

A INFLUÊNCIA DA GERAÇÃO Z NO TURNOVER ORGANIZACIONAL

Jaíne Moreira de Souza¹

Gabriela Pereira de Souza²

Taciana Lucas de Afonseca Salles³

16

Resumo

A Geração Z tem se destacado no mercado de trabalho, trazendo novas demandas e comportamentos que influenciam diretamente a dinâmica organizacional e traz desafios. O *turnover*, ou rotatividade, é um desafio crescente para as empresas, especialmente no que diz respeito a essa nova geração. Essa tendência é preocupante, pois a alta rotatividade pode resultar em perdas significativas de produtividade, conhecimento e investimento em recursos humanos. Além disso, a substituição de funcionários pode ser um processo caro e demorado. Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar o impacto das características da Geração Z na taxa de *turnover* organizacional. Os objetivos específicos incluem abordar as principais características da geração Z que influenciam suas decisões de permanecer ou deixar uma organização; identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade dessa geração. O trabalho justifica-se pelo aumento na presença destes indivíduos no mercado de trabalho, devendo ser melhor compreendido. Nesse cenário, é fundamental que as empresas conheçam as necessidades e características da Geração Z e desenvolvam estratégias para reduzir o turnover e reter talentos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, baseada em pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, além de estudo de caso com um profissional de Recursos Humanos da Geração Z. Os resultados indicam que a falta de conexão com os valores organizacionais é um importante fator que influencia o *turnover* da Geração Z, embora ainda haja espaço para aprofundar como aplicar essas práticas em diferentes organizações.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Gerações. Gestão de Pessoas. Retenção de talentos. Rotatividade.

Abstract

Generation Z has been standing out in the job market, bringing new demands and behaviors that directly influence organizational dynamics and present new challenges. Turnover is a growing challenge for companies, especially with regard to this new

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: jaine18x@gmail.com.

² Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: gabriela_pereiras95@hotmail.com.

³ Docente em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana.salles@fatec.sp.gov.br.

generation. This trend is worrying, as high turnover can result in significant losses in productivity, knowledge, and investment in human resources. In addition, replacing employees can be a costly and time-consuming process. Thus, the general objective of this study is to identify the impact of Generation Z characteristics on organizational turnover rates. The specific objectives include addressing the main characteristics of Generation Z that influence their decisions to stay or leave an organization; identifying the main factors that contribute to the turnover of this generation. This paper is justified by the increase of this generation in the job market, which must be better understood. In this scenario, it is essential that companies understand the needs and characteristics of Generation Z and develop strategies to reduce turnover and retain talent. This is a qualitative descriptive study, based on bibliographic research of scientific material on the subject, along with a case study involving a Human Resources professional from Generation Z. The results indicate that the lack of connection with organizational values is an important factor that influences the turnover of Generation Z, although there is still room to deepen how to apply these practices in different organizations.

Keywords: Generations. Organizational behavior. People management. Talent retention. Turnover.

1 Introdução

O mercado de trabalho tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, especialmente com a entrada de novas gerações que trazem diferentes valores, comportamentos e expectativas profissionais. A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, tem se tornado uma parte cada vez mais relevante desse cenário (Garcia *et al.*, 2023).

Essa geração, que cresceu em um contexto de grande avanço tecnológico e mudanças rápidas, apresenta características distintas das gerações anteriores, como a valorização da flexibilidade, o desejo de propósito no trabalho e a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esses fatores têm gerado novos desafios para as organizações, especialmente no que diz respeito à retenção de talentos e à rotatividade ou *turnover* organizacional (Matta *et al.*, 2024).

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Com base em evidências científicas, qual a relação entre as características da Geração Z e o *turnover* organizacional nas empresas?

O objetivo geral deste estudo é identificar o impacto das características da Geração Z na taxa de *turnover* organizacional. Os objetivos específicos incluem abordar as principais características da geração Z que influenciam suas decisões de

permanecer ou deixar uma organização e identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade dessa geração nas empresas.

A justificativa para este estudo se dá pela crescente importância da Geração Z no mercado de trabalho, que tem exigido das organizações novas abordagens de gestão. O *turnover* elevado tem sido um dos maiores desafios das empresas, principalmente devido à mudança nas preferências profissionais dessa geração. Assim, acredita-se que a compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dessa geração será um diferencial para a construção de ambientes de trabalho mais atraentes e produtivos, que não só reduzam o *turnover*, mas também promovam o engajamento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Para tanto será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo por meio de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, bem como estudo de caso por meio de entrevista semiestruturada com uma profissional da Geração Z que trabalha no RH de uma empresa do interior paulista.

2 Referencial teórico

2.1 O TURNOVER ORGANIZACIONAL: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

O *turnover* organizacional, ou rotatividade como também é conhecido, é um fenômeno comum nas empresas, caracterizado pela entrada e saída de colaboradores, seja por iniciativa própria ou devido a demissões. Esse processo pode ser volátil para as organizações, trazendo consigo custos tanto diretos quanto indiretos, e impactando o clima organizacional, a produtividade e a qualidade do trabalho. A rotatividade pode ocorrer por uma série de razões, que variam de aspectos individuais, como mudança de cidade por questões particulares, insatisfações e expectativas não atendidas quanto à salário, oportunidades de crescimento e o desejo de mudar de carreira, até fatores organizacionais, como a cultura corporativa inadequada e a liderança deficiente (Rodrigues *et al.*, 2021).

De acordo com Chiavenato (2020) o termo rotatividade é utilizado para definir a instabilidade de pessoal entre uma empresa e seu ambiente; ou seja, o fluxo de pessoas entre a organização e o ambiente é determinado pela quantidade de pessoas que entram e saem da empresa.

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. (Chiavenato, 2020)

Marras (2005) descreve a rotatividade como a comparação entre o número de empregados desligados num determinado período e o quadro médio de funcionários efetivos. Sendo que, a rotatividade é apresentada por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

Esse índice pode medir uma parte da organização, como por exemplo toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral, isto é, todas as áreas do organograma da empresa (Marras, 2005)

De acordo com Chiavenato (2020, p. 141),

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis à organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos funcionários.

E quando se deseja analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização. Nesse caso, o índice de rotatividade de pessoal envolve somente as retiradas provocadas exclusivamente por iniciativa dos empregados, ou seja, os pedidos de demissão. Dessa forma, é possível analisar as saídas decorrentes da atitude e do comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

Existe vários fatores que podem motivar a saída do colaborador, dentre os quais destacam-se: salário, tipo e quantidade de trabalho, benefícios, oportunidades de

crescimento e carreira, relacionamento com os gerentes e colegas, reconhecimento, condições ambientais e psicológicas de trabalho, treinamentos (Chiavenato, 2020).

É importante entender que, segundo o referido autor, somente o acompanhamento desses motivos trarão clareza à organização para que possa adotar estratégias de retenção. Nesse sentido, adotar a prática da entrevista de desligamento, quando a decisão de sair parte do colaborador, é essencial nessa investigação

Caso contrário a empresa poderá ter elevado índice de rotatividade que trará como consequências o aumento de custos com recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, o autor ressalta que a empresa perde talento e conhecimento, perde tudo o que foi investido no funcionário desde sua contratação, manutenção e desenvolvimento, perdendo, por fim, competitividade.

As consequências do turnover organizacional para as empresas podem ser bastante prejudiciais. Quando um colaborador deixa a empresa, especialmente aqueles com um bom desempenho ou com conhecimentos estratégicos, a organização perde não apenas talentos, mas também tempo e recursos investidos em treinamento e integração (Dos Santos *et al.*, 2019). Além disso, a rotatividade pode afetar a moral da equipe, gerando um ambiente de incerteza e desmotivação. Índices elevados de *turnover* podem resultar em uma constante reintegração de novos colaboradores, o que implica em mais custos com recrutamento e treinamentos (Carvalho, 2022).

A alta taxa de *turnover* também pode afetar a cultura organizacional, criando um ciclo negativo de instabilidade e desconfiança. Em organizações cuja rotatividade é alta, os funcionários tendem a se tornar mais desconfiados em relação à liderança e à direção da empresa. Isso pode levar a uma perda de comprometimento e lealdade dos colaboradores que permanecem, dificultando a construção de um ambiente de trabalho coeso e produtivo. Além disso, uma cultura organizacional instável pode afetar a capacidade da empresa de atrair talentos qualificados no futuro, uma vez que os candidatos em potencial podem perceber a alta rotatividade como um sinal de problemas internos na gestão e na forma como os funcionários são tratados (Melo *et al.*, 2019).

Segundo Bispo *et al.* (2022), outro impacto significativo do turnover é a perda de produtividade. Quando há rotatividade constante, a empresa enfrenta desafios

relacionados ao tempo necessário para que os novos colaboradores se adaptem ao ambiente e aos processos da organização. Além disso, a saída de colaboradores mais experientes pode afetar a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos, uma vez que novos membros da equipe precisam de tempo para alcançar o nível de desempenho dos que saíram. Isso pode resultar em atrasos, falhas na execução de tarefas e um impacto direto na competitividade da organização no mercado (Garcia *et al.*, 2023).

Sobre isso, França Júnior (2010) complementa que o talento humano é imprescindível na criação e na execução de resultados diversificados. E as organizações estão cada vez mais preocupadas com a questão de atração e retenção de talentos, visto que, as modificações no cenário competitivo, estão sendo causadoras de mudanças nos valores e atitudes dentre as pessoas mais jovens que buscam no emprego autonomia e liberdade, assim como desafios e uma forma de gratificação adequada pela prestação de seus serviços.

Até então, as práticas de retenção de talentos se destinavam a oferecer uma cultura organizacional forte, meios diversos de socialização e integração, programas de treinamento e desenvolvimento, recompensas, avaliação de desenvolvimento e plano de carreira (Branham, 2002).

Entretanto, com a Geração Z adentrando no mercado de trabalho, tais práticas parecem não ser suficientes ou relevantes para trazer como resultado a retenção, necessitando conhecer melhor sobre a relação entre as características da Geração Z e os índices de rotatividade, na busca por identificar o que faz com que essa nova geração queira sair ou permanecer em seus empregos.

2.2 CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, está começando a adentrar o mercado de trabalho, trazendo uma série de transformações significativas nas dinâmicas organizacionais. Essa geração cresceu em um contexto de rápida evolução tecnológica e acesso constante à informação, o que moldou suas características, expectativas e comportamentos de forma distinta em relação às gerações anteriores. Para a Geração Z, a busca por significado no trabalho, aliada à

necessidade de flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tem sido uma das suas maiores prioridades (Melo *et al.*, 2019).

Segundo Feitosa (2019), a Geração Z é considerada a primeira a ter um acesso pleno à tecnologia desde a infância, crescendo em um mundo saturado de dispositivos digitais e redes sociais. Esse contexto tecnológico moldou a forma como essa geração se comunica, aprende e trabalha. Ao contrário das gerações anteriores, que vivenciaram a transição da era analógica para a digital, a Geração Z nunca conheceu um mundo sem internet, smartphones ou aplicativos de comunicação instantânea. Isso fez com que eles desenvolvessem uma grande habilidade para lidar com múltiplas tarefas ao mesmo tempo e uma maior capacidade de adaptação a novas tecnologias, mas também gerou uma expectativa constante de rapidez nas respostas e resultados (Matta *et al.*, 2024).

Carvalho (2022) destaca que a Geração Z cresceu em um período de incertezas econômicas, como a crise financeira global de 2008, que afetou a estabilidade econômica de muitos países. Essa experiência levou a uma conscientização precoce sobre a volatilidade do mercado de trabalho e a necessidade de segurança financeira (Carvalho, 2022).

No entanto, ao mesmo tempo, essa geração também foi influenciada por movimentos sociais que clamaram por justiça, igualdade e sustentabilidade, o que a levou a valorizar, de maneira significativa, organizações que demonstrem responsabilidade social e ambiental (Bento *et al.*, 2002).

Assim, é possível delinear algumas características principais que configuram essa geração, as quais estão apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro1- Características de Geração Z

Dimensão	Características da Geração Z
Perfil Geral	Abertos, conectados, informados, multitarefas, tecnológicos.
Expectativas Profissionais	Crescimento rápido, propósito no trabalho, desenvolvimento contínuo.
Estilo de Comunicação	Direta, transparente, digital, rápida.
Valores e Prioridades	Autenticidade, inclusão, diversidade, bem-estar e saúde mental.
Relacionamento com o Trabalho	Valorizam equilíbrio vida-trabalho, flexibilidade de horários, autonomia.
Atitude frente à Carreira	Menos leais a longo prazo, propensos a trocar de emprego se não estiverem satisfeitos.
Engajamento	Precisam sentir-se ouvidos, reconhecidos e envolvidos em algo com propósito.
Relação com Liderança	Preferem líderes acessíveis, inspiradores e que ofereçam feedback constante.

Motivadores Principais	Desenvolvimento, reconhecimento, propósito, flexibilidade e salário competitivo.
Tecnologia	Totalmente integrados ao uso de tecnologias e ferramentas digitais no cotidiano profissional.

Fonte: as autoras (2025)

Uma característica marcante da Geração Z é a sua familiaridade com a tecnologia. Crescer em um mundo digitalmente conectado fez com que essa geração fosse naturalmente mais adaptável às ferramentas tecnológicas, o que impacta diretamente seu comportamento no ambiente de trabalho. Eles estão acostumados a usar a tecnologia para otimizar processos, colaborar à distância e buscar soluções rápidas. Isso significa que, para reter esses profissionais, as empresas precisam proporcionar uma infraestrutura digital eficiente e inovadora (Rodrigues *et al.*, 2021).

Nota-se que a atitude da Geração Z frente à carreira é de baixa lealdade, o que significa que tendem a buscar novas oportunidades quando não estão satisfeitos. Isso ocorre pois, para eles, um emprego não é apenas uma fonte de renda, mas uma oportunidade de aprendizado e de construção de um futuro significativo. Quando não percebem um caminho claro para esse desenvolvimento dentro de uma organização, é comum que busquem alternativas que ofereçam mais possibilidades de progressão profissional (Carvalho, 2022).

Sobre isso, Bento *et al.* (2022) confirma que a Geração Z vê o trabalho como um meio para se envolver com questões que afetam a sociedade, além de ser uma fonte de renda para financiar sua qualidade de vida.

Os membros dessa geração tendem a valorizar a transparência e a autenticidade nas organizações, preferindo ambientes onde a comunicação seja clara e honesta. Além disso, eles têm uma forte inclinação por trabalhar em empresas que compartilham seus valores, especialmente em relação à responsabilidade social, sustentabilidade e inovação. Isso reflete um desejo profundo de se conectar com o propósito da organização, o que pode influenciar diretamente a sua permanência ou a decisão de deixar a empresa, caso esses valores não estejam alinhados (Carvalho, 2022).

A flexibilidade no ambiente de trabalho também é um ponto crucial para a Geração Z, pois tendem a preferir horários flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente, pois buscam um equilíbrio mais saudável entre sua vida profissional e pessoal. Diante disso, as empresas que não conseguirem oferecer essa flexibilidade

podem enfrentar dificuldades em atrair e reter talentos da Geração Z, uma vez que essas condições são altamente valorizadas por eles (Ferreira, 2022).

Em relação às suas expectativas profissionais, a Geração Z busca oportunidades de crescimento e aprendizado constante. Ao contrário de gerações anteriores, que muitas vezes viam a estabilidade no emprego como um objetivo desejável, os membros da Geração Z valorizam mais a oportunidade de evoluir profissionalmente, desenvolver novas habilidades e expandir seus conhecimentos. Essa busca incessante por aprendizado pode, muitas vezes, ser vista como uma vantagem para as organizações, pois esses profissionais tendem a ser mais proativos na busca de soluções criativas e novas ideias (Bento *et al.*, 2022).

Percebe-se assim que, ao mesmo tempo, a Geração Z tem uma forte tendência a mudar de emprego caso perceba que não há espaço para crescimento ou que suas expectativas não estão sendo atendidas, ela quer ser valorizada e se desenvolver.

Por isso, a rotatividade, ou o *turnover*, de funcionários pertencentes à Geração Z, tem se tornado um desafio crescente para as empresas, que precisam se adaptar a essas expectativas, criando ambientes de trabalho que favoreçam o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento das conquistas individuais (Bispo *et al.*, 2022).

2.2.1 A influência da Geração Z na rotatividade organizacional

A Geração Z tem causado um grande impacto no mercado de trabalho, apresentando características e expectativas que diferem consideravelmente das gerações anteriores. Estes jovens estão altamente conectados à tecnologia e esperam que as empresas acompanhem esse ritmo de mudança, oferecendo ambientes dinâmicos, flexíveis e inovadores (Melo *et al.*, 2019).

No entanto, a alta rotatividade organizacional (*turnover*) tem sido uma preocupação crescente, pois muitos membros dessa geração acabam deixando suas empresas em busca de novas oportunidades que atendam melhor às suas expectativas. A análise dessa rotatividade envolve compreender os fatores que influenciam essa decisão, como a busca por significado no trabalho, o desejo de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a necessidade de ambientes que fomentem seu desenvolvimento contínuo (Rodrigues *et al.*, 2021).

As expectativas de carreira da Geração Z são, de fato, um dos maiores determinantes do *turnover*. Ao contrário das gerações anteriores, que buscavam estabilidade e uma trajetória linear nas empresas, os jovens da Geração Z desejam crescimento rápido, experiências diversas e a possibilidade de evoluir constantemente em suas carreiras (Lima *et al.*, 2022).

No contexto da Geração Z, uma das causas do *turnover* está relacionada à busca por um ambiente de trabalho que atenda às suas expectativas de propósito e valor. A Geração Z tem mostrado uma maior exigência em relação à transparência e autenticidade das organizações e, quando esses aspectos não são percebidos no local de trabalho, a tendência é que os colaboradores busquem alternativas mais alinhadas aos seus valores. Além disso, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são questões fundamentais para essa geração e a falta desses elementos pode ser um fator crucial para a decisão de deixar a empresa (Bispo *et al.*, 2022).

Outro fator relacionado ao *turnover* é a busca por oportunidades de aprendizado e crescimento. A Geração Z tende a ser mais dinâmica e orientada para o desenvolvimento pessoal, buscando constantes desafios e a oportunidade de aprimorar suas habilidades. Se os colaboradores dessa geração percebem que não há perspectivas claras de avanço na organização, eles podem se sentir estagnados e, como consequência, buscar outras oportunidades em empresas que ofereçam melhor suporte para o seu desenvolvimento. Esse aspecto é particularmente relevante em empresas que não investem em programas de capacitação contínua ou não conseguem promover um ambiente de inovação constante (Ferreira, 2022).

Além das causas internas como expectativas de remuneração, o *turnover* também pode ser impulsionado por fatores externos, como a competitividade do mercado. A Geração Z, que cresceu em um mundo digital e globalizado, tem acesso facilitado a informações sobre salários, benefícios e oportunidades em outras empresas. Essa facilidade de acesso a informações pode gerar comparações constantes, levando a uma insatisfação caso percebam que suas condições de trabalho e remuneração não estão alinhadas com o mercado. Isso torna as empresas mais vulneráveis à rotatividade, especialmente em um mercado competitivo em que as ofertas de emprego são muitas (Bento *et al.*, 2022).

A flexibilidade no trabalho é outro aspecto que desempenha um papel crucial na decisão de permanecer ou sair de uma empresa. A Geração Z cresceu em um ambiente no qual a tecnologia tornou possível a realização de tarefas a qualquer hora e em qualquer lugar. Por isso, eles valorizam profundamente a liberdade de gerenciar seu tempo e seu espaço de trabalho (Dos Santos *et al.*, 2019).

A flexibilidade, especialmente em relação ao trabalho remoto ou híbrido, é vista como um fator essencial para o bem-estar e para a produtividade. Empresas que não oferecem essas opções acabam tendo dificuldade em reter esses jovens, já que o modelo rígido de trabalho não atende às suas expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Dos Santos *et al.*, 2019).

O ambiente de trabalho também exerce grande influência sobre a rotatividade da Geração Z. Esse grupo de jovens profissionais busca organizações que ofereçam uma cultura inclusiva, colaborativa e que priorizem o bem-estar de seus colaboradores. Eles querem trabalhar em lugares onde a inovação seja estimulada, onde possam compartilhar ideias e serem ouvidos (Feitosa, 2019).

Nesse sentido, ambientes que são rígidos, hierárquicos e que não valorizam o *feedback* constante têm mais chances de perder esses talentos. A Geração Z, acostumada a interagir e compartilhar suas opiniões através das redes sociais, espera que as empresas ofereçam espaços abertos para comunicação e colaboração, em que as ideias possam fluir livremente (Bento *et al.*, 2022).

A cultura organizacional também tem um impacto significativo na decisão de permanência da Geração Z é a cultura organizacional. Para essa geração, ter uma cultura corporativa alinhada com seus valores pessoais é essencial. Eles não estão dispostos a trabalhar em organizações cujos valores não coincidem com os seus, como questões relacionadas à sustentabilidade, diversidade e inclusão (Dos Santos, Damian e Valentim, 2019).

Melo *et al.*, (2019), complementam que quando a cultura de uma empresa não é compatível com as crenças e prioridades da Geração Z, isso pode levar a um desengajamento, que muitas vezes resulta na decisão de deixar a empresa. Além disso, eles esperam transparência nas ações e decisões da liderança, buscando ambientes onde a honestidade e a ética sejam fundamentais.

Nesse sentido, a falta de uma cultura organizacional inclusiva e flexível pode resultar em uma maior taxa de turnover (Lima *et al.*, 2022).

Outro fator importante para a Geração Z permanecer na empresa é a possibilidade de desenvolvimento. Quando a empresa não oferece esse tipo de oportunidade, seja por meio de treinamentos, mentorias ou novos desafios, eles tendem a se sentir estagnados e, conseqüentemente, buscam alternativas mais alinhadas com suas necessidades de desenvolvimento profissional. A falta de investimentos no aprendizado e no aprimoramento pessoal leva a uma percepção de que a empresa não valoriza o crescimento de seus colaboradores, o que resulta em uma maior rotatividade (Bispo *et al.*, 2022).

A ausência de reconhecimento também é um fator que afeta diretamente a satisfação da Geração Z. Diferentemente de gerações anteriores, que muitas vezes aceitavam um *feedback* esporádico ou uma avaliação de desempenho anual, a Geração Z busca um retorno constante. Eles desejam saber como estão contribuindo para o sucesso da organização e anseiam por *feedbacks* frequentes e construtivos (Dos Santos *et al.*, 2019). A falta de um sistema de reconhecimento eficaz pode levar ao desânimo e à insatisfação, que são potenciais motivadores para que eles deixem suas funções em busca de empresas que ofereçam mais valorização e reconhecimento pelo trabalho realizado (Rodrigues *et al.*, 2021).

Além disso, o desejo de um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional é uma prioridade para a Geração Z. Eles cresceram em um cenário no qual a vida digital e a vida pessoal se misturam constantemente, e esperam que as empresas respeitem suas necessidades fora do trabalho (Melo *et al.*, 2019).

Dessa forma, quando as organizações impõem uma carga de trabalho excessiva ou não oferecem flexibilidade para que os colaboradores possam atender às suas responsabilidades pessoais, isso se torna uma razão significativa para o desligamento. A Geração Z valoriza o tempo com a família, hobbies pessoais e momentos de lazer, e quando as empresas não conseguem respeitar esse desejo, há uma alta probabilidade de que eles procurem alternativas mais flexíveis (Feitosa, 2019).

Outro fator importante é a pressão por resultados imediatos. A Geração Z, embora seja ambiciosa e deseje progresso rápido, também se vê sobrecarregada pela constante pressão por resultados imediatos. Eles cresceram em um mundo acelerado e com muitas informações, o que criou uma expectativa de que os resultados sejam rápidos e visíveis (Carvalho, 2022).

No entanto, essa constante pressão por desempenho pode gerar ansiedade e estresse, especialmente quando as expectativas são altas e as condições de trabalho não são favoráveis. A falta de um ambiente que promova o equilíbrio entre desempenho e bem-estar pode levar a um aumento no *turnover*, pois muitos jovens dessa geração preferem sair a continuar em um ambiente tóxico ou insustentável (Bento *et al.*, 2022).

Essa pressão por resultados imediatos também está diretamente ligada ao desejo da Geração Z de alcançar a realização pessoal e profissional de forma rápida, o que pode criar conflito com o ritmo e as exigências de muitas organizações. Essa expectativa de crescimento rápido e constante pode, muitas vezes, não ser compatível com a realidade das empresas, que, por sua vez, possuem uma estrutura hierárquica mais tradicional e processos de tomada de decisão mais lentos. Esse desencontro de expectativas pode gerar frustração na Geração Z, levando muitos a buscar novas oportunidades em empresas que ofereçam um ritmo mais acelerado de crescimento ou que compreendam melhor suas necessidades e ambições (Garcia *et al.*, 2023).

Portanto, pode-se dizer que a Geração Z apresenta características e formas de ver o mundo que os tornam mais propensos a elevarem os índices de *turnover* nas empresas pois, diferente das gerações anteriores, eles não estão dispostos a trabalharem em um lugar em que não se sintam parte, em que os valores não estejam alinhados com os seus e onde não seja possível garantir seu desenvolvimento e a qualidade de vida.

3 Materiais e métodos

Para atender ao objetivo geral de identificar o impacto das características da Geração Z na taxa de *turnover* organizacional, além de abordar as principais características da geração Z que influenciam suas decisões de permanecer ou deixar a empresa e identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade dessa geração, foi realizada pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de material científico sobre Geração Z e o *turnover* organizacional, incluindo apenas artigos publicados entre 2019 e 2024, permitindo a análise das mais recentes abordagens sobre o impacto da Geração Z no turnover organizacional.

Além disso, foram selecionados estudos que abordassem a relação entre as gerações mais jovens e a rotatividade no contexto organizacional, priorizando artigos

em periódicos de alta qualidade. Foram excluídos artigos que não tratavam diretamente do fenômeno do *turnover* ou que não estavam relacionados ao contexto das organizações brasileiras, visando maior aplicabilidade ao cenário local.

Para complementar o estudo e conhecer as estratégias que têm sido usadas pelas empresas para lidar com a Geração Z, foi realizada uma entrevista utilizando um roteiro semiestruturado composto por 12 questões discursivas, as quais foram apresentadas a uma profissional de RH da Geração Z.

A entrevistada é do gênero feminino, estudante do curso de Gestão de Recursos Humanos há 2 anos e meio e desde 2024 atua como recrutadora em uma empresa do ramo de consórcios.

A análise e discussão dos dados obtidos estão apresentados a seguir.

4 Resultados e discussão

O Quadro 2 a seguir, apresenta as perguntas realizadas e as respostas resumidas da entrevistada.

Quadro 2- Dados da entrevista

Pergunta	Resposta Resumida
1. Como você define a Geração Z no trabalho?	Abertos, querem aprender, crescer rápido, valorizam propósito, diversidade, comunicação direta e flexibilidade.
2. Principais desafios na gestão da Geração Z?	Falta de paciência e lealdade tradicional; exigem feedback rápido, comunicação adaptada à era digital.
3. Turnover é mais alto nessa geração? Por quê?	Sim. Mudam rápido se insatisfeitos; buscam propósito, flexibilidade e têm acesso a muitas oportunidades.
4. Métricas de comportamento de desligamento?	Acompanham rotatividade filtrada por idade, entrevistas de saída e tempo médio de permanência.
5. Principais motivos para saídas?	Falta de crescimento, ambiente tóxico, pouca flexibilidade, salários baixos, comunicação falha.
6. Práticas para retenção?	Feedback contínuo, benefícios diferenciados (ex: Gympass), plano de carreira, flexibilidade.
7. Estratégias eficazes para motivação?	Reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho, flexibilidade e plano de carreira.
8. O que mais funciona: financeiro, propósito ou flexibilidade?	Combinação dos três; propósito e flexibilidade ganham peso, mas financeiro continua importante.
9. Ações voltadas à comunicação, liderança e cultura?	Comunicação digital e direta, líderes acessíveis e inspiradores, cultura inclusiva e colaborativa.
10. Aprendizados sobre retenção da Geração Z?	Transparência, escuta ativa, crescimento real, ambiente positivo. Não funciona: falta de clareza, feedback e promessas não cumpridas.
11. Conselhos para empresas com alto turnover jovem?	Ouvir a Geração Z, entender seus valores, oferecer desenvolvimento real, ser flexível e valorizar autenticidade.

12. Tendências futuras na relação trabalho-Geração Z?	Maior busca por propósito, saúde mental, flexibilidade, desenvolvimento contínuo e uso intenso de tecnologia.
---	---

Fonte: dados da entrevista (2025)

Na primeira questão a entrevistada define a Geração Z como um grupo de pessoas com a “cabeça aberta, querendo aprender e contribuir” (...) “a expectativa deles é crescer rápido, ter autonomia e um trabalho que faça sentido pra eles, que tenha algum propósito além do salário”. Ela também diz que eles buscam um ambiente de trabalho flexível, diverso e inclusivo e por isso a comunicação precisa ser direta e transparente.

Em relação aos desafios para gerir essa geração, a entrevista afirma que “eles não têm tanto apego a ficar anos e anos na mesma empresa se não estiverem felizes ou vendo desenvolvimento”. Por isso, conhecendo o perfil imediatista que possuem, os desafios estão na agilidade em dar *feedbacks*, em mostrar “oportunidades de crescimento e criar um ambiente que realmente engaje”, além de oferecer uma comunicação alinhada com o perfil tecnológico deles.

Quando questionada sobre a rotatividade dos membros da Geração Z, a profissional diz que “o turnover da Geração Z tende a ser mais alto”. Ela argumenta que isso se deve a vários fatores: “primeiro, eles não têm medo de mudar se não estiverem satisfeitos; segundo, eles têm muita informação e veem muitas oportunidades por aí; terceiro, a busca por um propósito maior no trabalho faz com que eles não tenham medo em sair se a empresa não estiver alinhada com o que procuram, e quarto, a flexibilidade é muito importantes para eles, então se a empresa não oferece isso, eles vão procurar quem ofereça”. Isso está alinhado com o que a literatura nos traz como por exemplo Dos Santos *et al.* (2019), quando afirmam que a Geração Z busca ambientes que promovam inovação, transparência e oportunidades de crescimento profissional, fatores esses que, quando não atendidos, acabam deixando seus cargos e conseqüentemente aumentam as taxas de *turnover*.

Em seguida questiona-se se a entrevistada acompanha métricas específicas para entender o comportamento de desligamento dessa geração, e ela diz que analisam as taxas de rotatividade, levantando os “motivos de desligamento nas entrevistas de saída, tentando identificar padrões” e entender o que está definindo sua saída, além de verificarem o tempo médio que eles permanecem na empresa.

Na quinta questão, questionada sobre os principais motivadores para a saída de profissionais da Geração Z, a entrevistada acredita que a falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, porque essa geração busca evoluir rápido. Isso é condizente com o que Carvalho (2022) e Garcia *et al.* (2023) afirmam quando destacam que a busca da Geração Z por um ritmo acelerado de crescimento pode gerar frustração levando os jovens a procurar novas oportunidades.

Quando questionada sobre as práticas que a empresa implementa para reter a Geração Z, ela diz que promove *feedback* contínuo, oferece benefícios diferenciados como vale alimentação e plano de carreira estruturado.

Além disso, ela afirma que reconhecer e recompensar o bom desempenho e dar incentivo “entre a vida pessoal e profissional para que o colaborador veja e sinta que a empresa realmente se importa”, tem sido as estratégias que mais se mostram eficazes para reter e manter essa geração motivada.

Em seguida, sobre qual benefício tem funcionado melhor, a entrevistada diz que não tem um único fator que funcione melhor, mas ressalta que flexibilidade tem um peso maior para essa geração, pois “buscam ter qualidade de vida fora do trabalho também”. Essa fala está alinhada ao que Feitosa (2019) diz sobre o fato dessa geração buscar qualidade de tempo com a família e momentos de lazer.

Em relação às ações voltadas à liderança e comunicação para engajar a Geração Z, a entrevistada diz que investe em “líderes flexíveis e que inspirem a equipe, com uso de uma comunicação direta e assertiva” e busca criar um ambiente diversos e inclusivo. Tal prática é condizente com o que Bispo *et al.* (2022) apresentam, revelando que a falta de uma comunicação clara e eficiente entre líderes e membros da equipe pode levar a um aumento na rotatividade.

A entrevistada complementa que com o convívio diário tem aprendido que “ser transparente é fundamental, ouvir o que eles têm a dizer e dar oportunidade de crescimento real” são estratégias que tem funcionado para engajar e reter a Geração Z. E o que não funciona de fato, é fazer falsas promessas.

Quando questionada sobre quais conselhos poderia dar para às empresas que sofrem com alta rotatividade dessa geração, ela diz para que é preciso ouvir a geração Z, “entender o que buscam; investir em um ambiente que seja atraente para eles, e dar oportunidades de crescimento reais e alcançáveis”.

Ao final da entrevista, questiona-se quais são as tendências que irão impactar a Geração Z nos próximos anos, e a entrevistada conclui que na sua perspectiva haverá um aumento de pessoas buscando trabalhos alinhados com seus valores e propósitos, que sejam flexíveis e proporcionem aprendizado contínuo. Além disso, haverá maior valorização da saúde mental e bem-estar e maior influência da tecnologia no trabalho. Dessa forma, as empresas precisarão se adaptar às essas tendências e novas ferramentas de trabalho para conseguirem reter seus talentos.

Em resumo, é possível dizer que a entrevista reforça que a Geração Z valoriza uma cultura organizacional que promova o bem-estar, a autenticidade e o engajamento real com causas que façam sentido para eles. Dessa forma, compreender e atender às demandas específicas dessa geração pe essencial para atrair, engajar e reter esses profissionais, promovendo ambientes mais dinâmicos, colaborativos e alinhados com as transformações contemporâneas do mundo do trabalho.

Pode-se dizer, então, que uma área de gestão de pessoas que inclui práticas como reconhecimento constante, desenvolvimento de carreira e flexibilidade de horário, poderá contribuir diretamente para a retenção da Geração Z conforme Rodrigues *et al.* (2021). Em um ambiente corporativo altamente competitivo, os gestores precisam adotar estratégias adaptáveis que atendam às expectativas dessa geração para garantir sua dedicação e permanência nas empresas.

Entretanto, Matta *et al.* (2024) observam também que, em muitas empresas as práticas de gestão de pessoas ainda são antiquadas e não acompanham as mudanças nas expectativas das novas gerações.

O desafio, portanto, está em adaptar essas práticas para atender às necessidades específicas da Geração Z, sem perder o foco na manutenção de um ambiente produtivo e saudável. Assim, oferecer ambientes de trabalho atrativos e alinhados com as características da Geração Z, redesenhando as políticas e práticas relacionadas ao desenho dos cargos, de desenvolvimento, reconhecimento e progressão de carreira, são ações fundamentais para as empresas que desejam manter-se competitivas no mercado e reter seus talentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial deste estudo foi identificar a relação entre a Geração Z e o *turnover* organizacional, explorando as expectativas, comportamentos e valores dessa geração no contexto corporativo, bem como os fatores que contribuem para a permanência ou não deles nas empresas. A pesquisa também visou identificar práticas e estratégias que podem ser adotadas pelas organizações para reter esses profissionais, reduzindo assim o *turnover*.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar detalhadamente as características da Geração Z, o que inclui entre outras coisas, sua expectativa de ascensão rápida na carreira, seu desejo por flexibilidade e busca por uma cultura organizacional alinhada com seus valores.

Ademais, o desenvolvimento do estudo trouxe à tona diversas compreensões sobre os fatores que influenciam o *turnover* dessa geração, como a falta de oportunidades de crescimento, a ausência de um ambiente de trabalho inclusivo e a desconexão entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores corporativos. A pesquisa também revelou que a Geração Z tende a ser mais exigente em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e que a comunicação eficaz, práticas de gestão de pessoas adequadas e uma cultura organizacional sólida são essenciais para reter esses jovens talentos.

Entretanto, o estudo apresenta limitações como o fato de ter sido realizada apenas uma entrevista, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados encontrados, compreendendo-os como verdadeiros para o contexto específico em que a pesquisa foi feita. Além disso, dentre as limitações teóricas, encontra-se o fato de parte dos estudos sobre a Geração Z serem pouco profundos e da compreensão de suas características e dos impactos na dinâmica organizacional permanecerem no campo da observação empírica, merecendo maior arcabouço de estudos acadêmicos robustos.

Nesse sentido, sugerimos que pesquisas futuras adotem uma metodologia quantitativa, investigando a percepção de um número maior de profissionais e dessa forma aprofundem a compreensão da influência dessas características em diferentes contextos organizacionais, abordem o entendimento sobre como a implementação de programas de mentoria e desenvolvimento de liderança voltados para a Geração Z, além de explorar estratégias específicas de adaptação da cultura organizacional para atrair e reter esses profissionais. Para as organizações, sugerimos que invistam em

tecnologias que facilitem a comunicação interna e a gestão de feedback, melhorando a relação entre líderes e membros da equipe e que pesquisas futuras possam acompanhar os efeitos disso.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que o objetivo foi alcançado, com a identificação de fatores-chave que afetam o *turnover* na Geração Z e o entendimento de que tais fatores impactam diretamente os índices de rotatividade, ou seja, caso a empresa não adeque suas políticas e práticas às necessidades dessa geração, seu *turnover* pode ser muito elevado. Entretanto, há muito a ser explorado sobre como essas práticas podem ser efetivamente implementadas em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

BENTO, M. H. D. S., *et al.* Identificação organizacional cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/12392>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BISPO, Ana Carolina K. de A.; SILVA, Murilo, G. da C.; LIRA, Gabrielle, P.; LIMA, Tatiana, A. P. de. 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. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82847>. Acesso em: 29 mar. 2025.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11^a. ed. Barueri-SP: Manole, 2020.

CARVALHO, Malu Silva. Comunicação, clima e cultura organizacional: a construção de uma reputação positiva em uma organização. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V.9, n.7, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reputacao-positiva>. Acesso em: 29 mar. 2025.

DOS SANTOS, Silvia S. S., *et al.* Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. **Ciencias da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em <file:///C:/Users/erika/Downloads/Dialnet-SatisfacaoEMotivacaoNoTrabalho-7871911.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2025.

DOS SANTOS, Vanessa C. B.; DAMIAN, Ieda P. M.; VALENTIM. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade**, v. 29, n. 1, 2019b. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 06 abr. 2025

FEITOSA, Raquel Libório. Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.2, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/45365/1/2019_tese_rliboriofeitosa.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

FERREIRA, Pammela da Silva. Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V.7, n.4, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura>. Acesso em: 18 abr. 2025.

FRANÇA JUNIOR, Nelson da Rocha. **Retenção de talentos**: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil veículos S/A. Ponta Grossa, 2010.

GARCIA, G. A.; *et al.* Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54564>. Acesso em: 18 abr. 2025.

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. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77>. Acesso em: 19 abr. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2005.

MATTA, O; *et al.* Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 15, n. 2, p. 99-115, 2024. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/viewFile/1117/pdf>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MELO, Ariana de Oliveira, *et al.* Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477761524005/html/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

RODRIGUES, Thiara Martins; *et al.* 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. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1624>.
Acesso em: 21 abr. 2025.