento; sentir que suas contribuições não são reconhecidas e que seus talentos não são explorados; a empresa não proporcionar a realização de suas expectativas; além de gestores abusivos e ambientes de trabalho hostis e tóxicos.

Geralmente, a ação de desligar-se da empresa é uma consequência da falta de entendimento e acordo entre a organização e o indivíduo e, por isso é tão importante desenvolver ações com foco no alinhamento das expectativas individuais e organizacionais. Nessa linha, para Robbins, Judge e Sobral (2011), o comprometimento organizacional pode ser conceituado como o grau de identificação do empregado com os valores e objetivos da empresa, gerando um desejo de permanecer vinculado a ela.

Para Carrara et al (2014), se as pessoas acreditarem que a empresa está sendo justa e honesta, elas ficam mesmo em tempos de crise em que a remuneração deixa de ser competitiva.

A percepção de justiça refere-se à crença de que as recompensas recebidas pelo indivíduo são justas em relação à sua dedicação e ao seu desempenho (Oliveira; Rocha, 2019). Carrara et al (2014) ponderam ainda que tudo se resume ao modo como as pessoas sentem que são tratadas.

O estudo de Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020, p. 235) avalia causas da rotatividade voluntária de trabalhadores pouco qualificados no setor de distribuição de bebidas e identificou dois principais fatores: “(...) os baixos salários pagos em relação à economia regional e a falta de políticas e práticas de recursos humanos relacionadas à retenção de trabalhadores”.

Estudo de Oliveira e Rocha (2019) mostrou que a saída dos funcionários mais novos da empresa foi causada especialmente por recompensas extrínsecas (externas) e pela insatisfação em relação às políticas organizacionais de promoção e reconhecimento. Neste ponto, os achados indicam que “(...) a empresa deveria demonstrar maior transparência e rigor nos critérios de promoção e estruturar melhor os planos de carreira.” (Oliveira; Rocha, 2019, p. 305). Também foi destacada pelos funcionários mais novos a busca por flexibilidade de horário, permitindo um maior equilíbrio entre carreira e vida pessoal.

As políticas e práticas de recursos humanos voltadas para tornar as organizações melhores lugares para se trabalhar, tais como compensações além da remuneração (benefícios como planos de saúde, normas claras de promoções), muitas vezes podem ter efeito na diminuição da rotatividade (Oliveira; Rocha, 2019). Condições ligadas ao bem-estar dos trabalhadores, portanto, exercem forte impacto na intenção de rotatividade do trabalhador.

O estudo de Costa Lemos et al (2017) aborda a taxa de rotatividade especificamente dos profissionais da Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000), indicando que o turnover deste público é quase o dobro dos trabalhadores mais velhos. Uma possível explicação para esse fenômeno aponta para a questão geracional, sugerindo que os jovens seriam mais inclinados

à troca de emprego em decorrência de sua propensão à mudança em busca de novas perspectivas que lhes pareçam mais atraentes. Assim, mudam de emprego em busca de autonomia, flexibilidade, comunicação aberta, feedback contínuo, hierarquia menos rígida e prazer no trabalho, fatores considerados importantes para este público.

Estudos científicos que tratam das razões da rotatividade voluntária especificamente da Geração Z ainda são escassos, como já salientado. Portanto, serão apresentadas algumas pesquisas que abordam características dos indivíduos pertencentes à essa geração. Pesquisas recentes têm debatido, por exemplo, sobre o perfil desse público e as implicações em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas (Iorgulescu, 2016; Recktenwald et al, 2017; Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos et al, 2019; Bispo et al, 2022).

Algumas das características dos profissionais pertencentes à Geração Z mais discutidas na literatura são: possuem habilidades tecnológicas por serem nativos digitais; valorizam a autonomia, a flexibilidade de horário/local de trabalho e são pouco preocupados com a hierarquia organizacional; possuem capacidade de trabalhar em várias tarefas simultaneamente; buscam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, dentre outras (Iorgulescu, 2016; Chillakuri ; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021; Bispo et al., 2022). Além disso, buscam rápidas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e anseiam por realizar tarefas relevantes e que geram impacto (Iorgulescu, 2016).

Chillakuri e Mahanandia (2018) acrescentam que esses jovens costumam ser mais leais à sua carreira e menos às organizações. Apreciam trabalhar com autonomia, evitam trabalhos repetitivos e consideram uma elevada remuneração um atrativo (Bispo et al., 2022; Kirchmayer; Fratrieova, 2020; Chillakuri; Mahanandia, 2018).

Pesquisa conduzida por Fratrièová e Kirchmayer (2018), com 235 estudantes de curso de administração de universidade na

Eslováquia, identificou barreiras relacionadas à motivação da Geração Z no trabalho. Dentre tais barreiras, merecem destaque: não gostar do conteúdo da tarefa; clima ruim entre a equipe; poucas opções de progresso na carreira; poucas oportunidades de aprendizagem; trabalho sem propósito, ou seja, que não gera impacto positivo na organização ou fora dela.

Bispo et al (2022) analisou as perspectivas de carreira de graduandos e egressos do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Os resultados apontam que os jovens buscam na carreira: dedicação a uma causa, desafios e trabalhos que favoreçam a autonomia. O estudo revela ainda a busca constante dos jovens por qualificação, sendo considerado um importante fator de permanência na empresa. Além disso, oportunidades de capacitação aumenta a possibilidade de ascensão na carreira, melhorando a imagem que os jovens têm da empresa.

Pesquisa de Lima et al (2022), por sua vez, identificou os fatores que mais motivam a Geração Z nas organizações, sendo os três mais relevantes: a possibilidade de crescimento, salário atrativo e fazer o que gosta.

Dado o exposto, o Quadro 1 (próxima página) reúne os fatores valorizados especificamente pelos jovens da Geração Z.



Quadro 1 – Fatores valorizados pela Geração Z

Fatores	Autores
Valorizam oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal	(Iorgulescu, 2016; Abreu et al., 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018; Melo et al., 2019; Kirchmayer; Fratrieova, 2020)
Valorizam autonomia e flexibilidade de horário/local de trabalho	(Iorgulescu, 2016; Chillakuri; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021)
Valorizam oportunidades de crescimento e de ascensão na carreira	(Iorgulescu, 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018, Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022)
Remuneração elevada é considerada um atrativo	(Chillakuri; Mahanandia, 2018; Kirchmayer; Fratrieova, 2020; Sousa; Colauto, 2021; Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022)
Buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal e almejam ter qualidade de vida	(Iorgulescu, 2016; Chillakuri; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021; Bispo et al., 2022)
Sentem desejo de fazer diferença e causar impacto positivo com suas ações	(Iorgulescu, 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018; Melo et al., 2019; Bispo Et Al, 2022)
Pouco preocupados com a hierarquia organizacional, preferindo trabalhos onde possam ter acesso direto aos gestores	(Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos Et Al, 2019; Pauli et al., 2020; Bispo et al., 2022)
Almejam fazer o que gostam	(Fratrièová; Kirchmayer, 2018; Lima et al., 2022)
Buscam um trabalho onde predomina um bom clima entre os colegas	(Fratrièová; Kirchmayer, 2018)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos citados

Em razão desses atributos particulares e que representam mudanças em relação às gerações anteriores, a atração e retenção desses jovens nas organizações está longe de ser uma tarefa simples. Não obstante, é necessário pensar em políticas e práticas que mitiguem elevados quadros de rotatividade, a qual gera prejuízos para as organizações (Cabral; Kilimnik, 2017; Boroni et al., 2020; Turino et al., 2021).

### 3 METODOLOGIA

Dado o objetivo da pesquisa de analisar os fatores que influenciam profissionais da Geração Z a deixarem as organizações, optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa, por valorizar os significados que as pessoas atribuem às suas experiências no mundo (Denzin; Lincoln, 2006). E, no caso deste estudo, captar a percepção de jovens pertencentes à Geração Z.

Quanto ao método, optou-se pela realização de um estudo de caso por se tratar de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real (Yin, 2015). Estudar fatores de desligamento da geração mais recente a integrar a força de trabalho é aderente, portanto, ao método de estudo de caso. O grupo de jovens da Geração Z possui características semelhantes, como aponta a literatura da área e, portanto, constituiu o caso único da pesquisa de campo conduzida.

Para a coleta de dados, foi adotada a entrevista, uma técnica que possibilita flexibilidade ao pesquisador, além de ser considerada uma das mais importantes fontes de informação em um estudo de caso (Yin, 2010). Os sujeitos de pesquisa foram jovens pertencentes à Geração Z, nascidos a partir de 1990, empregados em organizações de grande porte no Brasil. Como não há consenso quanto à delimitação temporal do início da Geração Z, optou-se por adotar a delimitação proposta por Melo et al (2019), que consideram os jovens nascidos a partir de 1990.

Para seleção dos entrevistados foi adotada a técnica de snowball (bola de neve), um processo de permanente coleta de informações que utiliza as redes de contatos dos entrevistados para fornecer ao pesquisador um conjunto de contatos potenciais (Vinuto, 2014). O informante-chave, que deu o pontapé inicial, foi um jovem inserido em uma organização de grande porte proveniente da rede de relacionamento dos pesquisadores. Além de nascidos a partir de 1990, buscou-se contemplar

profissionais inseridos em organizações de grande porte de diferentes setores econômicos, dentre eles: tecnologia, logística, educação, saúde, siderurgia, bens de consumo, construção civil, varejo, aeronáutica

O Quadro 2 reúne dados sobre o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados

Nº	Idade	Sexo	Estado Civil	Mora com	Graduação	Tempo de empresa	Cargo
E1	27	Fem	Solteira	Pais	Psicologia	7 meses	Analista de <i>Employer Branding</i>
E2	26	Masc	Solteiro	Amigos	Engenharia Mecânica	6 meses	Trainee Nível Superior
E3	28	Masc	Solteiro	Pais	Administração	3 meses	Especialista em Remuneração e Benefícios
E4	27	Fem	Casada	Cônjuge	Direito	5 anos	Analista Financeiro
E5	27	Fem	Solteira	Noiva	Administração	1 mês	Analista de Novos Negócios
E6	28	Fem	Solteira	Amigos	Administração	5 meses	Trainee
E7	26	Masc	Solteiro	Pais	Administração	7 anos	Analista de Sistemas
E8	28	Fem	Solteira	Sozinha	Engenharia de Produç.	3 meses	Analista de RH
E9	22	Fem	Solteira	Pais	Administração	3 anos e 6 m.	Assistente de Planejamento
E10	25	Masc	Solteiro	Sozinho	Sistema de informação	1 ano e meio	Desenvolvedor
E11	23	Fem	Solteira	Noivo	Jornalismo	1 ano e 10 m.	Trainee
E12	24	Fem	Solteira	Avós	Psicologia	5 meses	Analista de RH Junior

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se, ainda, que o tempo de contrato dos entrevistados no atual emprego varia de 1 mês a 7 anos e a grande maioria trabalha no formato híbrido, à exceção do Entrevistado 9 (modelo presencial) e do Entrevistado 10 (100% home office). Além disso, todos possuem graduação superior completa, já tiveram experiências profissionais anteriores e atualmente encontram-se com o vínculo empregatício regido pela “Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)”.

As entrevistas foram realizadas por meio do Microsoft Teams no período de agosto a setembro de 2022 e duraram cerca de 45 minutos cada. Todos os áudios foram transcritos para facilitar a etapa de tratamento e análise dos achados.

O roteiro de entrevista foi subdividido em três grandes blocos envolvendo questões de natureza aberta sobre: i) o perfil dos respondentes (sexo, idade, tempo que trabalha na empresa, setor de atuação, formação etc.); ii) os fatores que contribuem para os jovens deixarem as organizações; iii) as políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a retenção dos jovens (o pacote de benefícios oferecido pela empresa, as ações de treinamento e desenvolvimento e as políticas de promoção de funcionários). Ressalta-se que as questões do roteiro não especificaram, a priori, os fatores de desligamento discutidos na fundamentação teórica, com o intuito de não direcionar os entrevistados nas suas respostas, permitindo que eles tiveram total liberdade para expressar as suas opiniões (Minayo, 1992).

Para a análise das entrevistas, foi adotada a análise de conteúdo por categoria temática, tomando como ponto de partida as falas dos jovens entrevistados, ou seja, os dados e não a teoria. Buscou-se, portanto, fazer a leitura dos trechos transcritos, com o intuito de identificar os pontos mais fortemente citados nas falas dos jovens.

Para Bardin (2011), a análise temática consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente e induzidas a partir dos dados. A opção por tal técnica se apoiou no fato de que é a melhor opção para pesquisas que valorizam opiniões e crenças dos sujeitos entrevistados por meio de dados qualitativos, como se propôs no estudo realizado.

Portanto, o objetivo foi compreender o fenômeno a partir das falas dos próprios jovens entrevistados. Primeiramente, foi analisada a transcrição de cada entrevista, buscando-se criar palavras temáticas relacionadas aos fatores de desligamento e às políticas e práticas de recursos

humanos. Posteriormente, foi feita uma análise comparativa entre todas as entrevistas, com o intuito de identificar os temas mais recorrentemente citados, os quais serviram de ponto de partida para a estruturação da seção de “Análise de Dados”. Identificados os fatores mais recorrentes a partir dos dados empíricos, foi feita uma comparação entre os achados e a fundamentação teórica.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção contempla uma discussão sobre as principais razões que levam os jovens a deixarem voluntariamente as organizações e sobre as políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a retenção desse público nas organizações.

##### 4.1 Razões para desligamento na percepção dos jovens

O desalinhamento entre os valores pessoais e os valores da empresa apareceu como um dos principais fatores que levam os jovens a deixarem a organização, achado convergente com o estudo de Robbins, Judge e Sobral (2011). Os autores pontuam que os indivíduos desejam permanecer em organizações cujos valores e objetivos estejam convergentes com os seus. Alguns relatos evidenciam como a convergência de valores gera um sentimento de pertencimento e de orgulho da organização: “A gente tem sentimentos e esse sentimento de pertencimento que me trouxe não me fez pensar em sair.” (Ent 11)

Embora a literatura específica da Geração Z não tenha enfatizado o alinhamento de valores como um fator crucial, alguns estudos apontam essa questão do desejo dos jovens de trabalhar em algo com propósito e que gera impacto positivo (Iorgulescu, 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018; Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022), como revela a seguinte fala:

Quando a gente fala do propósito da companhia, transformar a logística do Brasil é muito grande, né? Então eu vejo um valor muito significativo, até quando a gente analisa

os nossos números, né? A gente transporta grãos, a gente exporta, então levar alimento para o mundo, está conectado a um propósito muito grande. Eu acho muito legal isso. (Ent 4)

Em experiências profissionais anteriores, os entrevistados relataram que, quando percebiam uma incompatibilidade entre seus valores e aqueles praticados pela empresa, sentiam o desejo de sair. Questões relacionadas à políticas e práticas de recursos humanos, como por exemplo, se a organização efetivamente valoriza e cuida das pessoas apareceram na fala de muitos jovens entrevistados como algo relevante para eles.

A Entrevistada 8, por exemplo, cita uma situação em que pediu desligamento da empresa, pois: “O como não importava, eles só queriam saber do resultado final”. A Entrevistada 1 também mencionou que pediu demissão de uma organização que tinha uma “cultura de resultados” para atuar em outra com uma “cultura de pessoas” (Oliveira; Rocha, 2019). Segundo ela, a cultura organizacional era muito agressiva e competitiva e “(...) a relação com as pessoas era tóxica e os líderes desvalorizavam os empregados”. O foco da empresa era unicamente no cliente, o que, na sua opinião, não fazia sentido, pois a experiência do cliente está diretamente associada à experiência do empregado.

Os dados revelam, ainda, que esta geração é muito atenta à coerência do discurso versus prática. Para eles, não basta ter um quadro de valores exposto na parede da empresa ou no site institucional. É preciso ver os valores sendo praticados no dia a dia da organização, sobretudo, em relação ao comportamento dos gestores. A desarmonia entre discurso e prática, portanto, é vista como uma questão ética e que leva à desmotivação destes jovens. A Entrevistada 5, por exemplo, aceitou uma oportunidade para atuar em uma startup e, ao chegar na empresa, se deparou com uma cultura muito diferente da que tinham “vendido” para ela durante o processo seletivo: “E tinha todo aquele encantamento de startup, né? De ser algo que tá na moda, que é jovial, que é esse ambiente que acaba que na prática também não



é assim não.” (Entrevistada 5).

Nessa questão da cultura, muitos entrevistados citaram que empresas verticalizadas com muitas instâncias hierárquicas tornam os processos organizacionais morosos e ineficientes, além de limitar a autonomia dos indivíduos e gerar um distanciamento entre a base da organização e a direção. Contrariamente, a Geração Z prefere locais de trabalho ágeis e dinâmicos que valorizam as ideias e contribuições de todos (Rech et al, 2017). Além disso, conforme consta na literatura (Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos et al., 2019; Pauli et al., 2020; Bispo et al, 2022), estes jovens preferem o conceito de hierarquia horizontal com gestores mais acessíveis, sendo um ponto considerado vital para a permanência deles nas organizações.

Nessa direção, a Entrevistada 1 relatou que os analistas eram proibidos de se dirigirem ao diretor sem passar pela chefia imediata em uma empresa que trabalhou, diferentemente do que a Geração Z deseja em relação ao modelo de gestão e liderança (Chillakuri; Mahanandia, 2018). Segunda ela, essa cultura de valorização excessiva da hierarquia era muito prejudicial e dentre outras consequências, “(...) agarrava os processos, mas era uma coisa muito da vaidade, da característica cultural da empresa. As pessoas em cargos altos eram muito vaidosas. Então eu sofri um pouco com isso”.

Ressalta-se que essa questão da vaidade do cargo apareceu em dois relatos (Entrevistados 1 e 12). Para os jovens, o impacto que eles geram tem mais importância (Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022) do a que posição que o indivíduo ocupa na empresa. Esta é uma geração que gosta de trabalhar para alcançar resultados positivos para o negócio, se preocupando menos com questões relacionadas à hierarquia, aos jogos de poder ou à vaidade dos gestores (Iorgulescu, 2016; Rodrigues et al., 2021; Bispo et al., 2022). A Entrevistada 12 relatou que quer trabalhar em uma empresa que não tenha uma “politicagem forte” e complementou que: “A gente tem que fazer por questão de prioridade, do que é importante e não por nome da pessoa. A pessoa x tá pedindo isso, me incomoda. Aí é

da cultura mesmo.”

Outro ponto fortemente citado nas entrevistas e que leva os jovens a trocarem de empresa são as oportunidades de crescimento profissional. Conforme a literatura aponta, a chegada da Geração Z no mercado trouxe desafios para a área de RH, já que a retenção desse público depende de fatores como oportunidades de crescimento profissional (Iorgulescu, 2016; Fratriveová; Kirchmayer, 2018, Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022).

Assim, em busca de uma carreira de sucesso, eles estão sempre de olho nos sites de vagas de trabalho, avaliando outras oportunidades disponíveis. Afirmam estar sempre “abertos ao mercado”, o que significa que não desconsideram ouvir outras propostas mesmo estando satisfeitos na organização onde atuam, características encontradas na literatura da área (Abreu et al., 2016; Iorgulescu, 2016; Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022). Alguns disseram, inclusive, que são abordados com frequência por recrutadores que realizam buscas ativas nas plataformas virtuais. Não é surpresa, portanto, que oportunidade externa de crescimento profissional seja um dos principais motivos para os pedidos de desligamento, segundo os relatos dos entrevistados.

Oportunidade de crescimento está fortemente associado à possibilidade de aprender e adquirir novos conhecimentos, na visão da maioria dos jovens entrevistados. A Entrevistada 5, por exemplo, pediu desligamento de uma empresa de logística nacional para atuar em uma multinacional, por falta de perspectiva de crescimento na empresa onde trabalhava e pela oportunidade de vivenciar experiências internacionais na multinacional: “Hoje do meu lado tinha uma moça fazendo reunião com a equipe de Londres, em inglês, sabe? Eu acho isso muito legal, isso é uma coisa que me motiva”. Outros jovens entrevistados (Ent. 1, 8, 9 e 11) citaram que viveram experiências semelhantes. A Entrevistada 1 pediu desligamento de uma empresa para aceitar uma oportunidade de ascender em outra, relatando que representava também uma chance de incrementar seus conhecimentos em uma área que considerava

relevante para o negócio, aspecto considerado relevante para os profissionais da Geração Z (Fratrièová; Kirchmayer, 2018; Kirchmayer; Fratrieova, 2020).

Muitos entrevistados afirmaram prezar por transparência nas relações profissionais, valorizando conversas sinceras, especialmente com seus gestores. Desta forma, ao falar sobre carreira, eles costumam tomar a iniciativa de conversar com os gestores sobre o tema, buscando entender as oportunidades disponíveis na empresa e como os gestores os enxergam no futuro. Ademais, gostam de deixar claro para o gestor quais são suas aspirações de carreira e entender se há um alinhamento de visões. Nessa direção, o Entrevistado 3 relatou uma experiência de desligamento de uma empresa por uma situação em que houve esta incompatibilidade: Quando eu pedi demissão foi porque eu estava numa posição de especialista e eu tinha o interesse de ir para uma posição de liderança. Eu deixei isso claro com o gerente (...) e aí ele comentou que não tinha oportunidade.

Outra característica interessante é que, por serem conectados em redes sociais, se importam com o status e a imagem que externalizam para os seus seguidores. Assim, ocupar um cargo de prestígio e obter ter sucesso na carreira são aspectos valorizados pelos jovens, o que pode parecer uma contradição para esse público que aparentemente não se importa com hierarquia e os aspectos dela decorrentes (Ozkan; Solmaz, 2015; Pauli et al., 2020).

Tal comportamento ativo na busca por novas oportunidades e o desejo de ascender na carreira de forma rápida são razões que explicam a elevada rotatividade dos jovens da Geração Z. Todavia, essa movimentação frequente dos jovens no mercado, “saltando” de uma organização para outra em períodos curtos, pode ter desvantagens. Para o Entrevistado 10: “(...) a desvantagem é você não construir algo sólido onde você está. Quando você vai pulando, você não vê o resultado do seu trabalho.”

Além do alinhamento entre valores organizacionais e pessoais e de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o tipo de líder que os jovens admiram e como gostam de

ser liderados foram aspectos recorrentemente citados nos relatos dos entrevistados. Portanto, o estilo de liderança foi considerado pelos jovens entrevistados um aspecto relevante na escolha por deixar ou não uma organização.

Nesse ponto, expressões como diálogo aberto, transparência, confiança e feedback apareceram com frequência no discurso dos entrevistados, que são características desejáveis aos líderes na perspectiva da Geração Z (Martins et al, 2018). Ou seja, eles preferem trabalhos onde possam ter acesso direto aos gestores (Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos et al., 2019; Bispo et al., 2022). O relato do Entrevistado 3 ilustra essa discussão:

Pra mim transparência é um ponto fundamental. Se eu tô fazendo algo de errado, que ele saiba comunicar por que que isso tá errado, não é só falar que tá errado, ele tem que mostrar isso, tá errado por causa disso e disso. Aí você tem essa transparência para não chegar em nenhum momento assim: ‘Ah, você tá sendo desligado’. E na verdade você nunca teve um feedback, né? Então, acho que você tem de ter esse acompanhamento, de ter essa transparência (Ent3)

Os jovens reconhecem o importante papel do gestor como “desenvolvedor” de pessoas, ou seja, àquele que fornece feedbacks constantes sobre o desempenho dos liderados e que tem capacidade de extrair e potencializar o melhor da sua equipe, achados que vão de encontro com a literatura sobre a Geração Z (Iorgulescu, 2016; Martins et al., 2018). Aliás, feedback foi uma palavra recorrentemente mencionada pelos entrevistados.

Quando eu conversava com essa antiga chefe e pedir feedback, quase nunca vinha um feedback de desenvolvimento, era muito elogio. Que bom, elogio é bom, mas a gente precisa saber o que que a gente precisa desenvolver para alcançar os nossos próximos passos, né? Então uma liderança transparente, que realmente traz para você ou talvez que realmente observe os seus pontos ali. (Ent6)

Líder que influencia, sabe delegar tarefas, explora o potencial do outro, né? Não é só pensar, é no que a pessoa precisa desenvolver,

mas também no que ela tem de bom que pode potencializar. (Ent8)

Portanto, o líder não necessariamente detém todas as competências necessárias, assumindo um papel mais de facilitador. Ele potencializa e explora as habilidades das pessoas, dando autonomia e permitindo que os indivíduos ofereçam as suas contribuições a partir das “perguntas certas” (Entrevistado 3).

Para os entrevistados, um bom líder está relacionado também à sua capacidade de inspirar a equipe. A expressão “liderança inspiradora” apareceu em alguns discursos (entrevistados 3, 6, 8), referindo-se a um líder que é admirado pela equipe, um exemplo a ser seguido e isto está diretamente relacionado à forma como o líder trata as pessoas, como se pode observar no relato:

Tem que ser uma pessoa que influencia, né? Que inspire outras pessoas. Eu acho que esse é o primeiro ponto. Se não tiver isso, acho que a pessoa já não é líder, porque ela não vai conseguir fazer com que o todo atinja um objetivo comum. Se a gente tem ali uma liderança, é quem prioriza, quem respeita as pessoas, uma liderança que engaja o time. (Ent8)

Portanto, características como humanidade e sensibilidade apareceram nos discursos como atributos fundamentais para o exercício de uma liderança efetiva: “A maior característica que eu vejo, assim positiva no líder, é importante ele enxergar as pessoas como pessoas, com necessidades humanas, sabe?” (Ent2)

Dois entrevistados relataram insatisfações em relação aos seus gestores imediatos. Dentre as justificativas apareceram a falta de confiança do gestor na equipe, impedindo a criação de um ambiente de autonomia e o envolvimento dos indivíduos no processo decisório, aspectos altamente valorizados pela Geração Z (Chillakuri; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021). Nesse caso, o gestor atuava como um supervisor, fazendo um micro gerenciamento das tarefas. Outro relato de insatisfação estava ligado à falta de reconhecimento e de feedbacks.

Dado o exposto, o Quadro 3 reúne as principais razões que levam os jovens a saírem das organizações.

Quadro 3 - Principais razões de desligamento citadas pelos entrevistados

Razões de desligamento	Autores
Desalinhamento entre valores e propósitos pessoais e organizacionais	(Robbins; Judge; Sobral, 2011; Steil et al., 2021)
Poucas oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa	(Iorgulescu, 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018, Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022)
Líderes autocráticos que não dialogam e desenvolvem o seu time, preferindo trabalhos onde possam ter acesso direto às lideranças da empresa	(Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos et al., 2019; Bispo et al., 2022)

Fonte: Elaborados pelos autores com base nos dados empíricos.

## 4.2 Políticas e práticas de retenção de pessoas

Nas entrevistas, foi questionado se os jovens conheciam políticas e práticas organizacionais voltadas para a retenção de pessoas e de que forma eles avaliam tais iniciativas. Os achados apontam que a maioria dos entrevistados não tem clareza sobre as práticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção dos empregados na organização onde atuam. Ou seja, ao serem questionados de forma aberta sobre essas políticas, os entrevistados não souberam responder, mesmo sendo um tema considerado relevante para eles. O Entrevistado 7, por exemplo, diz perceber que o turnover na empresa está alto, mas que não vê nenhum planejamento consistente e sistemático de retenção.

Portanto, os jovens foram questionados diretamente sobre o pacote de benefícios oferecido

pela empresa, as ações de treinamento e desenvolvimento e as políticas de promoção de funcionários. Sobre o primeiro ponto citado, os dados revelam que a grande maioria dos jovens entrevistados conhece bem o pacote de benefícios oferecido pela empresa aos funcionários e atribui grande valor a ele: “Pra mim, melhor do que o salário são os benefícios. Previdência privada, para mim, é algo que faz muito sentido. O plano de saúde é o maior benefício e é irrevogável” (Ent2)

Em geral, observou-se que as empresas que os jovens atuam oferecem um pacote bem básico de benefícios, contemplando em sua maioria o vale refeição e os planos de saúde e dental. Nesse ponto, alguns entrevistados relataram que as organizações poderiam diversificar os tipos de benefícios e que isso representaria um fator de atração dos profissionais (Oliveira; Rocha, 2019), incluindo vale combustível, vale academia, viagem de incentivo, day off de aniversário, dentre outros. A Entrevistada 1, por exemplo, sugeriu um incentivo financeiro para o custeio de atividades físicas, pois, em sua visão, este tipo de benefício comunica que a empresa se preocupa com o bem-estar das pessoas, aspecto muito relevante para a Geração Z.

Com relação às práticas de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelas organizações, há pouco ou nenhum conhecimento por parte dos jovens entrevistados, embora seja um dos importantes itens considerados pela Geração Z ao buscar um trabalho (Iorgulescu, 2016; Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022). Ou seja, os jovens mencionaram que não conhecem uma política sólida da organização nesse quesito e que as ações de capacitação são pontuais.

A maioria dos entrevistados mencionou treinamentos disponíveis nas plataformas virtuais, mas relatou não ter tempo para realizá-los, devido ao elevado volume de trabalho. Eles também mencionaram que a comunicação dessas oportunidades é falha: “Tem uns treinamentos disponíveis, mas não é muito difundido” (Ent9). Portanto, a ausência de uma política consistente de capacitações que permita um ciclo frequente de treinamentos em temas

relevantes e inovadores é um ponto de atenção na perspectiva dos jovens entrevistados. A Entrevistada 8, por exemplo, citou a realização de palestras com autores de livros e pessoas renomadas como uma ação importante para a capacitação das pessoas.

Insatisfação semelhante foi visualizada no quesito “oportunidades de crescimento na empresa”, aspecto apontado na literatura como um requisito fundamental de retenção da Geração Z nas organizações (Iorgulescu, 2016; Fratrièová; Kirchmayer, 2018, Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022). O recrutamento interno foi citado por alguns entrevistados como uma forma de a organização oferecer oportunidades de crescimento. Observou-se que os jovens ficam atentos às oportunidades internas de promoção e movimentação de setor/função dentro da organização. Essa movimentação permite, por um lado, novas aprendizagens e experiências (Iorgulescu, 2016; Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022) e, por outro, oportunidade de melhoria salarial.

Apesar de falarem abertamente que valorizam esse tipo de prática organizacional, diversos jovens criticaram as políticas de recrutamento interno, alegando falta de transparência nos processos e favoritismo por parte da gestão. Relatos evidenciam, por exemplo, “cartas marcadas” e práticas de favoritismo pessoal nos processos seletivos. Um exemplo é a situação relatada pela entrevistada 6, que se aplicou para uma vaga dentro da empresa e escutou da própria gestora que a oportunidade já seria destinada à outra pessoa e que o processo era mera formalidade.

Tais situações mostram, na visão dos jovens, que o crescimento nas organizações onde trabalham não depende exclusivamente do desempenho e da dedicação do funcionário, sendo que outras variáveis mais subjetivas interferem nas decisões de recrutamento interno.

Outro ponto fortemente citado foi a questão do tempo de empresa/função como um critério de promoção, parâmetro considerado obsoleto na visão dos entrevistados. Para os jovens, o que deve ser avaliado é o resultado

que o indivíduo entrega e o impacto que ele gera, independente do tempo que ele está na organização. Entretanto, a maioria das organizações que os entrevistados estão vinculados ainda adotam regras de promoção e recrutamento interno baseadas em critérios como o tempo na empresa/cargo, o que gera insatisfação nos jovens, conforme tangenciam os relatos:

E aí eu posso estar sendo muito da minha geração tá?! Ah tem que ter um ano ou mais para ser analista sênior, ela tem que ter a bagagem XYZ. Eu acho que ela pode ter a bagagem XYZ, mas ela não precisa necessariamente ter tido 10 anos de bagagem. (Ent12)

Para mim não faz tanto sentido isso, porque tem pessoas que tem um desenvolvimento mais acelerado, outras não. (Ent1)

Portanto, eles gostam de mudar de função/ área/cargo em curtos períodos (Abreu et al., 2016; Melo et al., 2019; Kirchmayer; Fratrieova, 2020; Bispo et al., 2022) e se sentem presos diante destas regras geralmente definidas pela área de gestão de pessoas.

Adicionalmente, vale destacar que alguns jovens entrevistados caracterizaram como inflexíveis e rígidas as regras de promoção definidas pela área de gestão de pessoas. Ou seja, os gestores imediatos têm pouca ou nenhuma autonomia para conferir uma promoção a um funcionário que teve um desempenho superior. Ao ser questionada se seu gestor poderia decidir aumentar seu salário, a Entrevistada 1 afirma: “Só se ele brigar muito com o RH”. Nessa linha, a Entrevistada 11 explicou o que acontece quando algum gestor descumpra a regra do programa de trainee e resolve promover um funcionário antes do prazo determinado pelo RH: “(...) quem tem o controle é o RH, ficou esse sentimento, sabe, tipo eu não estou no cargo de coordenação de supervisão, porque o RH não me possibilitou isso.” (Ent11).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa evidenciam, primeiramente, que três fatores parecem ser os

mais relevantes para o desligamento voluntário dos jovens entrevistados das organizações: i) o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais; ii) poucas oportunidades de crescimento na empresa; e iii) líderes autocráticos que não dialogam e desenvolvem o seu time. Se a literatura sobre a Geração Z já chamava a atenção para a relevância dos dois últimos aspectos citados, este estudo destaca a necessidade de se refletir sobre o alinhamento de valores e propósitos dos jovens e os da organização, aspecto pouco explorado na literatura sobre a Geração Z.

Importante destacar ainda que os fatores apontados pelos jovens estão mais vinculados a aspectos da dimensão organizacional do que das instâncias ambientais, individuais e ocupacionais, evidenciando a necessidade de as empresas cuidarem do ambiente interno no que diz respeito aos três elementos mencionados pelos jovens.

Quanto ao primeiro fator de desligamento, os resultados indicam que quanto maior o fit cultural entre o indivíduo e a organização, maiores as chances de os jovens permanecerem na empresa. Neste aspecto, vale destacar a importância da coerência do discurso da empresa versus as práticas organizacionais, evidenciando a importância que o valor “transparência” têm para os jovens. Foi citado também a preferência dos entrevistados por uma cultura de valorização das pessoas em detrimento de uma cultura de resultados, bem como uma rejeição clara a estruturas hierárquicas verticalizadas.

Outro fator impulsionador da rotatividade dos jovens está relacionado às oportunidades de crescimento profissional, achado que vai de encontro com a literatura sobre a Geração Z. Como citado, eles são mais fiéis à sua carreira e às próprias escolhas do que às organizações. Portanto, estão sempre abertos à novas oportunidades no mercado, principalmente quando não visualizam possibilidade de ascensão na empresa. Esse crescimento citado por eles, inclui, além da questão salarial, a oportunidade de vivenciar novas experiências, de aprender e adquirir novos conhecimentos.

O estilo de liderança também foi



considerado pelos jovens entrevistados um aspecto crítico na escolha por deixar ou não uma organização. Na visão dos jovens, transparência e diálogo aberto são pontos importantes para uma boa relação com os gestores. Além disso, eles admiram líderes que se interessam e se importam verdadeiramente com as pessoas, que conhecem os liderados e que demonstram sensibilidade. E por fim, nesta categoria, foi citado a relevância de um líder desenvolvedor, sendo aquele que ensina e explora o potencial de cada indivíduo.

O estudo também buscou analisar, a partir do olhar do jovem, as políticas e práticas direcionadas à retenção de pessoal nas organizações onde trabalham. Nesse ponto, os resultados revelam insatisfação dos entrevistados quanto aos tipos de benefícios concedidos pelas organizações, que na visão deles se limitam aos direitos básicos. E quanto à ausência de uma política sólida de treinamento e desenvolvimento, sendo as ações de capacitação muito pontuais.

Insatisfação semelhante foi visualizada no quesito “oportunidades de crescimento”, aspecto apontado na literatura como um requisito fundamental de retenção da Geração Z. Nesse ponto, críticas severas foram feitas aos processos de recrutamento interno, considerados obsoletos, pouco transparentes e baseados em critérios pessoais.

O entendimento sobre o que importa para os jovens e os fazem ficar mais tempo nas organizações, mitigando assim elevados índices de rotatividade da Geração Z, contribui para a formulação de políticas e práticas de retenção mais efetivas e voltadas para esse público em específico. Desse modo, os insights desse estudo contribuem, de alguma forma, para a área de gestão de pessoas definir ações voltadas para disseminar, com transparência, os valores da organização, permitindo a inserção de novos colaboradores que tenham fit cultural. Nesse sentido, é fundamental que os processos de recrutamento e seleção contemplem iniciativas que busquem mensurar o alinhamento de valores do indivíduo com os da organização.

O estudo parece indicar também a

necessidade de as organizações revisitarem as suas políticas e práticas de promoção, no sentido de evitar critérios pouco transparentes, incluindo parâmetros baseados no mérito, valorizando os indivíduos que geram impacto na organização. Por fim, capacitar os gestores para atuarem como “desenvolvedores” de pessoas, permitindo que eles aprimorem competências mais comportamentais, no trato com pessoas, também parece ser um ponto de atenção.

Quanto à contribuição teórica, ressalta-se que a literatura sobre a Geração Z ganhou maior destaque a partir de 2010, com a entrada crescente destes jovens no mercado de trabalho, trazendo, assim, consequências para as organizações (MIGUELES et al, 2021; RODRIGUES, 2021). Portanto, os resultados desse estudo contribuem para a literatura nacional contemporânea e escassa que aborda fatores de desligamento e retenção de profissionais pertencentes à Geração Z. Além disso, parte significativa da literatura sobre rotatividade analisa o fenômeno a partir de um olhar quantitativo, diferentemente desse estudo que valoriza as percepções subjetivas de jovens.

---

## REFERÊNCIAS

ABREU, Glice Gusmão de; FORTUNATO, Graziela; BASTOS, Sergio Augusto Pereira. Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 2, p. 179-202, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERIA, Francielle Machado et al Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 118-140, 2017.

BISPO, Ana Carolina Kruta et al Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022.

BORONI, Fernanda; CARVALHO NETO, Antonio; MOTA-SANTOS, Carolina. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Campus, 2022.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

CHILLAKURI, Bharat; MAHANANDIA, Rajendra. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, v. 26, n. 4, p. 34-38, 2018.

COSTA LEMOS, Ana Heloisa de; PINTO, Mariana Soares; DE CARVALHO SILVA, Marcelo Almeida. Mal-estar nas organizações: por que os jovens estão abandonando o mundo corporativo?. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 16, n. 2, p. 703-728, 2017.

DA SILVA MARTINS, Jonatas Guilherme; BOHNENBERGER, Maria Cristina; FROEHLICH, Cristiane. Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações: análise comparativa entre acadêmicos do curso de Administração. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 78-98, 2018.

DOS SANTOS, Silvia Spagnol Simi et al Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. **Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

FERREIRA, A. M. Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com trainees de empresa brasileira do setor siderúrgico. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-graduação da PUC Minas, 2008.

FRATRIÈOVÁ, Jana; KIRCHMAYER, Zuzana. Barriers to work motivation of generation Z. **Journal of human resource management**, v. 21, n. 2, p. 28-39, 2018.

FORBES BRASIL. Empresa cria cargo de ZEO, profissional que vai lidar com a geração Z. **Forbes Brasil**. 16 de março de 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2023/03/empresa-cria-cargo-de-zeo-para-fortalecer-relacao-com-a-geracao-z/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2023.

IORGULESCU, Maria-Cristina et al Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 18, n. 01, p. 47-54, 2016.

KIRCHMAYER, Zuzana; FRATRIČOVÁ, Jana. What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. **Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision**, v. 6019, p. 6030, 2020.

LIMA, Emily Thomaz et al Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **Revista científica acertte**, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022.

MELO, Ariana De Oliveira et al Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019.

MIGUELES, Carmen Pires et al The impact of generation diversity on trust within companies. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, n. 4, p. 932-945, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. In: **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 1992. p. 269-269.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Julia Teresa. Uma Análise Qualitativa da Rotatividade Voluntária de Empregados. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 20, 2019.

OZKAN, Mustafa; SOLMAZ, Betul. The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 476-483, 2015.

PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Values relating to work and future perspective for generation Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 152-166, 2017.

RECKTENWALD, Adriana et al Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, 2017.

RODRIGUES, Thiara Martins; DE CARVALHO NETO, Antônio Moreira; DINIZ, Daniela Martins. A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 38, 2021.

SANT'ANNA, A. S., DINIZ, D. M., CARVALHO NETO, A. M., SANTOS, C. M. M., ; LIMA-SOUZA (2022). Mulheres profissionais na transição para a Quarta Revolução Industrial: um olhar brasileiro. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 9-30, 2022.

SEIDL, Juliana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; NEIVA, Elaine Rabelo. Rotatividade: análise de duas décadas da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, 18(2), 44-64, 2019.

SOUSA, Rayane Camila da Silva; COLAUTO, Romualdo Douglas. Valores do trabalho para estudantes de stricto sensu em contabilidade das gerações Y e Z. 2021.

STEIL, Andrea V. et al Reasons for Professionals To Stay Or Leave Information Technology Organizations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, 2021.

TURINO, Ana Letícia; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMARGO, Mário Lázaro. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. 2021.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.