

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA  
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas

Ana Paula Picolli da Rosa  
Ellen Cristina de Melo Serafin

**RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO:  
FATORES DE ROTATIVIDADE**

Concórdia  
2021

Ana Paula Picolli da Rosa

Ellen Cristina de Melo

Serafin

**RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO:  
FATORES DE ROTATIVIDADE**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac  
Concórdia, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Estratégica de Pessoas.

Orientador: Me. Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia

2021

Ficha de identificação da obra

R788r Rosa, Ana Paula Picolli da

Retenção da Geração Z no mercado de trabalho: fatores de rotatividade / Ana Paula Picolli da Rosa, Ellen Cristina de Melo Serafin – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2021.  
36 f.: il. color.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Concórdia, 2021.

1. Rotatividade. 2. Geração Z. 3. Retenção. 4. Mercado de trabalho. I. Serafin, Ellen Cristina de Melo. II. Mascelani, Nádia Grezzana. III. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - NãoComercial CC BY-NC

Ana Paula Picolli da Rosa

Ellen Cristina de Melo

Serafin

**RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO:  
FATORES DE ROTATIVIDADE**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia Grezzana Mascelani (Profª. Disciplina Integradora e Orientadora) – Faculdade Senac Concórdia

---

Verônica Paz de Oliveira (Profª. Técnicas de Pesquisa) – Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 18 de Junho de 2021.

## RESUMO

Atualmente as organizações enfrentam um grande desafio na retenção de seus colaboradores, levando em consideração a diversidade de gerações inseridas no mesmo ambiente profissional, este alto índice de rotatividade na maioria dos casos, gera consequências negativas para a empresa. Mediante este fenômeno, o presente projeto integrador tem como objetivo apresentar propostas de retenção dos profissionais da Geração Z no mercado de trabalho. Para isto, buscou-se conhecer as principais características e expectativas desta geração e, a partir disto, identificar os principais fatores que impactam na rotatividade destes profissionais. Para a elaboração do projeto, adotou-se a metodologia qualitativa, em forma de coleta de dados, através da estratégia de aplicação de questionário por meio do Microsoft Forms. A análise dos dados ocorreu por meio do método análise de conteúdo. O espaço da pesquisa foi a Faculdade Senac Concórdia, localizada no município de Concórdia/SC. Os sujeitos da pesquisa foram alunos da faculdade nascidos entre os anos de 1997 a 2010, pertencentes a geração Z. Através dos resultados obtidos, foi possível sugerir a implantação de uma Trilha de Carreira, Trilha de Desenvolvimento e um Programa de Padrinhos, buscando atender as expectativas destes profissionais, visando sua retenção.

Palavras-chave: Rotatividade. Geração Z. Retenção. Mercado de trabalho.

## ABSTRACT

At the present days, the organizations fight against a big challenge about hold the contributors on a company, considering the diversity between generations into the same work environment, this high index of turnover in the most cases, bring negative consequences for the company.

Against this phenomenon, the actual integrative project has the objective of submit proposals to hold the gen Z professionals on the job market. For this, them sought out to know the expectations of this generation, and then, identify the factors that impact on the turnover of this contributors. For the elaboration of this project, the methodology qualitative, on a way like collect data was adopted, through the strategy of apply questionnaires through the platform Microsoft Forms. The analysis of these data was through the analysis of content method.

The place used for this research was the Senac Concordia College, located in Concordia/SC. The participants of this research were students of this college who were born between 1997 and 2010, and belong to gen Z. However, through the obtained results, they could suggest the implementation of a “Career Track”(Trilha de Carreira), “Development Track” (Trilha de Desenvolvimento) and a “Tutor Program” (Programa de Padrinhos), aimed at serving the expectations of these professionals, aiming their retention.

Key words: Turnover. Gen Z. Retention. Expectation. Labor Market.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Características das gerações.....	23
Gráfico 1 - Gênero dos respondentes.....	25
Gráfico 2 - Você trabalha atualmente? .....	25
Gráfico 3 - Em quantas empresas você já trabalhou? .....	26
Gráfico 4 - Quais os fatores que você considera mais importantes no trabalho? .....	27
Gráfico 5 - Quais os fatores que te fariam sair de uma empresa? .....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	9
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	11
2.2 GERAÇÕES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO.....	12
2.3 GERAÇÃO Z, SUAS CARACTERÍSTICAS E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS .....	14
2.4 FATORES DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	16
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	18
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	18
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	19
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	20
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	22
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	22
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	22
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS GERAÇÕES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO.....	22
4.2.2 A GERAÇÃO Z E SUAS EXPECTATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO.....	24
<b>5 PROPOSIÇÃO DE UMA TRILHA DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO</b> . 30	
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
<b>APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados realizado com pessoas da Geração Z</b> .....	37

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a retenção de talentos tem sido um dos maiores desafios das empresas. A rotatividade de colaboradores é designada como turnover, o qual segundo Silveira (2011, p. 10), “é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”.

O alto nível de turnover tem trazido diversos impactos como altos custos com processos de admissão e desligamento, dificuldade de engajamento e desenvolvimento de equipes que ocasionam assim sobrecarga de colaboradores refletindo em suas entregas diárias, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

Esse é um desafio encontrado nas empresas dos diferentes ramos, devido às muitas oportunidades ofertadas, a falta de mão de obra qualificada e a competição globalizada do mercado de trabalho.

No mercado de trabalho estes fatores se fazem presentes diariamente, devido às características das atividades, as quais muitas vezes não vão ao encontro com as expectativas dos profissionais, principalmente da geração Z, a qual ressalta Maurer, (2013, p. 35) “uma característica dessa geração é a ansiedade ou imediatismo, uma vez que tudo deve ser feito rapidamente e apresentar resultados rápidos, pois se na internet e na frente do computador é assim, na vida também o ritmo deve ser o mesmo”. E quando não encontram isso no dia a dia profissional, tendem a buscar outras oportunidades que se encaixem com suas expectativas.

Sendo assim, sentiu-se a necessidade de conhecer melhor esta geração, compreender os fatores que refletem na rotatividade e criar estratégias de retenção destes profissionais, gerando assim melhores resultados para a empresa em todos os contextos da mesma.

A partir disto, este trabalho tem como propósito obter a resposta para o seguinte problema: Quais os principais fatores que impactam na rotatividade dos profissionais da Geração Z no mercado de trabalho?

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção, são abordados os objetivos que nortearam este trabalho de pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar os principais fatores que impactam na rotatividade de profissionais da Geração Z visando a retenção destes no mercado de trabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as gerações e sua atuação no mercado de trabalho;
- Identificar as expectativas profissionais da geração Z no mercado de trabalho;
- Analisar os principais fatores responsáveis pela rotatividade da geração Z;
- Propor estratégias para retenção desses profissionais com base nas suas expectativas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Através deste trabalho haverá a oportunidade de aprofundar o conhecimento acerca das diferentes gerações no mercado de trabalho, com foco na geração Z e suas principais características que tem impactado no alto índice de turnover nas organizações.

Tendo em vista as experiências vivenciadas pelas autoras deste trabalho que atuam na área de recrutamento e seleção, nota-se as dificuldades diárias em reter colaboradores da geração Z, os quais são nascidos entre os anos de 1990 e 1995 e possuem características peculiares de uma geração que nasceu na era da informação, a qual dificilmente buscam comprometer-se a longo prazo, mas seu principal objetivo é satisfazer-se onde estão e colher resultados rápidos.

Neste contexto, surge a necessidade da área de recursos humanos das organizações de não somente atuar de forma mecanicista, com foco apenas em questões burocráticas de departamento pessoal, mas sim, estabelecer estratégias de

gestão de pessoas para que haja harmonia entre as diferentes gerações na sua atuação profissional.

Após mapear os fatores que tem ocasionado o turnover desta geração propõe-se um plano de retenção com base nas suas perspectivas, atuando diretamente no problema, diminuindo os efeitos que a rotatividade causa nas organizações, sendo este o altíssimo custo gerado por todo processo de admissão, desenvolvimento, e por vezes desligamento dos profissionais, além das demandas duplicadas geradas pelos altos índices de entradas e saídas de funcionários.

Além disto, é importante destacar acerca dos ganhos que este trabalho pode gerar para os profissionais dessa geração, possibilitando inicialmente a compreensão sobre a sua geração, suas características e comportamentos, ocasionando a aceitação nos próprios profissionais, melhora no relacionamento com as demais gerações, resultando na satisfação profissional.

Em termos teóricos, este estudo poderá embasar a consulta ao tema para futuros trabalhos de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para embasar teoricamente os assuntos abordados neste trabalho, esta seção traz a visão dos autores acerca de gestão estratégica de pessoas, gerações e sua atuação no mercado de trabalho, geração Z suas características e expectativas profissionais, fatores de rotatividade no mercado de trabalho e retenção de talentos.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As organizações de hoje têm como um dos seus desafios a gestão de pessoas, isso devido a importância que os profissionais passaram a ter dentro das mesmas, conforme destaca Malafaia (2011, p. 8):

Em meio ao atual ambiente competitivo e dinâmico, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor. Isso porque o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento e fazendo com que as pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas organizações.

Com isso, destaca-se a importância das organizações atentarem a uma gestão efetiva do seu capital de pessoas, tornando-se mais competitivas no mercado.

O saber usufruir dos talentos humanos com sabedoria gera ações concretas para conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos e acima de tudo gerir as competências para o alcance dos resultados. (FRAGOSO, 2009). Para Lacombe (2005, p. 370), “a empresa deve procurar desenvolver em seu pessoal múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes posições”.

Segundo Leone (2007), as práticas de gestão de pessoas trazem consigo a missão de encorajar os trabalhadores potenciais a ingressarem na organização, motivar os atuais colaboradores a permanecerem, estimulando – os a produzirem e desempenhar um papel mais efetivo.

Nas décadas de 1960, 1970 e 1980 houveram grandes mudanças em relação a papel e visão a respeito da área de recursos humanos deixando de ser somente administrativa e profissional. Em meados de 1990 surgiu uma nova ênfase sobre estratégia de negócios e a importância dos sistemas de RH, inclusive com discussões acerca do fator humano e gestão de pessoas de forma estratégica (ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 1999).

“A preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas não pode perder de vista a perspectiva do resultado organizacional. Ao contrário, ela deve sustentar a relevância do resultado, evidenciando como se chegar a este” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017, p. 55).

Portanto, “cuidar do patrimônio humano é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente” (DE ARAUJO, 2009, p.311).

## 2.2 GERAÇÕES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Atualmente, o mercado de trabalho é composto por diferentes gerações, desde Baby Boomers a Geração Z, trabalhando juntos e lidando com todas as diferenças presentes de geração a geração.

Segundo Comazzetto (2016), uma geração é caracterizada por um grupo de pessoas nascidas em um determinado período de anos, que tenham experienciado os mesmos eventos sociais em etapas importantes do desenvolvimento. Geralmente tem em comum, os mesmos sistemas de crenças, valores e prioridades.

São identificadas atualmente quatro gerações interagindo no mercado de trabalho. São elas: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

A primeira geração compreende os nascidos entre 1940 e 1964, chamada de

Baby Boomers:

Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e workaholics. Apresentam um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Em linhas gerais, especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos baby boomers o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos (COMAZZETTO, 2016, p.147).

Esta geração traz características únicas e peculiares, sendo uma geração nascida após a segunda guerra mundial, estes desenvolveram a necessidade de maior estabilidade, segurança e lealdade.

A Geração X engloba os nascidos entre os anos de 1965 a 1980. Esta geração, conforme relata Oliveira (2010), é marcada por possuir uma atitude mais egocêntrica e cética, que buscam um universo de fantasia apresentado pela TV, em seriados, desenhos e novelas. Os jovens desta fase, por sua vez, cresceram tendo que dividir tudo com todos por fazerem parte, em sua maioria, de famílias numerosas. “São filhos de pais que trabalharam em excesso em detrimento da família e, por isso, buscam equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar” (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 582).

Neste período, mudou-se a percepção acerca da estabilidade no trabalho, a qual estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, deixando de existir a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de feedback. Estes tomaram conta do mercado de trabalho, com suas mentes empreendedoras e voltadas para o sucesso profissional a todo custo (OLIVEIRA, 2010).

Já, a geração Y, são aqueles nascidos entre os anos 1981 a 1996, nascidos no início da evolução tecnológica e da globalização, eventos que certamente influenciaram nas características e no comportamento desses indivíduos. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo uma infância cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo (COMAZZETTO, 2016).

“São jovens que nasceram em famílias as quais os pais já não se mostram tão presentes fisicamente dentro de seus lares, famílias em que as próprias mães, antes encaradas como apenas a dona do lar, hoje trabalham, e em muitos casos mantem as contas da casa” (TRIDAPALLI, 2017, p. 142).

Esta encara o trabalho como uma forma de satisfazer os seus desejos pessoais. Essa característica torna o jovem desta geração pouco fiel ao emprego e aos objetivos da empresa, como consequência, troca de emprego facilmente quando não consegue enxergar dentro da organização, onde trabalha, caminhos que possam levá-lo a alcançar seus objetivos (TRIDAPALLI, 2017, p.133).

E assim, segundo ressalta Conger (1998), quando questionados sobre suas expectativas de carreira, esses jovens executivos respondem tranquilamente que, segundo suas previsões, deverão trabalhar em três ou cinco empresas durante toda

a carreira. Devido ao fato dos mesmos terem certeza de que, cedo ou tarde, serão demitidos.

### 2.3 GERAÇÃO Z, SUAS CARACTERÍSTICAS E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

Quando se fala das gerações, nota-se que cada uma traz consigo características únicas e que, por sua vez, colaborou no desenvolvimento social e do mercado de trabalho no seu tempo. Todas tiveram sua participação na evolução da humanidade a continua avançando e mudando dia a dia.

Assim chega-se à Geração Z, a qual é composta pelos nascidos entre os anos de 1997 e 2010, sendo estes fortemente ativos no mercado de trabalho nos dias atuais.

Segundo Kampf (2011, p.1), o “Z” vem de “zapear”, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e também “energia” ou “entusiasmo”.

A partir disto, pode-se dizer que essa geração distingue-se pela troca rápida, que pode ser a troca da televisão para o computador, do computador para o tablet, do rádio para o celular, dos relacionamentos afetuosos, dos relacionamentos profissionais, até mesmo seus objetivos de vida. A mudança rápida, a necessidade de novidades em suas vidas e a falta de um objetivo a longo prazo é determinante na definição desta Geração (FAGUNDES, 2011).

Essas características têm impactado não somente nas relações sociais, mas também nas relações estabelecidas por estes com o mercado de trabalho. Uma geração que, ao não suprir suas expectativas profissionais de imediato, busca outras oportunidades, experiências e vivências.

Com isso, percebe-se um contraponto importante, conforme destaca Novaes (2016, p.12),

As empresas seguem buscando o mesmo perfil de profissional, não se adaptando de forma adequada à nova mão de obra disponível. Ao contrário do que poderia se imaginar, não ocorreu uma mudança de paradigma ou de perfil desejado. Assim, ficou evidente que a visão tradicional do perfil do funcionário segue inalterada, tendendo a permanecer assim por algum tempo, principalmente em empresas manufatureiras e de produção em massa.

Esta busca constante por mão de obra adequada, onde a geração predominantemente ativa no mercado de trabalho não tem encontrado espaço, ou melhor, não tem encontrado propósito, torna ainda mais desafiadora a missão de contratar e reter talentos. Surgindo assim a necessidade urgente de mudanças, tanto nas empresas quanto na adaptabilidade desta nova geração. Sendo que;

Independente a qual geração o indivíduo pertença, seu desenvolvimento pessoal e profissional dependerá do grau da sua maturidade, que deverá ser desenvolvida ao longo de sua vida. Desta forma, as diferenças de atitudes, percepções, experiências e até mesmo valores, podem se tornar pano de fundo para que uma geração complemente a outra em suas carências e necessidades (COSTA et al, 2014).

Assim, nota-se que uma geração pode e deve adapta-se a outra, sendo que no mercado de trabalho está troca, quando feita de forma saudável, tende a trazer muitos benéficos a empresa, como equipes de auto desempenho, produtividade e retenção de talentos.

## 2.4 FATORES DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

Ao tratar do assunto rotatividade das empresas, nota-se que vários são os fatores contribuintes para a saída do funcionário ou que podem influenciar na decisão do empregador. Conforme explica Chiavenato (1999), turnover ou rotatividade é a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais sendo voluntária ou involuntária em um espaço de tempo determinado dentro de uma organização.

Estes índices de turnover podem revelar muitas informações sobre cada organização, trazendo vários pontos de atenção e itens a serem estudados e melhorados. Atualmente se trabalha com dois tipos de turnover:

[...] aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial de crescerem [...]. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los satisfeitos [...]. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial. O turnover controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral [...], permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado (LUCENA, 2007, p. 199).

Percebe-se assim que, na maioria dos casos, os colaboradores que permanecem nas empresas, nem sempre representa o público mais desejado, mas sim, aqueles que não almejam desafios ou que não estão preparados para competir com outros profissionais no mercado de trabalho.

Com relação à saída dos profissionais das empresas, nota-se que existem diversas razões. Conforme ressalta Medeiros (2012), os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também pode almejar por profissionais mais capacitados ou ainda procurar pela inovação profissional de seus colaboradores.

Entretanto, Chiavenato (2010 p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Portanto, identifica-se que o turnover pode ser causado por variáveis internas ou externas e ambas podem ser oportunidades a serem trabalhadas dentro da organização.

## 2.5 RETENÇÃO DE TALENTOS

No mercado de trabalho atual tem se intensificado a importância do capital humano para o desenvolvimento das organizações. As empresas estão em busca de profissionais qualificados, com capacidade de se desenvolverem, colaboradores que se identifiquem com a visão, missão e valores da empresa, a fim de agregar conhecimentos e alcançar o sucesso profissional e pessoal.

Com isso, percebe-se que a retenção de talentos tem grande importância neste processo, conforme ressalta Oliveira (2013, p.31),

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas

como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas.

Conforme destaca Byham, Smith e Paese (2004), a falta de profissionais no mercado é provocada por uma série de fatores. Dentre eles, está a ampliação do número de empresas, o aumento considerável no número de aposentadorias, a saída de pessoas-chave da organização, ou seja, pessoas que exercem cargos importantes e que são atraídos pela concorrência, através de propostas melhores e, por fim, o desafio de manter as pessoas importantes para a organização, motivadas e satisfeitas tanto com a empresa, quanto com a função que exercem nela.

Devido à dificuldade encontrada dentro das organizações em completar o seu quadro de funcionários, torna-se importante buscar estratégias de retenção para não perder estes talentos que foram captados e desenvolvidos pela empresa.

Diante disso, Marras (2002) aponta que a atividade do gestor passou a ser estratégica para as organizações, uma de suas principais funções é reter os profissionais talentosos, tornando-os uma parte efetiva da organização e com a certeza que esse talento é o verdadeiro capital da empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico apresenta-se a classificação da pesquisa, as técnicas usadas para a coleta dos dados, bem como a forma de análise desses dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa, que segundo Flick (2009, p. 16)

[...] usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada na perspectiva dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo.

Além disto, “a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada”, mas sim com “possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995, p. 21).

Com isto, nota-se a relevância da pesquisa qualitativa como forma mais abrangente de coleta de dados, os quais serão analisados e referenciados visando a expansão do conhecimento do referido tema e respondendo a problemática e aos objetivos deste estudo.

Para mais, a pesquisa a ser realizada foi uma pesquisa de campo que, segundo Godoy (1995, p. 21), neste tipo de pesquisa,

O pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Deste modo, a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo permite que o pesquisador encontre novas explicações e interpretações teóricas sobre o que está acontecendo no grupo social pesquisado (GODOY, 1995).

Assim como, classifica-se como uma pesquisa survey a qual “[...] pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma

população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (FREITAS, 2000, p.105).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para atingir o primeiro objetivo específico, que é caracterizar as gerações e sua atuação no mercado de trabalho, foi feita uma pesquisa na literatura disponível sobre o assunto, abrangendo livros e artigos científicos. Esta segundo Boccato (2006, p. 266), “busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica”.

Para atingir o segundo e o terceiro objetivos específicos, que são identificar as expectativas profissionais da geração Z no mercado de trabalho; e analisar os principais fatores responsáveis pela rotatividade da geração Z, foi realizada uma pesquisa survey.

Tendo em vista que esta Geração se encontra em idade universitária, a coleta de dados se deu mediante pesquisa realizada com alunos Faculdade SENAC Concórdia, a qual possui atualmente 420 alunos matriculados, sendo estes de diferentes gerações, constituindo-se deste total a parcela de 124 alunos que pertencem à geração Z, nascidos entre 1997 e 2010. Deste público, foi obtida uma amostra de sessenta (60) respostas de pessoas do público específico, tendo também vinte e cinco (25) respostas das demais gerações, pois a coleta foi espontânea dentro da instituição de ensino, e estas não foram consideradas para a pesquisa. Utilizando a calculadora amostral eletrônica de Comento (2018), tem-se um nível de confiança da amostra de 90% e um erro amostral de 6%, considerando-se a população de 124 alunos. Este cálculo prevê uma amostra de 62 alunos, ou seja, dois a mais do que o retorno de respostas neste estudo, fato este que não compromete a fidedignidade dos dados obtidos.

Os participantes desta pesquisa foram pessoas nascidas entre os anos de 1997 e 2010, pertencentes a geração Z, as quais estão inseridas no mercado de trabalho em diferentes empresas de diferentes ramos de atuação.

Como instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A) foi utilizado um questionário que, Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), " é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador". Este é composto de cinco (5) perguntas (APÊNDICE A), formuladas na plataforma da Microsoft Forms, sendo elas de múltipla escolha, onde as perguntas fechadas apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.

As perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas com várias opções de respostas. Elas devem informar se é para ser escolhida apenas uma resposta ou, opcionalmente, o respondente pode escolher mais de uma. As opções de resposta podem estar na forma de escala, para o respondente indicar o seu grau aceitação ou satisfação sobre um assunto (MATTAR, 1996).

Para a realização da coleta de dados, foi encaminhado o link para acesso ao questionário aos sujeitos da pesquisa via WhatsApp para que os mesmos o respondam.

O último objetivo específico, que é propor um plano para retenção desses profissionais com base nas suas expectativas, está respondido na seção cinco deste trabalho, que são as propostas sugeridas para a manutenção dos profissionais da Geração Z no mercado de trabalho

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta de dados, gerando um relatório pela plataforma do Microsoft Forms, a partir disto foi realizada a análise e tabulação das respostas obtidas, apresentando as mesmas em forma de gráficos explicativos.

Foi utilizado o método de análise de conteúdo a qual segundo Moraes (1999, p.2)

[...] constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Este método foi escolhido com o objetivo de analisar e interpretar de forma

ampla as respostas obtidas na pesquisa.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a contextualização, os resultados da pesquisa por meio de gráfico e as análises dos mesmos.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Hoje o mercado de trabalho tem vivenciado várias mudanças, entre elas a mão de obra disponível e principalmente as características desta. Sendo grande parte dela profissionais da geração Z, os quais trazem consigo comportamentos, ideias e expectativas diferentes das gerações anteriores.

Neste contexto, destaca-se que toda a bagagem trazida por esses profissionais tem influenciado em um movimento das empresas em adaptar-se e reinventar-se, tanto no âmbito econômico, como principalmente tecnológico. Isso porque, o mercado de trabalho tem se aparentado cada vez mais amplo e dinâmico, e pelo alto número de possibilidade, surge o desafio da retenção destes profissionais.

### 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa e análises divididos em dois tópicos, sendo eles; Caracterização das gerações e sua atuação no mercado de trabalho e Geração Z e suas expectativas no mercado de trabalho.

#### 4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS GERAÇÕES E SUA ATUAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Cada geração traz consigo características peculiares e únicas, as quais são diretamente ligadas ao contexto no qual elas viveram e se desenvolverem. Assim, existem características e valores que merecem ser destacados e que podem ajudar a entender melhor cada geração, as quais tem ocupado postos chaves nas empresas onde atuam (REGNIER, 2011).

Com o objetivo de sintetizar essas características, elaborou-se o Quadro 1 com base nas pesquisas bibliográficas realizadas.

Quadro 1 - Características das gerações

		CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS
Baby Boomers	Nascidos entre 1940 e 1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Nascidos no período pós-guerra;</li> <li>☐ Passaram por momentos difíceis da economia mundial;</li> <li>☐ Foram educados tendo como base a rotina e regras rígidas;</li> <li>☐ Valores sólidos;</li> <li>☐ Resistentes a mudanças;</li> <li>☐ Pouca habilidade em lidar com novas tecnologias;</li> <li>☐ Valorização da realização pessoal e sucesso material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Iniciaram a carreira com máquina de escrever, sem computador ou celulares;</li> <li>☐ Procuram construir carreiras sólidas e estáveis;</li> <li>☐ Fieis a empresa (vestem a camisa);</li> <li>☐ Respeitam a hierarquia;</li> <li>☐ Busca por ascensão profissional (Workaholics).</li> <li>☐ Reagem bem sob pressão;</li> <li>☐ Priorizam o dever frente ao prazer.</li> </ul>
Geração X	Nascidos entre 1965 e 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Ruptura com as gerações anteriores e seus paradigmas;</li> <li>☐ Busca contínua por estabilidade financeira;</li> <li>☐ Maior equilíbrio entre vida profissional e familiar;</li> <li>☐ Busca por seus direitos;</li> <li>☐ Procura liberdade;</li> <li>☐ Maior foco em realizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Apegados a cargos e títulos;</li> <li>☐ Profissionais mais qualificados visando o aumento da sua empregabilidade;</li> <li>☐ Gostam de desafios e variedade;</li> <li>☐ Fortes candidatos a posições de liderança;</li> <li>☐ Gostam de trabalhar em equipe.</li> <li>☐ Independentes e empreendedores.</li> </ul>
Geração Y	Nascidos entre 1981 a 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Nascidos no início da evolução tecnológica e da globalização;</li> <li>☐ Multifuncionais otimistas, informais, autônomos, individualistas e imediatistas.</li> <li>☐ Valorizam democracia, liberdade política e prosperidade econômica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Trabalho é fonte de satisfação e aprendizado;</li> <li>☐ Precisam de razões e estímulos para manterem-se fixos no emprego;</li> <li>☐ Melhor adaptação às mudanças organizacionais;</li> <li>☐ Buscam outras organizações quando</li> </ul>

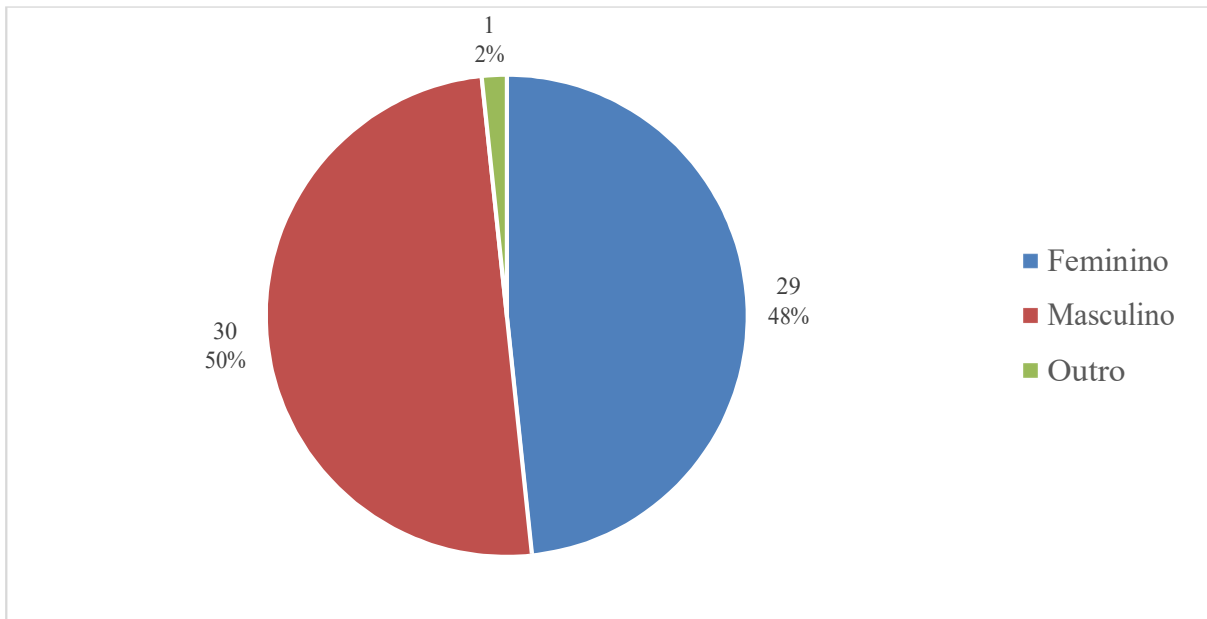
		<input type="checkbox"/> Busca constante por novos desafios e qualidade de vida.	não se sentem satisfeitos ou reconhecidos no ambiente de trabalho.
Geração Z	Nascidos entre 1997 a 2010	<input type="checkbox"/> Nativos digitais; <input type="checkbox"/> Geração silenciosa (fones de ouvido); <input type="checkbox"/> Hábito de mudança; <input type="checkbox"/> Individualistas; <input type="checkbox"/> Cresceram já inseridos em novas tecnologias; <input type="checkbox"/> Dificuldade de estabelecer relacionamentos duradouros; <input type="checkbox"/> Vivem de forma pragmática; <input type="checkbox"/> Dificuldade de lidar com frustrações; <input type="checkbox"/> Estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida.	<input type="checkbox"/> Profissionais multitarefas; <input type="checkbox"/> Possuem grandes dificuldades em realizar trabalhos em equipe; <input type="checkbox"/> Anseiam por rápida ascensão de carreira; <input type="checkbox"/> Competitivos; <input type="checkbox"/> Tem dificuldade de adaptação com rotina e hierarquia; <input type="checkbox"/> Críticos e seletivos; <input type="checkbox"/> Buscam empresas que condizem com seus propósitos e ideais.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021), com base em Comazzetto (2016); Oliveira (2010); Tripalli (2017); Kampf (2011); Fagundes (2011).

#### 4.2.2 A GERAÇÃO Z E SUAS EXPECTATIVAS NO MERCADO DE TRABALHO

Tendo em vista o questionário aplicado à sessenta (60) pessoas, foram obtidos os resultados que estão apresentados na sequência, os quais dizem respeito às expectativas e principais fatores de rotatividade da geração Z no mercado de trabalho.

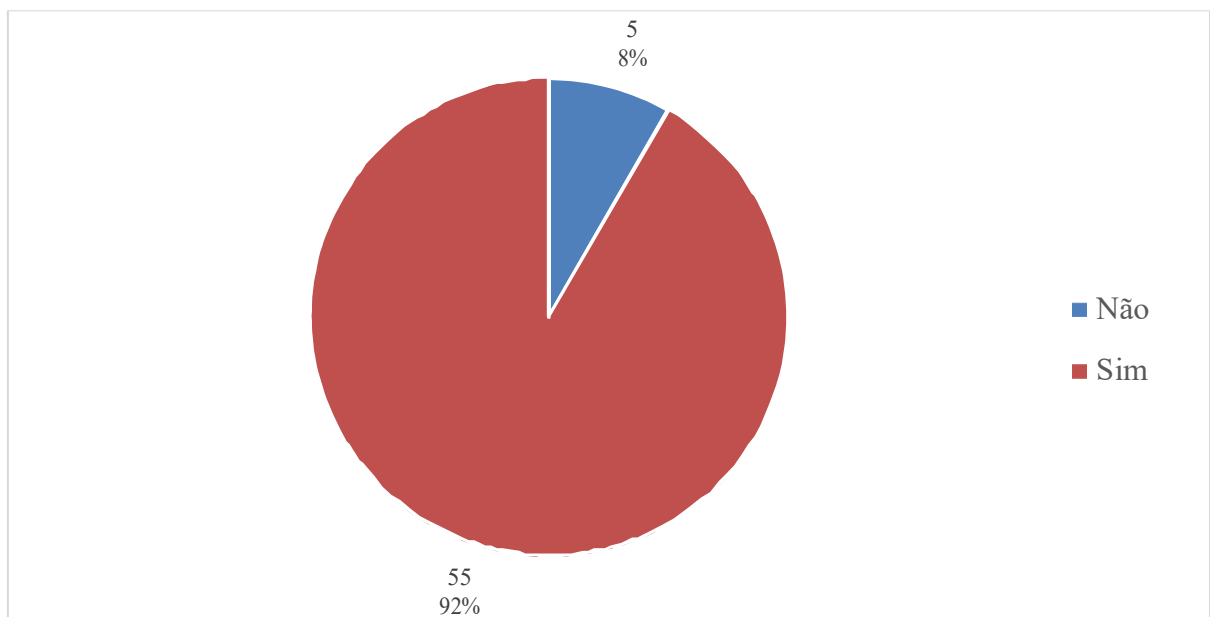
Gráfico 1 - Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Gráfico 1 apresenta que dos respondentes que pertencem à geração Z, 50% são do gênero masculino, 48% do gênero feminino e 2% de outros.

Gráfico 2 - Você trabalha atualmente?



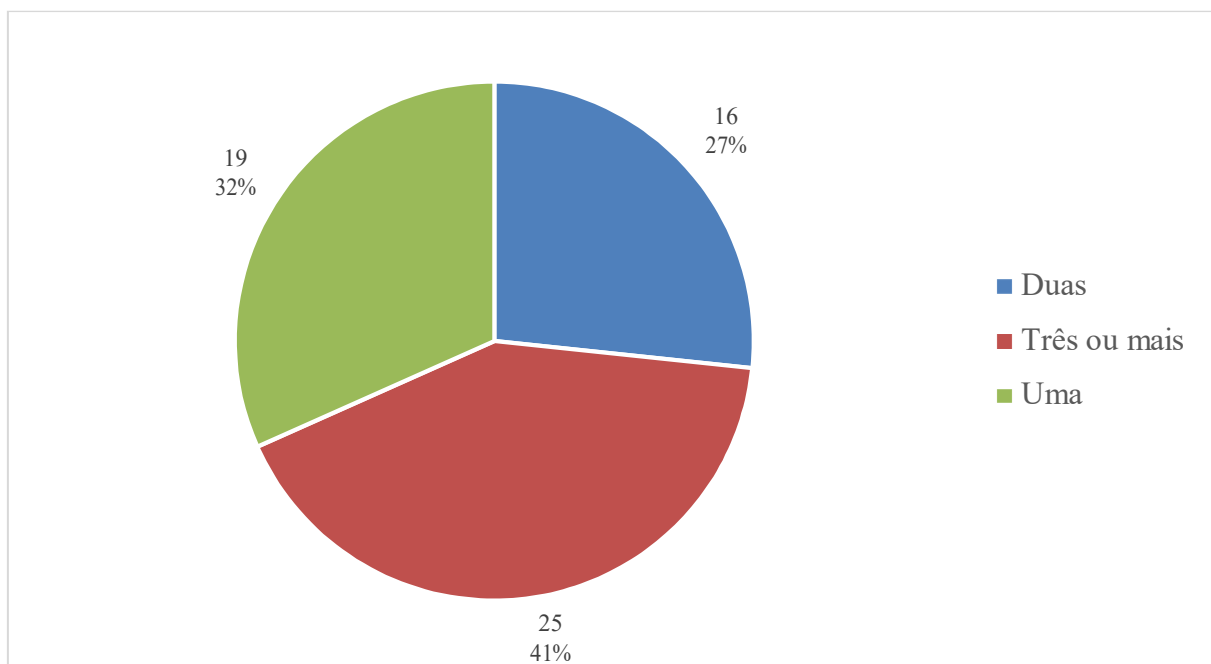
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 2, destaca-se que 92% dos respondentes pertencentes a geração Z trabalham atualmente, e, assim como ressalta Facco (2016), essa geração vem

ganhando destaque e espaço no mercado de trabalho, tornando-se fundamental na compreensão do que as diferencia das gerações anteriores em termos de carreira, ocupando assim cada vez mais o seu espaço e impactado nos movimentos do mercado.

A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e, gradualmente, passara a domina-lo, trazendo consigo novas motivações, atitudes e comportamentos, bem como novos significados e sentidos para o trabalho (SILVA, 2020).

Gráfico 3 - Em quantas empresas você já trabalhou?



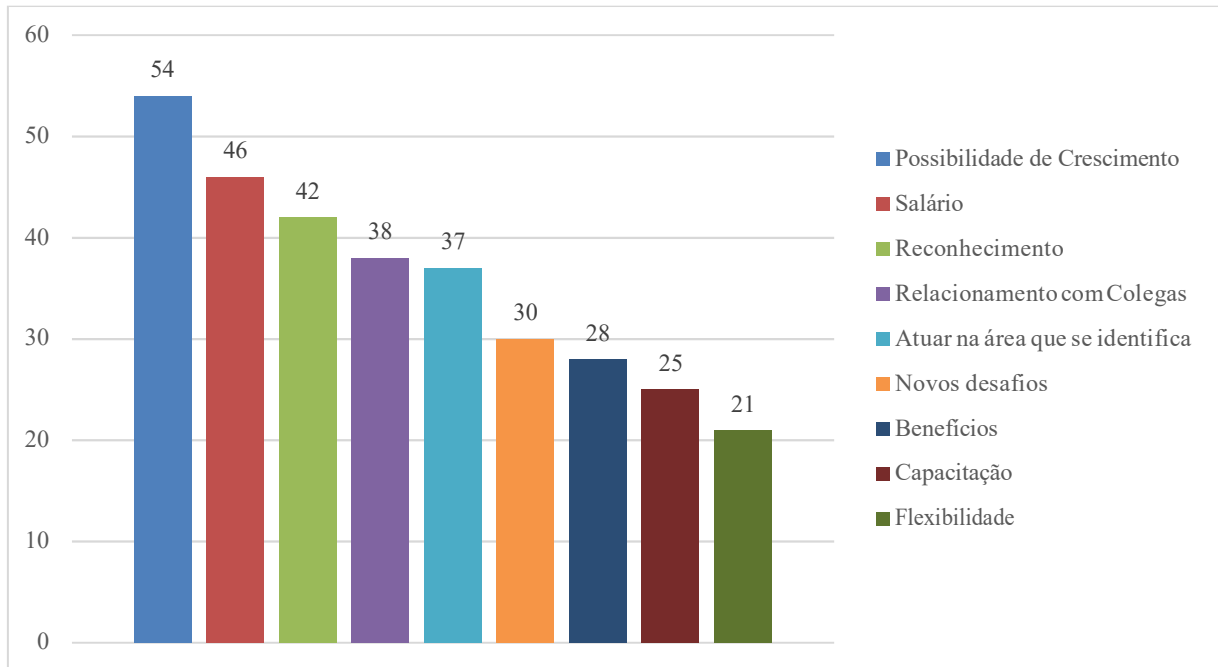
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base no gráfico 3, destaca-se que dos 60 participantes da pesquisa, 41% já trabalharam em duas ou mais empresas durante sua carreira profissional.

Como evidencia o estudo realizado Robert Half e Enactus (2015) nos Estados Unidos o qual apontou que esses jovens desejam trabalhar em quatro ou mais empresas durante sua vida. Apesar do planejamento não incluir apenas uma companhia para toda a vida, o desejo é conseguir cargos de gerência em curto tempo, visando ocupar cargo de liderança nos próximos cinco anos. O sonho de trabalhar durante muito tempo também ficou no passado, metade dos respondentes espera se

aposentar antes dos 60 anos. As prioridades na carreira incluem chances de crescimento e um possuir um chefe honesto e íntegro. (BARROS, 2017).

Gráfico 4 - Quais os fatores que você considera mais importantes no trabalho?



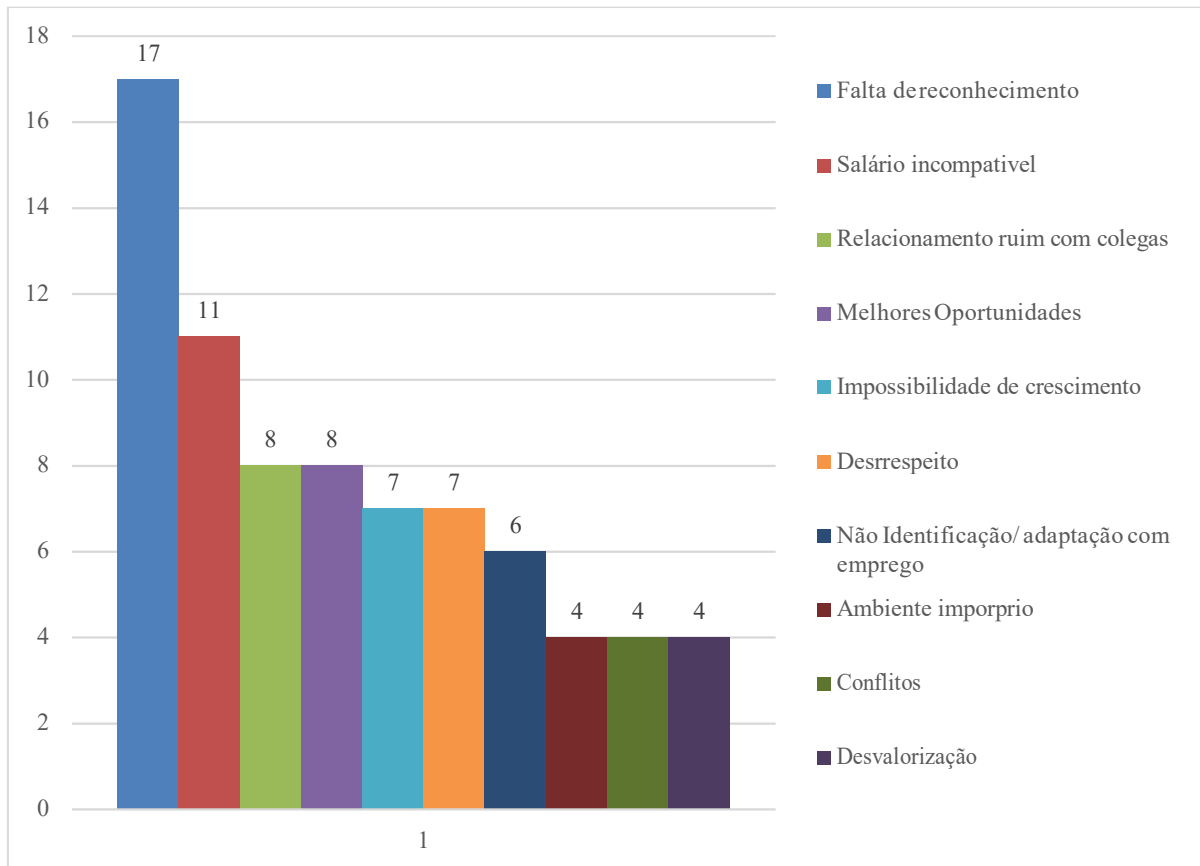
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando se trata dos fatores que esta geração considera importante no trabalho, destaca-se no gráfico 4 que, a Possibilidade de Crescimento é o maior deles, atingindo 17% das escolas dos respondentes, seguido do Salário com 14%, Reconhecimento com 13% e Relacionamento com Colegas 12%.

Com base nisto, ressalta que os jovens da geração Z buscam conexões pessoais para orientar suas carreiras, pois são ambiciosos, e estão em busca de oportunidades de avanço e crescimento, valorizando conversas frequentes e significativas com seus gestores e colegas (PREZIOCI apud CHILLAKURI, 2020). “Essa geração, também é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização” (NOVAES, 2016, p.6).

Além destes, os respondentes classificaram com 11% de relevância o fato de atuar na área de identificação, que como destacam Leite e Oliveira (2017) para os profissionais da geração Z é muito importante trabalhar em uma empresa na qual os jovens se identifiquem e consigam compartilhar da mesma cultura e objetivos organizacionais. Seguindo de novos desafios (9%), benefícios (9%), capacitação (8%) e flexibilidade (7%) como fatores similarmente importantes.

Gráfico 5 - Quais os fatores que te fariam sair de uma empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O gráfico 5 traz consigo respostas abertas acerca dos fatores que influenciam na rotatividade da geração Z no mercado de trabalho. Assim, foram obtidas diferentes respostas dos participantes da pesquisa pertencentes esta geração. Sendo apresentadas no gráfico dez respostas as quais tivemos maior reincidência.

Neste quesito, evidenciou-se a Falta de Reconhecimento (22%) como o principal fator de rotatividade desta geração, conforme salienta Souza (2011), no campo profissional a geração Z é descrita como trabalhadores que esperam ter o reconhecimento de seus superiores, anseiam por rápida ascensão na carreira, são inteligentes, multitarefas, estimam desafios, visam a autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, e valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho.

Apenas isto não basta para esta geração, ela busca empresas que possuam plano de carreira, reconhecimento interno e que se identifiquem com a identidade da empresa, sendo esses fatores motivacionais e fundamentais na retenção dos jovens na empresa (LEITE; OLIVEIRA, 2017).

Para eles o trabalho ideal deveria proporcionar reconhecimento, possibilidade de desenvolvimento e desafio; oferecer conforto, estrutura, horário flexível, salário desejado e propósitos (GRAEBIN, 2018, p.126).

A pesquisa também apresenta como fatores o Salário Incompatível (15%), Relacionamento ruim com Colegas (11%), Melhores Oportunidades (11%), Impossibilidade de Crescimento (9%), Desrespeito (9%), Não identificação/ adaptação com o emprego (8%), Ambiente Impróprio (5%), Conflitos (5%) e Desvalorização (5%). Posto isto, todos estes influenciam na satisfação e permanência destes profissionais nas empresas, sendo que a satisfação é o estado emocional prazeroso ou positivo que parte da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho. Apesar de ser caracterizada como um fenômeno individual, suas causas são externas. Entre elas, evidencia-se o trabalho propriamente dito, salário, possibilidade de crescimento, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho, colegas e subordinados, supervisores e empresa/organização como um todo (BARROS et al, 2017).

Com isso, evidencia-se a necessidade de mudanças fundamentais nos padrões atuais de recrutamento e seleção, plano de carreira, promoção e nível salarial os quais devem ser repensados, visando maior sucesso na retenção desses talentos (RECH, 2017).

## 5 PROPOSIÇÃO DE UMA TRILHA DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO

Ao identificar que a falta de reconhecimento e o salário incompatível são os principais fatores que impactam na rotatividade dos profissionais da Geração Z, e compreender que possibilidade de crescimento, salário e reconhecimento são os fatores que consideram importantes nas empresas, elaborou-se a proposta tendo em vista estratégias para retenção desses profissionais com base nas suas expectativas.

Sendo que, as sugestões aqui apresentadas podem ser implementadas em empresas de diferentes portes e segmentos de atuação em razão de que os dados obtidos foram de profissionais da geração Z, atuantes em diferentes organizações.

Em vista disso, propõe-se o desenvolvimento de três Programas: (1) Trilha de Carreira; (2) Trilha de Desenvolvimento; (3) Programa de Padrinhos

A (1) Trilha de Carreira é proposta a partir da estrutura atual da empresa. A mesma terá como base o organograma geral com todos os cargos, os requisitos básicos como escolaridade, competências comportamentais e conhecimentos técnicos e a partir destes será traçado a trilha de carreira.

Após a elaboração, a trilha deverá ser apresentada a todos os novos colaboradores no ato da admissão e sendo de fácil acesso aos funcionários, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

A (2) Trilha de Desenvolvimento pode conter algumas sugestões de cursos/graduações importantes ou necessárias para assumirem cargos específicos. Nela conterà sugestões de capacitações relevantes para cada área de atuação.

Assim como, os exemplos abaixo apresentados de capacitações para três áreas distintas das organizações;

### Área de Tecnologia:

- Análise e desenvolvimento de sistemas;
- Ciências da Computação;
- Engenharia de Software;
- Jogos Digitais.

### Área de Recursos Humanos:

- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão Estratégica de Pessoas;

- Cursos sobre cálculos de folha de pagamento;
- Cursos relacionados a Recrutamento e Seleção;
- Cursos de Pacote Office.

#### Área Financeiro:

- Introdução à Análise de Dados;
- Estatística;
- Escrita Fiscal;
- Finanças Empresariais;
- Contabilidade Gerencial;
- Orçamento Empresarial;
- Análise de Indicadores Econômicos e Financeiros em Investimentos;
- LGPD.

A trilha de desenvolvimento não será uma exigência da empresa, mas sim uma maneira de desenvolver seus colaboradores possibilitando o crescimento dos mesmos de forma clara, incentivando-os a se capacitarem e sendo também uma forma de reconhecimento.

A (3) Programa de Padrinhos, atua juntamente com as duas primeiras propostas, com o intuito de melhor treinar os novos colaboradores, envolve-los tanto no processo como nas equipes e fortalecer as relações entre colegas. Neste programa a empresa selecionará funcionários referência em seus setores, e estes serão responsáveis por apadrinhar os novos colaboradores, acompanhando-os durante o processo inicial de adaptação, apresentando a cultura, valores, regras e formas de fazer da empresa, gerando assim um sentimento de pertencimento aos novos integrantes.

Tendo em vista, que, a aplicação da proposta acima auxiliará na retenção destes talentos pertencentes a geração Z, os quais estão em busca de empresas que se encaixam com seus propósitos, que os apresente de forma clara as possibilidades de crescimento e que os impulsionem ao desenvolvimento, fazendo-os sentirem pertencentes a organização.

## 6 CONCLUSÃO

O mercado de trabalho vem tornando-se cada vez mais competitivo, sendo que um dos seus maiores diferenciais das empresas são os seus colaboradores. Devido as diversas possibilidades que o mercado apresenta, as diferentes características geracionais e expectativas dos profissionais frente ao mercado, um dos principais desafios das empresas é a retenção dos seus talentos.

Entre todas as gerações, a geração Z traz consigo visões e comportamentos sobre o trabalho diferentes das demais, e as empresas por outro lado, necessitam de mudanças quanto a estratégias para atrair e reter este público, diminuindo assim os impactos que a rotatividade causa para as empresas.

Mediante isto, destaca-se que o presente Projeto Integrador atingiu o objetivo geral, sendo ele, identificar os principais fatores que impactam na rotatividade de profissionais da Geração Z no mercado de trabalho. Para isto, fez-se necessário aprofundar o tema por meio de pesquisa teórica e de campo através dos objetivos específicos, nos quais caracterizou-se as gerações e sua atuação no mercado de trabalho, identificou-se expectativas profissionais da geração Z e foi realizada a análise dos principais fatores responsáveis pela rotatividade desta geração. Com base nos resultados obtidos, pode-se notar que esta geração traz consigo expectativas claras de desenvolvimento, crescimento, reconhecimento e propósito em relação ao trabalho, e com isto foram elaboradas estratégias visando a retenção destes.

Assim, sendo este um tema atual e emergente, e que tem impactado de forma significativa as empresas, recomenda-se a continuidade e aprofundamento do mesmo, tendo como próximo passo a implantação desta proposta em empresas de pequeno, médio e grande porte, de diferentes ramos de atuação, que tenham como objetivo reter e desenvolver seus colaboradores, gerando assim melhores resultados, realizando o acompanhamento dos resultados e auxiliando novas proposta de pesquisa.

Com isto, conclui-se que é necessário que ocorram atualizações no mercado de trabalho, o qual cada dia mais tem como mão de obra disponível, a geração Z, fazendo com que as empresas tragam consigo de forma clara seus valores, propósitos e projeções para possibilitarem a retenção desta nova geração.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (Orgs). *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARROS, Dandhara Cardoso et al. **Satisfação no trabalho da geração Z: um estudo nas empresas júnior da UFMG**, 2017.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOCCATO, Vera Regina Casari. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. *Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.
- BYHAM, W. C., Smith, A. B.; Paese, M. J. (2003). **Formando líderes: Como Identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Prentice Hall.
- CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à teoria geral da administração**. Caderno pedagógico para o curso Técnico em Administração. Maringá, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.
- COMENTTO Pesquisa de Mercado. **Calculadora amostral**. 2018. Disponível em: <https://comentto.com/calculadora-amostr/>. Acesso em: 01 jun. 2021.
- CONGER, J. (1998, Set./Out.). **Quem é a geração X?** HSM Management, pp. 128-138.

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES, G.; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, M. L.; SILVA, R. C. **Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN**. *Holos*, [S.l.], v. 4, p. 361-374, ago. 2014. ISSN 1807-1600. Disponível em: Acesso em: 10 fev. 2021.

DE MALAFAIA, Gabriela Silva. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. 2018.

FACCO, Ana Luíza Rossato et al. **Geração Z: compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas**. *Revista de Administração*, v. 14, n. 26, p. 84-108, 2016.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. *REBRAE*, v. 2, n. 3, p. 307-315, 2009.

FREITAS, Henrique et al. **O método de pesquisa survey**. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 35, n. 3, 2000.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: UNESP, 1995.

GRAEBIN, Rosani Elisabete. **Jovens geração Z: percepções na construção de um caminho em direção ao mundo do trabalho**. 2018.

KÄMPF, Cristiane. **A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento**. *ComCiência*, n. 131, p. 0-0, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, C. D.; OLIVEIRA, E. A. de. **A retenção de talentos da geração Y: uma análise sobre as melhores empresas para iniciar a carreira**. *Processando o Saber*, vol. 9, p. 27-45, 2017.

LEONE, N. M. de C. P. G. (2007). **Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas**. In: Brito, L. M. P. (Org.). *Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza: Edições UFC.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007, p. 199.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAURER, André Luiz. **As Gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul. 2013.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. **Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda**. Revista Connexio, 2012.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOVAES, Tiago et al. **Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho**. MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-UCS, v. 16, 2016.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O engajamento dos trainees nas empresas**. In: V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

OLIVEIRA, Sidney; **Geração Y: O nascimento de uma nova geração de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PREZIOSI, Giuliana Arruda. **A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho**. 2021. 194 f. Tese (Doutorado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

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

RÉGNIER, K. **Gerações em perspectiva: suas características e a relação com o mundo do trabalho**. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Macroplan/as-novas-geraes-em-perspectiva-suas-caractersticas-e-relao-com-o-mundo-do-trabalho>>. Acesso em 21 maio 2021.

SILVA, Paulo Duque Pereira da et al. **"Sinto que nossa geração precisa repensar o trabalho": processo de significação do trabalho para a geração Z no Brasil**. 2020.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SOUZA, S. L. B. **Fatores que influenciam os consumidores da geração “Z” Na compra de produtos eletrônicos.** 2011. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar, 2011.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al. **Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho.** Revista Húmus, v. 7, n. 20, 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

**APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados realizado com pessoas da Geração Z**

1. Gênero
  - Masculino
  - Feminino
  - Outro
2. Ano do seu nascimento
  - 1965 a 1980
  - 1981 a 1996
  - 1997 a 2010
3. Você trabalha atualmente?
  - Sim
  - Não
4. Em quantas empresas você já trabalhou?
  - Uma
  - Duas
  - Três ou mais
5. Quais os fatores que você considera mais importantes no trabalho? (pode responder mais do que uma alternativa)
  - Salário
  - Reconhecimento
  - Relacionamento com colegas
  - Benefícios
  - Flexibilidade
  - Possibilidade de Crescimento
  - Atuar na área que se identifica
  - Capacitação
  - Novos desafios
6. Quais os fatores que te fariam sair de uma empresa?