

## Turnover e novas gerações: estratégias de retenção

Adriely Santos Prado

Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP

[adrielyprado3030@gmail.com](mailto:adrielyprado3030@gmail.com)

Letícia Alves de Oliveira

Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP

[leticiaoliveira2619@outlook.com](mailto:leticiaoliveira2619@outlook.com)

Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles

Fatec Dr. Thomaz Novelino-Franca/SP

[taciana.salles@cps.sp.gov.br](mailto:taciana.salles@cps.sp.gov.br)

### RESUMO

O mercado de trabalho contemporâneo tem passado por constantes transformações, influenciando diretamente as relações entre organizações e colaboradores. O estudo do artigo analisa o fenômeno do *turnover* no contexto organizacional contemporâneo, marcado por intensas transformações sociais, culturais e tecnológicas. O objetivo da pesquisa consiste em identificar os principais fatores que levam os colaboradores a deixarem suas organizações, bem como compreender suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho, com ênfase na Geração Z. A relevância do tema está na necessidade de compreender o comportamento das novas gerações e propor estratégias que contribuam para a redução da rotatividade e o fortalecimento do engajamento profissional. A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa e descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada com estudantes da Fatec de Franca, por meio de um questionário estruturado aplicado via *Google Forms*. Ao longo do desenvolvimento, são discutidos o conceito de *turnover*, suas principais causas como insatisfação profissional, ausência de reconhecimento e desalinhamento de valores, além das diferenças geracionais no ambiente corporativo. Os resultados evidenciam que os indivíduos da Geração Z especialmente aqueles em início de carreira, priorizam a independência financeira e a estabilidade profissional como principais motivadores de entrada e permanência no mercado de trabalho. Assim, a adoção de estratégias organizacionais baseadas em competitividade salarial, reconhecimento, liderança acessível e condições de bem-estar é fundamental para a retenção de talentos da Geração Z e para a redução dos índices de turnover.

**Palavras-chave:** colaboradores; engajamento; geração Z; rotatividade; *turnover*.

### ABSTRACT

The contemporary labor market has undergone constant transformations, directly influencing the relationship between organizations and employees. This study analyzes the phenomenon of turnover in the contemporary organizational context, marked by intense social, cultural, and technological changes. The objective of the

research is to identify the main factors that lead employees to leave their organizations, as well as to understand their expectations regarding the work environment, with an emphasis on Generation Z. The relevance of the topic lies in the need to understand the behavior of new generations and propose strategies that contribute to reducing turnover and strengthening professional engagement. The methodology adopted is qualitative and exploratory, based on bibliographic research and field research. The study was conducted with students from Fatec de Franca through a structured questionnaire applied via Google Forms. Throughout the development, the concept of turnover, its main causes such as job dissatisfaction, lack of recognition, and misalignment of values, as well as generational differences in the corporate environment are discussed. The results show that Generation Z individuals, especially those at the beginning of their careers, prioritize financial independence and job stability as the main motivators for entering and remaining in the job market. Therefore, adopting organizational strategies based on salary competitiveness, recognition, accessible leadership, and well-being is fundamental for retaining Generation Z talent and reducing turnover rates.

**Keywords:** employees; engagement; generation Z; turnover; workforce mobility.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem passado por intensas transformações sociais, culturais e tecnológicas, impactando diretamente as relações de trabalho e a forma como as organizações gerenciam seus colaboradores. Nesse contexto, a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, destaca-se como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, uma vez que está relacionada tanto a custos organizacionais quanto ao nível de satisfação e engajamento dos profissionais. Além disso, a presença de diferentes gerações no mercado de trabalho, especialmente a Geração Z, tem provocado mudanças significativas nas expectativas em relação ao ambiente profissional.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: quais fatores influenciam a decisão dos colaboradores, em especial da Geração Z, de deixarem seus empregos e quais são suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho?

### 1.1 Objetivo da Introdução

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que contribuem para o *turnover* nas organizações, com foco na Geração Z, a fim de compreender suas expectativas e identificar estratégias que favoreçam a retenção de talentos. Para isso, busca-se

discutir o conceito e as causas da rotatividade, bem como conhecer as diferenças geracionais presentes no ambiente corporativo.

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender o comportamento das novas gerações no mercado de trabalho, considerando que suas expectativas diferem das gerações anteriores. Dessa forma, este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes, voltadas à redução da rotatividade e ao fortalecimento do engajamento organizacional.

Quanto à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, sendo desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e publicações acadêmicas, além de pesquisa de campo realizada com estudantes do curso de Recursos Humanos da Fatec de Franca, por meio de questionário estruturado aplicado via Google Forms.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta subseção serão abordados os conceitos de *turnover*, destacando suas causas e consequências para a organização. Além de abordar sobre as gerações no ambiente corporativo e identificar os aspectos que os fazem permanecer na empresa.

### 2.1 Conceito de *turnover*: causas e consequências

O termo *turnover*, amplamente utilizado no campo da gestão de pessoas, refere-se à rotatividade de colaboradores dentro das organizações, sendo um indicador que expressa o fluxo de entradas e saídas de profissionais em determinado período. Esse fenômeno é considerado um dos principais parâmetros para avaliar a saúde organizacional, uma vez que está diretamente relacionado à estabilidade da força de trabalho e à eficácia das práticas de gestão adotadas pelas empresas.

De acordo com Chiavenato (2020), a rotatividade de pessoal corresponde à substituição de colaboradores que deixam a organização por novos profissionais, podendo ocorrer tanto por iniciativa do empregado quanto do empregador. O autor destaca que esse processo pode ser classificado como *turnover* voluntário, quando o desligamento ocorre por decisão do colaborador, ou involuntário, quando parte da organização. Nesse sentido, o autor afirma que a rotatividade é reflexo do grau de

satisfação ou insatisfação dos colaboradores com a empresa, evidenciando sua importância como indicador estratégico.

Sob outra perspectiva, Robbins (2009) argumenta que o *turnover* deve ser analisado não apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos. Para o autor, compreender quem são os colaboradores que deixam a empresa e quais são suas motivações é essencial para a tomada de decisões gerenciais mais assertivas. O autor enfatiza que índices elevados de rotatividade podem indicar problemas estruturais, como falhas na liderança, clima organizacional desfavorável ou ausência de políticas eficazes de retenção.

Além disso, estudos mais recentes apontam que o *turnover* não pode ser compreendido de forma isolada, sendo necessário considerar fatores contextuais, como as transformações no mercado de trabalho e as mudanças nas expectativas profissionais. A rotatividade está associada a múltiplas variáveis, incluindo satisfação no trabalho, oportunidades externas e vínculos organizacionais. Os autores destacam que a decisão de permanência ou saída é influenciada por um conjunto complexo de fatores individuais e organizacionais (Hausknecht; Trevor, 2011).

Portanto, observa-se que o *turnover* deixou de ser visto apenas como um fenômeno operacional e passou a ser tratado como uma variável estratégica, capaz de impactar diretamente a competitividade das organizações. Assim, sua análise requer uma abordagem integrada, que considere aspectos econômicos, comportamentais e sociais, permitindo uma compreensão mais ampla das dinâmicas organizacionais.

Além da distinção entre turnover voluntário e involuntário, a literatura aponta uma classificação igualmente relevante do ponto de vista estratégico: o turnover funcional e o disfuncional. Conforme Bohlander e Snell (2010), o turnover funcional ocorre quando o colaborador que se desliga apresentava baixo desempenho, representando uma oportunidade de renovação para a equipe e não necessariamente um prejuízo organizacional. Em contrapartida, o turnover disfuncional caracteriza-se pela saída de profissionais de alta performance ou detentores de conhecimentos e habilidades difíceis de substituir, gerando custos elevados de reposição e comprometendo a continuidade dos processos. Essa distinção é estratégica porque evidencia que nem toda rotatividade deve ser combatida indiscriminadamente, o desafio das

organizações está em identificar e reter os talentos cuja saída representa perda real de valor, direcionando os esforços de gestão de pessoas para onde o impacto do turnover é, de fato, disfuncional.

A rotatividade de colaboradores é influenciada por diversos fatores, que podem ser classificados como internos ou externos à organização. Nas causas internas, destacam-se aspectos relacionados à gestão, às condições de trabalho e ao clima organizacional. Já os fatores externos envolvem o contexto econômico, as oportunidades no mercado e as mudanças no perfil da força de trabalho.

Chiavenato (2020) coloca a insatisfação profissional como uma das principais causas do *turnover*. Essa insatisfação pode estar associada a salários incompatíveis com o mercado, ausência de benefícios, falta de reconhecimento e escassez de oportunidades de crescimento. O autor ressalta que organizações que não investem no desenvolvimento de seus colaboradores tendem a apresentar índices mais elevados de rotatividade.

Já Robbins (2009) afirma que a percepção de injustiça organizacional e a falta de transparência nas decisões gerenciais contribuem significativamente para o desligamento voluntário. Para o autor, quando os colaboradores percebem que seus esforços não são reconhecidos ou recompensados de forma adequada, há uma redução no comprometimento e um aumento na intenção de saída.

Outro fator que se coloca é o esgotamento profissional, conhecido como *burnout*, que tem sido amplamente discutido na literatura contemporânea. De acordo com a *World Health Organization* (2019), o *burnout* é caracterizado como uma síndrome resultante do estresse crônico no trabalho, que não foi gerenciado com sucesso. Entre seus principais sintomas estão a exaustão emocional, o distanciamento mental do trabalho e a redução da eficácia profissional. Esse cenário contribui diretamente para o aumento da rotatividade, especialmente em ambientes organizacionais com alta pressão e baixa valorização dos colaboradores.

Entretanto, o desalinhamento entre os valores pessoais e organizacionais tem se mostrado um fator determinante na decisão de desligamento, sobretudo entre os profissionais mais jovens. Deloitte (2023), explica que as novas gerações priorizam organizações que compartilham seus valores, especialmente em relação à responsabilidade social, diversidade e sustentabilidade. Quando esse alinhamento

não ocorre, a tendência é que o colaborador busque novas oportunidades que estejam mais alinhadas às suas expectativas.

Outro aspecto importante refere-se à falta de feedback e comunicação eficaz. Colaboradores que não recebem *feedback* contínuo apresentam níveis mais baixos de engajamento e maior propensão a deixar a organização. O estudo aponta que o reconhecimento e a comunicação transparente são fatores essenciais para a retenção de talentos (Gallup, 2022).

Dessa forma, percebe-se que as causas do *turnover* são multifatoriais e interdependentes, exigindo das organizações uma abordagem estratégica e integrada para sua redução. A compreensão desses fatores é fundamental para o desenvolvimento de políticas de gestão mais eficazes, capazes de promover a satisfação, o engajamento e a permanência dos colaboradores (Gallup, 2022).

A rotatividade de colaboradores gera impactos significativos para as organizações, afetando não apenas os aspectos financeiros, mas também a produtividade, o clima organizacional e a competitividade no mercado. Esses efeitos tornam o *turnover* um fenômeno que exige atenção estratégica por parte da gestão.

Uma das principais consequências está relacionada ao aumento de custos. Conforme destacam Cascio e Boudreau (2016), a substituição de colaboradores envolve despesas diretas, como recrutamento, seleção e treinamento, além de custos indiretos, como a perda de produtividade durante o período de adaptação do novo funcionário. Segundo os autores, esses custos podem ser substancialmente elevados, especialmente em cargos que exigem maior qualificação.

A rotatividade impacta diretamente a produtividade organizacional. A saída de colaboradores experientes resulta na perda de conhecimento tácito, ou seja, aquele adquirido por meio da experiência prática e dificilmente documentado. O conhecimento tácito é um dos principais ativos das organizações, sendo essencial para a inovação e a eficiência dos processos. Sua perda pode comprometer a continuidade das atividades e reduzir o desempenho das equipes (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Outro impacto relevante refere-se ao clima organizacional. A alta rotatividade tende a gerar insegurança entre os colaboradores, afetando a motivação e o engajamento. Segundo estudos de Oliveira *et al.* (2020), ambientes com elevados

índices de *turnover* apresentam maior nível de insatisfação, dificultando a construção de relações interpessoais e o fortalecimento do trabalho em equipe.

A sobrecarga de trabalho também é uma consequência frequente, uma vez que os colaboradores remanescentes passam a assumir responsabilidades adicionais até que a vaga seja preenchida. Esse cenário pode levar ao desgaste físico e emocional, aumentando o risco de novos desligamentos e criando um ciclo contínuo de rotatividade.

Além dos impactos internos, o *turnover* pode afetar a imagem organizacional. Empresas com alta rotatividade tendem a ser percebidas como ambientes instáveis, o que dificulta a atração de novos talentos. De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), a reputação organizacional está diretamente ligada às práticas de gestão de pessoas, influenciando a percepção do mercado e dos potenciais candidatos.

Diante disso, observa-se que a rotatividade não é apenas um problema operacional, mas um fenômeno estratégico que pode comprometer a sustentabilidade das organizações. Então, torna-se fundamental que as empresas adotem práticas eficazes de gestão de pessoas, visando à retenção de talentos e à construção de um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

## 2.2 Diferentes gerações no ambiente corporativo

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado pela convivência simultânea de diferentes gerações, cada uma com valores, comportamentos e expectativas distintas em relação ao trabalho. Essa diversidade geracional representa tanto uma oportunidade quanto um desafio para as organizações, uma vez que exige práticas de gestão mais flexíveis e adaptáveis.

De acordo com Chiavenato (2020), as organizações modernas passaram por uma transformação significativa ao longo do tempo, deixando de enxergar os colaboradores apenas como recursos produtivos e passando a reconhecê-los como agentes estratégicos para o sucesso organizacional. Nesse contexto, compreender as diferenças entre gerações torna-se essencial para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo (Chiavenato, 2020).

Os chamados *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 e 1964) são caracterizados pela valorização da estabilidade, da lealdade organizacional e do respeito à

hierarquia. Para essa geração, o trabalho está fortemente associado à segurança financeira e à construção de uma carreira sólida ao longo do tempo. Já a Geração X (1965–1980) apresenta um perfil mais pragmático, sendo marcada pela busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de maior autonomia em relação às estruturas organizacionais tradicionais (Twenge, 2017).

A Geração Y, também conhecida como *Millennials*, trouxe mudanças significativas ao ambiente corporativo, especialmente no que se refere à valorização do propósito e da flexibilidade. Para Robbins (2009), essa geração passou a questionar modelos rígidos de gestão, priorizando ambientes mais colaborativos e dinâmicos.

Nesse cenário, a Geração Z surge como um novo agente de transformação. Composta por indivíduos que cresceram em um contexto altamente digitalizado, essa geração apresenta características que desafiam os modelos tradicionais de gestão. De acordo com Twenge (2017), os jovens dessa geração são mais conectados, imediatistas e orientados por valores, o que impacta diretamente sua relação com o trabalho.

A convivência entre essas diferentes gerações pode gerar conflitos, especialmente quando há divergências em relação à comunicação, à liderança e às expectativas profissionais. No entanto, quando bem gerenciada, essa diversidade pode favorecer a troca de conhecimentos, a inovação e o desenvolvimento organizacional. Portanto, cabe às organizações desenvolverem estratégias que promovam a integração entre os diferentes perfis, valorizando suas contribuições e minimizando possíveis conflitos.

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1990 até 2010, destaca-se por ter crescido em um ambiente marcado pelo avanço tecnológico e pela ampla disponibilidade de informações. Esse contexto influencia diretamente sua forma de pensar, agir e se relacionar com o trabalho (Twenge, 2017).

Segundo pesquisa da Deloitte (2023), os jovens da Geração Z priorizam aspectos como propósito, qualidade de vida, flexibilidade e desenvolvimento profissional. Diferentemente das gerações anteriores, esses indivíduos não enxergam

o trabalho apenas como uma fonte de renda, mas como um meio de realização pessoal e alinhamento com seus valores.

Observa-se que a permanência desses profissionais nas organizações está diretamente relacionada à capacidade da empresa de oferecer um ambiente que atenda às suas expectativas. De acordo com estudo da Smet *et al.* (2022), fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são determinantes para a retenção de talentos dessa geração. Além disso, a Geração Z valoriza fortemente a autonomia e o feedback contínuo. Para esses profissionais, a comunicação rápida e transparente é essencial para o engajamento. Conforme destaca Buckingham e Goodall (2015), o feedback frequente contribui para o desenvolvimento individual e fortalece o vínculo entre colaborador e organização.

Outro aspecto relevante é a busca por ambientes organizacionais inovadores e inclusivos. Segundo relatório da PwC (2018), a diversidade e a responsabilidade social são fatores decisivos para a escolha de uma empresa por parte dos jovens profissionais. Dessa forma, organizações que não acompanham essas demandas tendem a enfrentar maiores dificuldades na retenção desse público.

Embora parte da literatura internacional destaque o propósito e os valores como motivadores centrais da Geração Z, pesquisadores têm chamado atenção para uma perspectiva mais matizada, especialmente quando se considera o perfil de jovens em início de carreira. Twenge (2017) observa que, ao contrário dos Millennials — que cresceram em período de relativa prosperidade econômica —, a Geração Z amadureceu em meio a crises globais, como a recessão de 2008 e a pandemia de Covid-19, o que moldou uma visão de mundo mais cautelosa e pragmática em relação ao trabalho e ao dinheiro. Para esses jovens, a segurança financeira não é apenas um desejo, mas uma necessidade concreta, construída sobre a experiência de instabilidade vivenciada por suas famílias.

Essa perspectiva é corroborada por estudos voltados especificamente ao comportamento da Geração Z no início da vida profissional. Rubin *et al.* (2024) identificaram que jovens dessa geração, ao ingressarem no mercado de trabalho, tendem a priorizar trajetórias que ofereçam estabilidade financeira, ajustando suas aspirações profissionais em função da percepção de insegurança econômica. Os autores apontam que eventos como a precarização do mercado de trabalho e o

aumento do custo de vida reforçam, entre esses jovens, a centralidade da remuneração como critério de escolha e permanência em uma organização. Nesse sentido, a busca por independência financeira não expressa ausência de valores, mas uma resposta racional ao contexto socioeconômico em que estão inseridos.

No cenário brasileiro, esse padrão é ainda mais acentuado. Dados do estudo *Gen Z: os novos autores da cultura*, produzido pela MindMiners (DoMicroaoMacro, 2026) com jovens entre 18 e 28 anos, revelam que a estabilidade financeira aparece como prioridade para os próximos dez anos para 52% dos entrevistados, à frente de carreira de sucesso (34%) e outros objetivos de ordem simbólica. O estudo aponta, ainda, que 59% desses jovens percebem o mercado de trabalho como pouco ou nada favorável, o que reforça a orientação pragmática e a desconfiança em relação a promessas organizacionais não sustentadas por condições concretas de trabalho e remuneração. Esse dado contextualiza e justifica os resultados encontrados na presente pesquisa, em que a conquista da independência financeira foi apontada como objetivo central por 68,4% dos respondentes.

Diante desse fato, percebe-se que a Geração Z representa uma mudança significativa no mercado de trabalho, exigindo das organizações uma revisão de suas práticas de gestão. A adaptação a esse novo perfil torna-se essencial para reduzir o *turnover* e garantir a sustentabilidade organizacional.

### **2.3 Papel do RH na redução do *turnover***

Compreendidos os fatores que impulsionam o *turnover* e as características que marcam a Geração Z no ambiente corporativo, torna-se necessário examinar os mecanismos pelos quais as organizações podem construir vínculos mais duradouros com seus colaboradores. Nesse sentido, a motivação e o engajamento emergem como dimensões estratégicas complementares às políticas de RH discutidas anteriormente: enquanto práticas de remuneração, desenvolvimento e liderança atuam sobre as condições objetivas do trabalho, a motivação e o engajamento dizem respeito à forma como o colaborador internaliza essas condições e se conecta, ou não, com sua função e com a organização. Compreender esses processos é, portanto, indispensável para a formulação de estratégias de retenção que sejam ao mesmo tempo eficazes e sustentáveis.

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel estratégico na gestão do *turnover*, sendo responsável por desenvolver políticas e práticas que promovam a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, o RH deixa de atuar apenas de forma operacional e passa a contribuir diretamente para os resultados organizacionais.

Para Ulrich (1997), o RH moderno deve atuar como parceiro estratégico, alinhando as práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais. Essa atuação envolve a criação de estratégias voltadas ao desenvolvimento, à motivação e à valorização dos colaboradores.

Entre as principais ações adotadas pelo RH para reduzir o *turnover*, destacam-se os programas de treinamento e desenvolvimento. Sobre isso, Noe (2010), coloca que investir na capacitação dos colaboradores contribui para o aumento da satisfação e do comprometimento, reduzindo a intenção de desligamento.

Outra estratégia relevante é a implementação de planos de carreira, que oferecem perspectivas de crescimento dentro da organização. De acordo com o autor Dutra (2017), a ausência de oportunidades de desenvolvimento é um dos principais fatores que levam à rotatividade, especialmente entre os profissionais mais jovens.

Assim, práticas voltadas ao bem-estar organizacional têm ganhado destaque nos últimos anos. Segundo Gallup (2022), empresas que investem em qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional apresentam níveis mais elevados de engajamento e menores índices de *turnover*.

O RH também desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente organizacional positivo, baseado em comunicação transparente, reconhecimento e valorização dos colaboradores. Nesse sentido, a adoção de práticas de feedback contínuo e liderança participativa contribui significativamente para a retenção de talentos.

Observa-se que a atuação estratégica do RH é essencial para enfrentar os desafios relacionados ao *turnover*, especialmente em um contexto marcado por mudanças geracionais e novas demandas do mercado de trabalho.

A motivação e o engajamento dos colaboradores são fatores essenciais para a retenção de talentos e para o sucesso organizacional. Em um cenário marcado por

alta competitividade e constantes mudanças, as organizações precisam desenvolver estratégias que promovam o comprometimento e a satisfação dos profissionais.

Frederick Herzberg (1959 *apud* Chiavenato, 2020), apresenta em seus estudos que a motivação no trabalho está relacionada a fatores intrínsecos, como reconhecimento, realização e crescimento profissional. Já fatores extrínsecos, como salário e condições de trabalho, atuam como elementos de satisfação, mas não são suficientes para garantir o engajamento a longo prazo. Corroborando essa visão, Kahn (1990) define o engajamento como o envolvimento físico, emocional e cognitivo do indivíduo com suas atividades profissionais. Para o autor, colaboradores engajados tendem a apresentar maior produtividade, criatividade e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Nesse caso, estratégias como reconhecimento de desempenho, oportunidades de desenvolvimento e participação nas decisões organizacionais tornam-se fundamentais. Segundo estudo da Gallup (2022), equipes com altos níveis de engajamento apresentam melhor desempenho e menores índices de rotatividade.

Além desse fato, o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais é um fator determinante para o engajamento. Quando os colaboradores percebem que seus valores estão em consonância com os da empresa, há um aumento no senso de pertencimento e na motivação para permanecer na organização.

Compreende-se que a adoção de estratégias voltadas à motivação e ao engajamento não apenas contribui para a redução do *turnover*, mas também fortalece a cultura organizacional e impulsiona os resultados empresariais.

### 3 FERRAMENTAS E MÉTODOS

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores que contribuem para o *turnover* nas organizações, com foco na Geração Z, a fim de compreender suas expectativas e identificar estratégias que favoreçam a retenção de talentos.

Para tanto, adotou-se pesquisa qualitativa de natureza descritiva, por permitir uma análise mais aprofundada das percepções, expectativas e experiências dos

participantes, considerando aspectos subjetivos que não podem ser mensurados apenas de forma quantitativa (Gil, 2019).

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (Gil, 2002, p. 42).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relevantes sobre o tema, possibilitando a construção do referencial teórico e a fundamentação das análises apresentadas.

A pesquisa de campo foi conduzida com estudantes da Faculdade de Tecnologia de Franca (Fatec), especificamente alunos do 5º. período do curso de Recursos Humanos pertencentes à Geração Z, compondo um universo de 30 possíveis respondentes. A pesquisa de campo foi adotada por permitir maior proximidade com a realidade investigada e uma compreensão mais aprofundada das práticas e percepções dos participantes, já que possibilita a coleta de dados no contexto direto em que os fenômenos ocorrem (Vergara, 2016), enriquecendo a articulação entre teoria e prática.

A pesquisa de campo é desenvolvida no próprio local em que ocorrem os fenômenos, mediante observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo (Vergara, 2016, p. 47).

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms, composto por quatro questões objetivas relacionadas à satisfação no trabalho, expectativas profissionais, fatores de motivação e razões que poderiam levar ao desligamento da organização. A escolha desse instrumento deve-se à sua praticidade, alcance e facilidade de aplicação.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 26 de fevereiro e 29 de abril do corrente ano, de forma *online*, garantindo anonimato aos participantes, o que favoreceu maior liberdade nas respostas. Posteriormente, os dados foram organizados e analisados em figuras e analisadas de forma interpretativa, buscando identificar padrões, tendências e relações com os conceitos abordados no referencial teórico.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

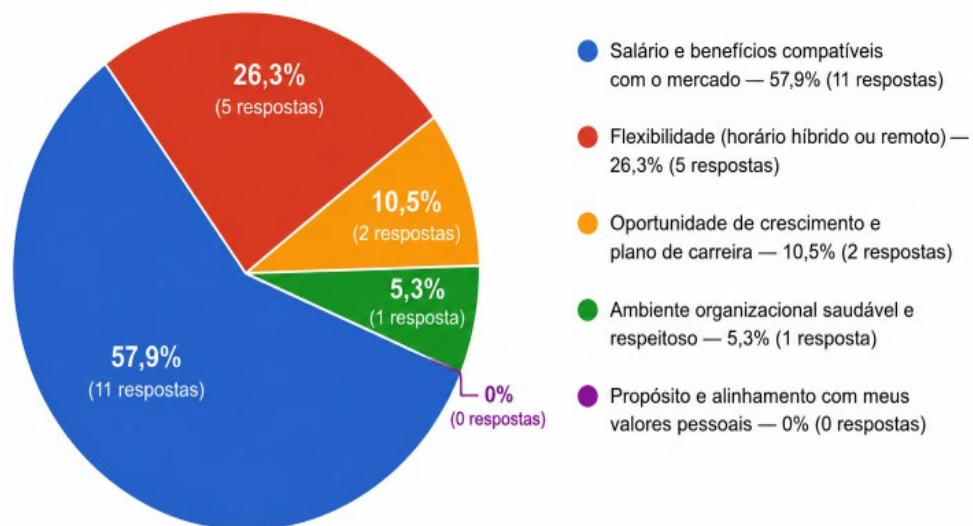
A análise dos dados obtidos na pesquisa de campo permitiu identificar aspectos relevantes sobre o comportamento dos participantes em relação ao ambiente de trabalho, especialmente no que se refere às expectativas e aos fatores que influenciam a decisão de permanência ou desligamento nas organizações.

Responderam ao questionário 19 indivíduos o que corresponde à 63,33% da população delimitada para a pesquisa.

Na Figura 1, a seguir, é possível observar as respostas sobre os fatores determinantes para a escolha de um emprego.

**Figura 1** – Fatores determinantes na escolha do trabalho

Ao buscar uma oportunidade de trabalho, qual fator é MAIS determinante para você?  
19 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2026).

A predominância da remuneração como fator determinante na atração de jovens da Geração Z, apontada por 57,9% dos respondentes o que mostra um salário compatível com o mercado de trabalho, dialoga com o que Chiavenato (2020) denomina como política de recompensas, compreendida como elemento estruturante

da relação entre indivíduo e organização. Para o autor, pacotes de remuneração competitivos funcionam como âncora de atração e retenção de talentos, especialmente em mercados de trabalho mais disputados. Esse dado também encontra respaldo na literatura mais recente sobre o perfil da Geração Z em início de carreira. Rubin *et al.* (2024) identificaram que jovens dessa geração ajustam suas escolhas profissionais em função da percepção de insegurança econômica, priorizando trajetórias que ofereçam retorno financeiro concreto antes de qualquer outra consideração. Assim, a predominância do salário como critério de atração não é um desvio do perfil geracional, mas sua expressão mais fiel quando confrontado com a realidade do mercado.

No entanto, o segundo fator mais citado, flexibilidade em horários, com 26,3%, revela uma característica marcante do perfil geracional em análise. Twenge (2017) aponta que a Geração Z, tendo crescido em um ambiente hiperconectado e digital, tende a valorizar autonomia, liberdade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional de forma mais intensa do que gerações anteriores. A flexibilidade de horário e a possibilidade de trabalho remoto ou híbrido expressam, portanto, não apenas uma preferência logística, mas uma demanda por autonomia e qualidade de vida.

Esse dado também é corroborado pelo relatório da PwC (2018), que projeta que a força de trabalho do futuro será marcada por arranjos flexíveis e pela valorização de experiências profissionais que respeitem os limites entre vida pessoal e profissional. Organizações que não se adaptarem a esse modelo tendem a enfrentar maior dificuldade de atração de talentos jovens, alimentando ciclos de turnover já na fase de recrutamento.

Por fim, a baixa expressividade de fatores como propósito e alinhamento de valores, que aparece com 0% nesta amostra, contrasta com algumas narrativas populares sobre a Geração Z, sugerindo que, ao menos para este grupo pesquisado, a segurança financeira ainda precede considerações de ordem simbólica no momento da escolha por uma vaga, o que pode estar relacionado ao contexto econômico brasileiro e ao nível de maturidade profissional dos respondentes.

Sobre os motivos pelos quais os respondentes já saíram de seus empregos, a Figura 2, a seguir apresenta as respostas

**Figura 2 – Motivos para sair do emprego**

Caso já tenha saído de um emprego recentemente, qual foi o principal motivo?

19 respostas

202



Fonte: dados da pesquisa (2026).

A baixa remuneração, apontada por 68,4% dos respondentes como principal motivo de saída, reforça e aprofunda o dado identificado no gráfico anterior, no qual o salário também figurou como o fator mais determinante na busca por uma nova oportunidade. A consistência entre atração e desligamento por razões financeiras indica que a remuneração não é apenas critério de entrada, mas também de permanência. Esse padrão converge com a perspectiva de Dutra (2017), para quem a percepção de equidade salarial é condição fundamental para o vínculo psicológico do colaborador com a organização, quando essa percepção é rompida, o desligamento torna-se questão de tempo. Twenge (2017) justifica dizendo que a Geração Z, moldada por experiências de instabilidade econômica, desenvolveu uma relação mais cautelosa e pragmática com o trabalho do que as gerações anteriores. Para esses jovens, a ruptura do vínculo empregatício diante de uma remuneração insatisfatória não expressa impulsividade, mas um cálculo racional fundamentado na necessidade concreta de independência financeira, fator de extrema importância para aqueles em início de carreira.

O segundo fator mais citado, falta de reconhecimento, com 15,8%, merece atenção especial no contexto da Geração Z. Kahn (1990), em sua teoria do engajamento, já sinalizava que o reconhecimento e a valorização individual são condições psicológicas essenciais para que o trabalhador se engaje plenamente. A ausência desse reconhecimento gera desengajamento progressivo, que

frequentemente precede o desligamento voluntário. Esse fenômeno é amplificado entre jovens que, conforme Twenge (2017), cresceram em ambientes de feedback constante e imediato, característico da cultura digital, e tendem a esperar retornos semelhantes no ambiente profissional.

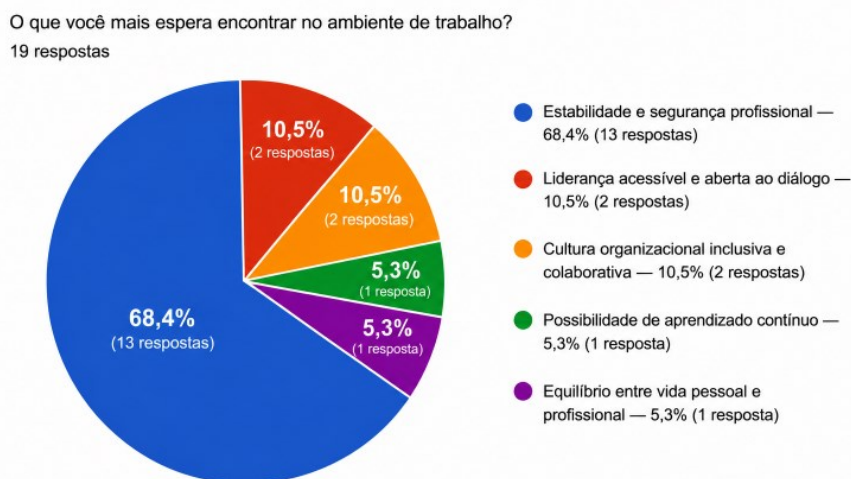
203

O desejo de buscar algo mais alinhado aos objetivos pessoais, indicado por 10,5%, aponta para uma dimensão identitária do trabalho que, embora minoritária nesta amostra, é relevante teoricamente. Robbins (2009) destaca que colaboradores com baixo alinhamento entre valores pessoais e cultura organizacional apresentam menor satisfação e maior propensão ao turnover voluntário. Esse dado sugere que parte da Geração Z pesquisada já demonstra consciência sobre seus objetivos de carreira e não hesita em romper vínculos quando a organização não os contempla.

Chama atenção, por fim, a ausência de registros para "ambiente tóxico ou liderança inadequada", fator que, em outros contextos e pesquisas, costuma figurar entre os principais motivadores de saída. Isso pode indicar que, para esta amostra específica, questões financeiras e de reconhecimento se sobrepõem às relacionais na decisão de desligamento, ou que os respondentes tendem a racionalizar a saída por critérios mais objetivos e mensuráveis.

Aqueles fatores que os participantes mais esperam encontrar em um ambiente de trabalho estão evidenciados na Figura 3, a seguir.

**Figura 3** – Expectativas em relação ao ambiente de trabalho



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

O dado mais expressivo é que 78,9% dos respondentes apontando estabilidade e segurança profissional como principal expectativa no ambiente de trabalho, representa um achado particularmente relevante, pois contraria narrativas amplamente difundidas de que a Geração Z seria uma geração essencialmente nômade, avessa a vínculos duradouros e indiferente à estabilidade. Pelo contrário, os dados sugerem que esses jovens desejam permanecer, desde que encontrem as condições adequadas para isso. Twenge (2017), que aponta que a Geração Z, ao contrário do que sugere o senso comum, tende a valorizar ambientes de trabalho seguros e previsíveis como uma resposta ao clima de incerteza econômica e social que marcou sua formação.

Esse resultado dialoga diretamente com o fenômeno do turnover involuntário do ponto de vista organizacional pois, se a Geração Z busca estabilidade, a alta rotatividade observada nessa faixa etária não decorre de uma preferência por mudança, mas da incapacidade das organizações de oferecer o ambiente que esses trabalhadores esperam. Hausknecht e Trevor (2011) reforçam que o turnover coletivo raramente é resultado de características individuais dos colaboradores, sendo antes sintoma de falhas estruturais nas práticas de gestão de pessoas.

A segunda expectativa mais citada, liderança acessível e aberta ao diálogo, com 10,5%, conecta-se diretamente ao conceito de engajamento de Kahn (1990), para quem a qualidade da relação com a liderança é uma das condições psicológicas centrais para que o trabalhador se sinta seguro e motivado a contribuir plenamente. Uma liderança fechada, autoritária ou inacessível opera como fator de desengajamento e, conseqüentemente, de turnover. O relatório da Gallup (2022) corrobora essa perspectiva ao apontar que a relação com o gestor imediato é um dos principais preditores do nível de engajamento dos colaboradores globalmente.

A presença, ainda que minoritária, do aprendizado constante e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional como expectativas complementares indica que, para além da segurança, esses jovens valorizam ambientes que invistam em seu desenvolvimento e respeitem seus limites. Noe (2010) destaca que programas estruturados de treinamento e desenvolvimento funcionam não apenas como ferramentas de capacitação, mas como sinalizadores de que a organização enxerga

valor no crescimento do colaborador, o que fortalece o vínculo e reduz a propensão ao desligamento voluntário.

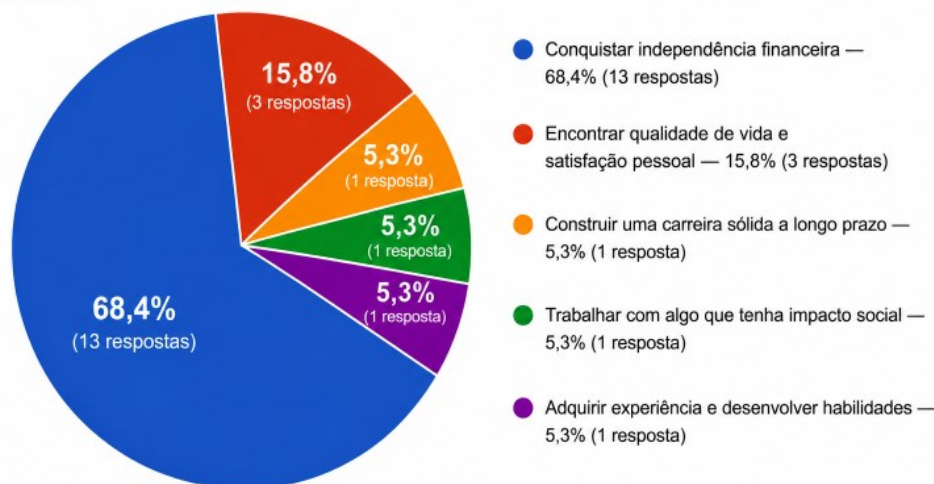
Na Figura 4, é possível observar as respostas sobre os principais objetivos dos respondentes ao ingressarem no mercado de trabalho

205

**Figura 4** – Objetivos ao ingressar no mercado de trabalho

Como você define seu principal objetivo ao ingressar no mercado de trabalho?

19 respostas



**Fonte:** dados da pesquisa (2026)

A conquista da independência financeira, apontada por 68,4% dos respondentes como principal objetivo ao ingressar no mercado de trabalho, fecha um ciclo interpretativo coerente com os dados anteriores em que a remuneração é o principal fator de atração, a principal causa de desligamento e agora também o objetivo central de entrada no mercado. Esse padrão revela que, para esta amostra da Geração Z, o trabalho é compreendido prioritariamente como meio de autonomia econômica, o que tem implicações diretas para as estratégias de retenção organizacional. DomicroaoMacro (2026) já havia identificado esse padrão em escala nacional, posicionando a estabilidade financeira à frente de metas como carreira de sucesso ou realização pessoal entre jovens da mesma faixa etária.

Esse achado deve ser contextualizado à luz da realidade socioeconômica brasileira. Diferentemente do que sugerem algumas pesquisas internacionais, como a da Deloitte (2023), que aponta que jovens da Geração Z em países desenvolvidos tendem a priorizar propósito e impacto social, os dados desta pesquisa indicam que, no contexto nacional, a pressão financeira se sobrepõe a motivações de ordem

simbólica ou identitária. Isso não significa ausência de valores, mas que a hierarquia de necessidades desses jovens é condicionada pelo contexto em que estão inseridos. Rubin *et al.* (2024) reforçam que essa priorização não é passageira nem superficial, mas estrutura escolhas de carreira, critérios de permanência e tolerância ao desconforto organizacional, o que confere ao dado encontrado nesta pesquisa um peso interpretativo considerável para a compreensão do turnover nessa geração.

O segundo objetivo mais citado, qualidade de vida e satisfação pessoal, com 15,8%, reforça a percepção, já identificada nos gráficos anteriores, de que a Geração Z não dissocia trabalho e bem-estar. Para esses jovens, um emprego satisfatório não é apenas aquele que remunera adequadamente, mas também aquele que não compromete a saúde, os relacionamentos e o tempo pessoal. Robbins (2009) já sinalizava que a satisfação no trabalho é multidimensional e que colaboradores que não encontram equilíbrio entre vida pessoal e profissional tendem a apresentar maior absenteísmo e propensão ao desligamento.

A baixa expressividade de objetivos como construir carreira a longo prazo (5,3%) e trabalhar com impacto social (5,3%) é igualmente reveladora. Embora o discurso sobre a Geração Z frequentemente enfatize o engajamento com causas e a busca por propósito, esses dados sugerem que tais aspirações, quando confrontadas com necessidades concretas, ocupam posição secundária. Isso reforça a importância de as organizações não basearem suas estratégias de *employer branding* apenas em narrativas de propósito e cultura, mas garantirem, antes, competitividade salarial e condições reais de bem-estar, conforme destacam Backhaus e Tikoo (2004) ao tratar da construção de uma proposta de valor ao colaborador que seja percebida como genuína e concreta.

Os dados coletados revelam um perfil da Geração Z que contraria narrativas amplamente difundidas pois, em vez de trabalhadores movidos por propósito e propensos à rotatividade, os respondentes demonstraram uma orientação predominantemente pragmática, na qual a remuneração ocupa posição central em todas as dimensões investigadas. Essa consistência é corroborada por Twenge (2017) e Rubin *et al.* (2024), que situam essa orientação financeira não como característica superficial, mas como resposta estrutural a um contexto de insegurança econômica vivenciado desde a formação dessa geração.

Paradoxalmente, 78,9% dos respondentes apontaram estabilidade e segurança profissional como principal expectativa no ambiente de trabalho, dado que desmonta a ideia de que essa geração prefere a mudança à permanência. Como sustentam Hausknecht e Trevor (2011), o *turnover* elevado é sintoma de falhas nas práticas de gestão, não de uma característica intrínseca dos colaboradores. A falta de reconhecimento (15,8% das saídas) e a demanda por liderança acessível reforçam que fatores relacionais também compõem o quadro, dialogando com as condições de engajamento descritas por Kahn (1990) e confirmadas pelo relatório da Gallup (2022).

Em síntese, a Geração Z deseja permanecer, desde que encontre remuneração justa, reconhecimento e condições reais de bem-estar. Organizações que compreenderem essa especificidade, especialmente no contexto brasileiro, estarão mais bem posicionadas para reduzir o turnover e fortalecer seu *employer branding* junto a esse público, conforme apontam Backhaus e Tikoo (2004) e Smet et al. (2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciam o *turnover* nas organizações, com ênfase na Geração Z, buscando compreender suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho e identificar estratégias que contribuam para a retenção de talentos. A partir da análise teórica e dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi possível alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa.

Por meio do referencial teórico mobilizado foi possível fundamentar as dimensões investigadas, oferecendo conceitos sólidos sobre engajamento, retenção, remuneração, liderança e cultura organizacional que guiaram tanto a construção do instrumento de pesquisa quanto a interpretação dos dados.

Os resultados da pesquisa de campo confirmaram, em grande medida, as hipóteses levantadas teoricamente. A remuneração inadequada revelou-se o principal fator de desligamento e, simultaneamente, o critério mais determinante na busca por novas oportunidades, evidenciando que políticas salariais competitivas são condição inegociável para a retenção dessa geração. Além disso, a expressiva demanda por estabilidade e segurança profissional, apontada por 78,9% dos respondentes, contrariou narrativas recorrentes sobre a suposta preferência da Geração Z pela

rotatividade, reforçando que o turnover elevado é, na prática, resposta a falhas organizacionais e não uma característica geracional intrínseca. Fatores como reconhecimento, liderança acessível e flexibilidade emergiram como elementos complementares, capazes de fortalecer ou enfraquecer o vínculo do colaborador com a organização.

Como contribuição, este estudo oferece subsídios para que gestores e profissionais de Recursos Humanos possam compreender melhor o comportamento da Geração Z e desenvolver práticas mais eficazes de gestão de pessoas. Além disso, amplia a discussão sobre a importância de alinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

No que diz respeito às limitações, cabe destacar que a amostra reduzida, composta por uma parcela limitada de respondentes, restringe a generalização dos resultados, conferindo ao estudo caráter exploratório. Além disso, a aplicação do questionário em ambiente digital e por adesão voluntária pode ter introduzido vieses de seleção, representando predominantemente perfis com acesso à tecnologia e maior grau de reflexão sobre sua trajetória profissional. A ausência de recorte setorial ou regional também limita a profundidade da análise comparativa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra e a adoção de abordagens mistas, combinando *surveys* quantitativos com entrevistas em profundidade, de modo a capturar nuances que os dados percentuais não alcançam. Estudos comparativos entre setores econômicos distintos, como varejo, tecnologia e saúde, ou entre regiões brasileiras com diferentes realidades socioeconômicas poderiam enriquecer significativamente a compreensão do fenômeno. Investigações longitudinais que acompanhem a trajetória de jovens da Geração Z ao longo do tempo também representam uma agenda promissora para aprofundar o entendimento sobre os determinantes do turnover nessa faixa geracional.

## REFERÊNCIAS

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, v. 9, n. 5, p. 501–517, 2004. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding)>. Acesso em: 30 mar. 2026.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. Reinventing performance management. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 4, p. 40–50, 2015. Disponível em: <<https://www.physicianleaders.org/articles/reinventing-performance-management>>. Acesso em: 29 abr. 2026.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. The search for global competence: from international HR to talent management. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 103–114, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951615000814>>. Acesso em: 12 fev. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DELOITTE. Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks. **Deloitte**. 2023. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html>>. Acesso em: 17 abr. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

GALLUP. State of the Global Workplace: 2022 Report. **Gallup**. 2022 Disponível em: <https://its-resource-page.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022-engagement.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAUSKNECHT, John P.; TREVOR, Charlie O. Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: evidence, issues, and implications. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 352–388, 2011. Disponível em: <<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/61c20d5b-48f0-49ea-a5ad-3805f69b4991/content>>. Acesso em: 18 mar. 2026.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <https://www.studocu.vn/vn/document/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan/organizational-behavior/psychological-conditions-of-personal-engagement-disengagement-at-work-amj/144223340>. Acesso em: 30 mar. 2026.

DOMICROAOMACRO. Gen Z: os novos autores da cultura. **Carta Capital**. 2026. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/geracao-z-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 30 abr. 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOE, Raymond A. **Employee training and development**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

210

OLIVEIRA, Sidinei R. de et al. **Gestão de pessoas: desafios e tendências contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2020.

PWC. Workforce of the future: the competing forces shaping 2030. **PwC**. 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RUBIN, Jennifer D.; CHEN, Katharine; TUNG, Allie. Generation Z's challenges to financial independence: adolescents' and early emerging adults' perspectives on their financial futures. **Youth & Society**, v. 56, n. 7, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/07435584241256572>. Acesso em: 30 abr. 2026.

SMET, Aaron de; DOWLING, Bonnie; HANCOCK, Bryan; SCHANINGER, Bill. The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? **McKinsey Quarterly**. 2022. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20great%20attrition%20is%20making%20hiring%20harder%20are%20you%20searching%20the%20right%20talent%20pools/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-vf.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2026.

TWENGE, Jean M. **iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy**. New York: Atria Books, 2017.

ULRICH, Dave. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Burn-out an occupational phenomenon International Classification of Diseases. **World Health Organization**. 2019. Disponível em: <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>>. Acesso em: 17 abr. 2026.