



VINICIUS, Pedro; FLORES, Larissa Torres; SILVA, Tatiane Caroline; SANTANGELO, Diego;  
OLIVEIRA, Maria Vitoria; MELO, Ronaldo; PEREIRA, Camilla; ROMERO, Bryanne; SILVA, Julia Maria  
da; VIEIRA, Lucélia

# **Desafios na Retenção de Talentos da Geração Z: Impactos na Rotatividade nas Empresas**

# Resumo

Este estudo explora os principais desafios enfrentados pelas empresas na retenção de talentos da geração Z e os impactos significativos da rotatividade desses talentos nas operações corporativas. A geração Z, marcada por avanços tecnológicos e uma cultura cibernética global, apresenta características e expectativas distintas das gerações anteriores, o que torna sua retenção um desafio para muitas organizações. Dados recentes indicam que a geração Z tende a permanecer em empregos por períodos mais curtos, gerando altos custos associados à rotatividade, como recrutamento e treinamento.

O estudo revela que a falta de adaptação das empresas às preferências da geração Z resulta em custos financeiros e impactos negativos na cultura e no clima organizacional. Com base em uma pesquisa conduzida com funcionários da geração Z em uma empresa multinacional de varejo, foram analisados os fatores que influenciam a retenção desses talentos e a eficácia das políticas de recursos humanos. Os resultados indicam que as empresas devem melhorar a comunicação interna, promover um ambiente inclusivo e reconhecer o valor dos colaboradores para reduzir a rotatividade e garantir a sustentabilidade organizacional.

# Introdução

Este estudo investiga os desafios primordiais enfrentados pelas empresas na retenção de talentos pertencentes à geração Z, bem como os profundos impactos que a rotatividade desses talentos pode ocasionar em suas operações. Ao compreender esses desafios e suas implicações, as empresas estarão mais bem preparadas para adotar estratégias eficazes que não apenas atraiam, mas também mantenham os talentos cruciais da geração Z, impulsionando, dessa forma, o sucesso e a sustentabilidade no atual cenário competitivo.

A geração Z é composta por indivíduos que nasceram em um contexto marcado por avanços tecnológicos, o que torna a retenção e a motivação desse público um desafio real para muitas empresas que ainda não se adaptaram a essa nova dinâmica.

Segundo aponta Caetano (2012), comparativamente, no passado onde cerca de 41% dos profissionais nascidos entre os anos de 1941 e 1960 (baby boomers) tinham a expectativa de permanecer 10 anos ou mais nas empresas, dados recentes indicam que apenas 25% dos profissionais com idades entre 18 e 24 anos (geração Z) permanecem nas empresas por menos de 3 meses, e 24% tendem a permanecer de 1 a no máximo 2 anos.

A rotatividade dentro de uma empresa gera custos significativos, incluindo a triagem de currículos, treinamento, divulgação de vagas, entrevistas e integração, além de dificultar o desenvolvimento de profissionais para alcançarem alto desempenho e garantir a continuidade dos negócios de maneira lucrativa.

Existem evidentes diferenças da geração Z para as outras que ainda estão ou estavam atuando nas empresas, segundo Veen e Vrakking (2009) essa geração apresenta características comportamentais totalmente diferenciadas das demais gerações, com um perfil mais ativo, direto, impaciente, incontroláveis, indisciplinados, sendo consequência da cultura cibernética global, tendo como base a multimídia, realidade na qual essa geração se criou.

Para Dias et al. (2018), as organizações devem acompanhar e antever as mudanças se quiserem manter sua competitividade, e uma das mais importantes dessas mudanças é a entrada da geração Z no mercado, logo, não se adaptar não compreender o que pode ser feito para uma melhor performance dessas novas pessoas pode comprometer o sucesso a longo no mercado.

# Justificativa

Com a globalização dos mercados, a profusão de novas tecnologias, inovações digitais e concorrência acirrada no ambiente organizacional, para Dias et al. (2023) um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas é o de se manterem atualizadas para manutenção e perpetuação mercadológicas. Adicionalmente, existe o desafio extra proveniente da entrada dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, pois com seu perfil dinâmico e desafiador, adicionam a necessidade de as organizações compreendê-los, recrutá-los, treiná-los e oferecerem fatores indispensáveis para se sentirem motivados.

Ainda para Dias et al. (2023), para compreender e recrutar esse novo perfil as empresas precisam atualizar suas políticas de recursos humanos e, na figura dos gestores, encontrar soluções para motivar, recompensar, inspirar e desenvolver essa geração de trabalhadores, desta forma, pode ser desafiador recrutar e desenvolver os jovens da geração Z.

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas organizações na retenção de talentos da geração Z e os consequentes impactos na rotatividade empresarial.

# Objetivo

O objetivo da pesquisa é analisar os desafios enfrentados pelas organizações na retenção de talentos da geração Z e os consequentes impactos na rotatividade empresarial.

## Objetivo Específicos

- 1 - Identificar as características e preferências predominantes da geração Z no ambiente de trabalho.
- 2 - Investigar os fatores que exercem influência sobre os funcionários pertencentes à geração Z nas empresas.
- 3 - Avaliar o impacto das políticas de recursos humanos no engajamento e na retenção dos profissionais pertencentes à geração Z.

# Revisão Bibliográfica

## Geração Z e suas Diferenças em Relação às Demais Gerações

Cada época é marcada por acontecimentos que moldam a visão de vida das pessoas, resultando em características específicas para cada geração. Existem várias gerações reconhecidas, incluindo os Baby Boomers, a Geração X, os Millennials (ou Geração Y), e a Geração Z.

**Baby Boomers:** Nascidos entre 1946 e 1964, os Baby Boomers são a geração que viveu após a Segunda Guerra Mundial. Criados em um ambiente de rigidez e disciplina, valorizam a estabilidade financeira e as melhores condições de vida. Preferem métodos tradicionais de aprendizado, como a leitura, e estão se adaptando gradualmente às novas tecnologias.

**Geração X:** Nascidos entre 1965 e 1980, os membros da Geração X viveram durante a Guerra Fria e as transformações pós-guerra. Adaptaram-se rapidamente às tecnologias emergentes e valorizam a flexibilidade e a aprendizagem contínua.

**Geração Y (Millennials):** Nascidos entre 1981 e 1998, os Millennials são conhecidos por apoiar causas sociais e não priorizar o trabalho intenso ou a formação familiar. São adaptáveis à tecnologia e consumidores ávidos de informações, preferindo conteúdo digital e consumindo-o rapidamente.

**Geração Z:** Nascidos entre 1999 e 2010, os membros da Geração Z cresceram imersos na internet, nas mídias sociais e na tecnologia. São capazes de multitarefa e preferem comunicação digital. Demonstram interesse em questões sociais e consomem informações principalmente por meio de dispositivos móveis, com preferência por conteúdo em vídeo curto e fotos, utilizando plataformas como TikTok e Instagram.

McQueen (2011) destaca que, ao considerar as características de uma geração, é fundamental reconhecer a complexidade do comportamento humano, o qual é influenciado por uma variedade de fatores, como gênero, cultura, nacionalidade e personalidade, além do período de nascimento. Esse autor sugere que a definição de uma geração não pode ser simplificada apenas com base no ano de nascimento, mas deve levar em conta uma gama mais ampla de influências e contextos individuais.

A compreensão das características da Geração Z é crucial não apenas para entender como essa geração se integrará ao mercado de trabalho, mas também para antecipar e atender às suas necessidades e expectativas. Esses jovens são nativos digitais que cresceram em um mundo hiper conectado e globalizado, o que moldou profundamente suas percepções e comportamentos. Além disso, a Geração Z é frequentemente descrita como empreendedora e voltada para resultados, buscando oportunidades que ofereçam propósito e impacto social. Portanto, é fundamental que as empresas e os empregadores estejam preparados para adaptar suas práticas de recrutamento, gestão e retenção de talentos para atrair e reter os membros dessa geração dinâmica e inovadora.

## Geração Z e sua Integração no Mercado de Trabalho

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem gerado debates sobre as estratégias mais eficazes para sua integração profissional. Estima-se que até 2025, esses indivíduos representarão 25% da força de trabalho global, o que ressalta a importância de compreender e adaptar-se a essa nova realidade empresarial.

Desde suas preferências e tendências até seus desafios e qualidades, é fundamental compreender como esses elementos moldam sua interação com o mercado de trabalho. A retenção de profissionais que agreguem valor às empresas tem sido uma preocupação constante das organizações, especialmente no que diz respeito aos jovens da Geração Z, que apresentam algumas características distintas das demais gerações (Santos et al., 2019).

De acordo com uma pesquisa conduzida pela consultoria de RH e outsourcing EDC Group (2023), a Geração Z exibe índices significativos de comportamentos considerados indesejáveis no ambiente de trabalho em comparação com outras faixas etárias. Por exemplo, 12,50% dos brasileiros entrevistados admitiram não seguir o horário de expediente, enquanto 4,35% optaram por transferir tarefas a colegas quando confrontados com uma atividade no final do expediente. Além disso, 25% dos participantes concordaram que a Geração Z cumpre estritamente as responsabilidades atribuídas a seu cargo, sem se dedicar a tarefas adicionais.

Outra pesquisa, realizada pela plataforma Glassdoor (2022), revelou que, ao contrário das gerações anteriores, esses nativos digitais demonstram interesse em transformar a cultura organizacional, preferindo funções menos técnicas, mais criativas e com propósito.

O estudo americano Career Interest Survey de 2022 destaca que a Geração Z valoriza características como qualidade de vida, flexibilidade e responsabilidade social corporativa, esses valores são reflexo da busca incessante por um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma prioridade para os membros dessa geração.

A análise conduzida pela plataforma Deloitte (2023), com 500 brasileiros nascidos entre 1995 e 2004, reforça essa tendência ao revelar que 31% dos participantes já recusaram oportunidades de emprego devido a discordâncias com os princípios éticos e crenças da empresa.

A busca pela qualidade de vida é uma prioridade para a Geração Z, que valoriza um ambiente flexível que permita conciliar trabalho e vida pessoal. Além disso, a preferência por realizar atividades que amam muitas vezes supera considerações financeiras. Esses jovens demonstram interesse em empreender, evidenciando sua aversão à hierarquia rígida e vertical.

Apesar dos desafios mencionados, os profissionais da Geração Z não devem ser subestimados em termos de competência. Para Campos (2023), CEO da EDC Group, a criatividade desses trabalhadores e sua capacidade de colaboração em equipes multigeracionais são aspectos valiosos.

A fluência tecnológica é uma marca registrada dessa geração, que se sente confortável em um ambiente digital e contribui com ideias criativas e dinamismo. Sua adaptabilidade à mudança é outra característica destacada, embora essa mesma flexibilidade possa levá-los à dispersão.

Para garantir uma integração bem-sucedida da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas precisam estar cientes dos desafios específicos que enfrentarão ao lidar com essa nova geração. Estratégias como programas de mentoria, flexibilidade no ambiente de trabalho e a criação de uma cultura organizacional inclusiva e inovadora podem ajudar a promover uma transição suave e eficaz para essa nova realidade empresarial.

## Geração Z e os Impactos do Turnover nas Empresas

Considerando os comportamentos observados da geração Z no mercado de trabalho, é inegável que sua inserção trouxe desafios significativos para as empresas, destacando-se a questão do turnover, termo em inglês que se refere à rotatividade de funcionários. Essa realidade tornou-se uma preocupação crescente no meio empresarial, dada a dificuldade de retenção desses profissionais, impulsionada por suas características distintas.

Segundo Chiavenato (2010), um dos principais impactos do turnover reside nos custos associados às demissões e à subsequente substituição dos colaboradores. Desde o recrutamento externo até o treinamento do novo funcionário, cada etapa implica em despesas financeiras significativas para a organização. Além disso, a perda de conhecimento técnico e metodológico acumulado ao longo do tempo pelos colaboradores que deixam a empresa contribui para uma redução da produtividade, tanto durante a transição quanto no período de adaptação do novo profissional

Para Franco & Matos (2011), a alta rotatividade também afeta diretamente o clima e a cultura organizacional, afirmam que a falta de adaptação dos colaboradores ao ambiente de trabalho devido a entrada e saída constantes pode gerar descontentamento e desmotivação, comprometendo o bem-estar no local de trabalho.

A cultura organizacional, que define os valores e atitudes da empresa, desempenha um papel crucial na retenção de talentos, para Franco & Matos (2011), quando há uma "cultura de demissão", os funcionários se sentem inseguros e pouco comprometidos com a empresa, o que prejudica o clima e a produtividade

O clima organizacional na análise de Lacombe, (2011), reflete o contentamento dos funcionários com o ambiente interno da empresa e está relacionado à motivação, lealdade, identificação com a empresa, colaboração entre colegas, interesse no trabalho, comunicação interna, relacionamento interpessoal e integração da equipe e é influenciado pela cultura organizacional, que define os valores, relações e hierarquia da empresa, orientando as ações e decisões da administração. Uma cultura forte segundo Bicalho (2018), envolve os colaboradores nos objetivos da empresa, enquanto uma cultura desagradável pode gerar conflitos e aumentar a rotatividade

Além dos impactos financeiros e no clima organizacional, o turnover pode acarretar outros prejuízos para as empresas, como descritos em pesquisas realizadas por Hammes, Santos & Melim, (2016) como a perda de credibilidade no mercado, a descontinuidade nos processos de produção e a baixa qualidade no atendimento ao cliente. Tais consequências refletem não apenas em custos diretos, mas também na imagem e na competitividade da organização

Outro fato que deve ser levado em consideração e que foi salientado por Oliveira (2018), é que os custos decorrentes desse movimento constante não se limitam às cifras nos balanços, mas se estendem ao moral abalado dos funcionários remanescentes, os quais começam a questionar a sua permanência na empresa. Esse sentimento de desmoralização, alimentado pela sensação de instabilidade, pode minar a coesão e a motivação interna, essenciais para o bom desempenho e a inovação.

A análise de Nery (2015) ecoa essa preocupação, destacando que a estreita proximidade entre os custos de admissão e demissão amplifica o ônus não apenas para as organizações, mas para a economia em geral. O ciclo de contratação e desligamento contínuo impulsiona o aumento dos beneficiários de programas sociais, como o seguro-desemprego e o FGTS, refletindo um impacto negativo no panorama macroeconômico do país. Além disso, essa rotatividade desenfreada desencoraja tanto empregados quanto empregadores a investir nas relações de trabalho, incluindo a capacitação profissional. Essa falta de investimento em qualificação contribui para a estagnação da produtividade nacional, alimentando um ciclo de baixo desempenho econômico.

Ribeiro (2010) reforça essas perspectivas, enfatizando que os danos vão além dos aspectos financeiros. A empresa perde não apenas dinheiro, mas também conhecimento acumulado quando um funcionário capacitado é desligado. A evasão do know-how de profissionais preparados impacta diretamente na capacidade da organização de inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Além disso, a insegurança gerada por esse ciclo de contratação e demissão constante mina a confiança dos funcionários remanescentes, levando à queda de produtividade e à desmotivação geral. A imagem da empresa também sofre, visto que a comunidade externa percebe essas oscilações como indicadores de instabilidade e falta de comprometimento, o que pode afetar a reputação da organização a longo prazo.

Portanto, fica evidente que a rotatividade excessiva não é apenas um problema interno das empresas, mas uma questão que afeta a economia como um todo. Seus impactos, que vão desde a desmotivação dos funcionários até a desaceleração do crescimento econômico, demandam uma abordagem holística e estratégica por parte dos gestores, visando não apenas mitigar os custos financeiros, mas também promover um ambiente de trabalho estável e produtivo. Deste modo, fica clara a necessidade de implementar estratégias eficazes para reduzir o turnover e promover a retenção de talentos. Investir no desenvolvimento profissional, criar um ambiente de trabalho positivo e oferecer oportunidades de crescimento são medidas essenciais para garantir a estabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações.

## Estratégias Empresariais para Retenção da Geração Z no Mercado de Trabalho

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho é um ponto crucial para as empresas que agora estão se adaptando para atender às demandas e expectativas desse novo grupo de profissionais, influenciadas pelas transformações introduzidas pela Geração Y.

Pesquisas recentes, como a de Veen e Vrakking (2009) indicam que os membros da Geração Z trazem consigo novas abordagens e perspectivas, profundamente enraizadas na sua relação com a tecnologia.

Os profissionais da Geração Z anseiam por ambientes de trabalho interativos, conectados e dinâmicos, o que desafia as empresas a repensarem suas estratégias de retenção de talentos. Eles valorizam a autonomia e são resistentes à autoridade hierárquica tradicional, como afirmam Lisboa e Santos (2013), o que exige uma abordagem mais flexível e participativa por parte dos gestores.

Nesse cenário, a revisão dos processos de recrutamento e seleção, planos de carreira, estrutura salarial e critérios de promoção torna-se essencial para garantir a retenção eficaz dos profissionais da Geração Z. (Dias et al., 2023).

É importante, conforme destacado por Chiavenato (2005), reconhecer que a motivação também desempenha um papel fundamental nesse processo, seja ela intrínseca, oriunda do desejo interno de realização, ou extrínseca, relacionada a recompensas externas.

Além das estratégias já mencionadas, segundo Bahia e Barbosa (2014), as empresas estão implementando outras iniciativas para diminuir o turnover da Geração Z. Uma delas é a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, que valoriza a contribuição de cada indivíduo independentemente de sua origem, identidade ou experiência.

Outra estratégia eficaz, segundo Faustino (2019), é oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento dentro da empresa, que podem incluir programas de treinamento, mentoria e rotação de cargos, permitindo aos profissionais da Geração Z expandir suas habilidades e avançar em suas carreiras sem precisar deixar a organização.

Além disso, as empresas estão investindo em programas de reconhecimento e recompensa para incentivar o desempenho e o engajamento dos profissionais da Geração Z, como destaca Ramires (2021). Isso pode envolver a oferta de bônus, prêmios ou outros benefícios tangíveis para reconhecer e valorizar o trabalho árduo e as contribuições significativas dos funcionários.

Langhi (2017) corrobora com essa afirmação mostrando que as empresas estão cada vez mais apostando em benefícios como flexibilidade de horário, trabalho remoto e licença parental para ajudar os funcionários a conciliarem suas responsabilidades profissionais com seus compromissos pessoais e familiares como forma de impulsionar a motivação desses funcionários, entendendo que essa geração valoriza a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Nota-se que as empresas estão adotando uma abordagem abrangente e multifacetada para reter os profissionais da Geração Z, reconhecendo a importância de criar um ambiente de trabalho inclusivo, oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, reconhecer e recompensar o desempenho, e promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, pois fica evidente que essa atitude das empresas pode não apenas diminuir o turnover da Geração Z, mas também construir equipes mais engajadas, produtivas e resilientes.

# Metodologia

Nesta pesquisa, adotamos uma abordagem mista, combinando elementos de pesquisa quantitativa e qualitativa para obter uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelas organizações na retenção de talentos da geração Z e seus impactos na rotatividade empresarial.

## Amostra

O estudo foi conduzido por meio de entrevistas via forms, com funcionários pertencentes à geração Z, com idades entre 18 e 25 anos, em todas as unidades em território nacional de uma empresa multinacional do setor de varejo. O questionário foi respondido por 85% desses funcionários (12.519) de modo estruturado, contendo 10 perguntas claras e objetivas, tendo base 3 pilares desta empresa (cultura e comentários livres) assim fornecendo insights valiosos, projetadas para identificar as características, preferências, experiências e desafios enfrentados por esses profissionais no ambiente de trabalho.

A metodologia empregada foi planejada para garantir a confiabilidade e validade dos resultados obtidos, bem como para atender aos objetivos definidos neste estudo.

## Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, de forma virtual (via forms), onde os participantes foram convidados a responderem ao questionário elaborado para este fim. Foi assegurada a confidencialidade das respostas para promover a sinceridade e a abertura dos participantes. O questionário foi disponibilizado pela plataforma “academia da moda”, onde cada associado que foi previamente convidado e aceitou responder ao questionário pode acessar através de seu LOGIN e SENHA

## Análise de Dados

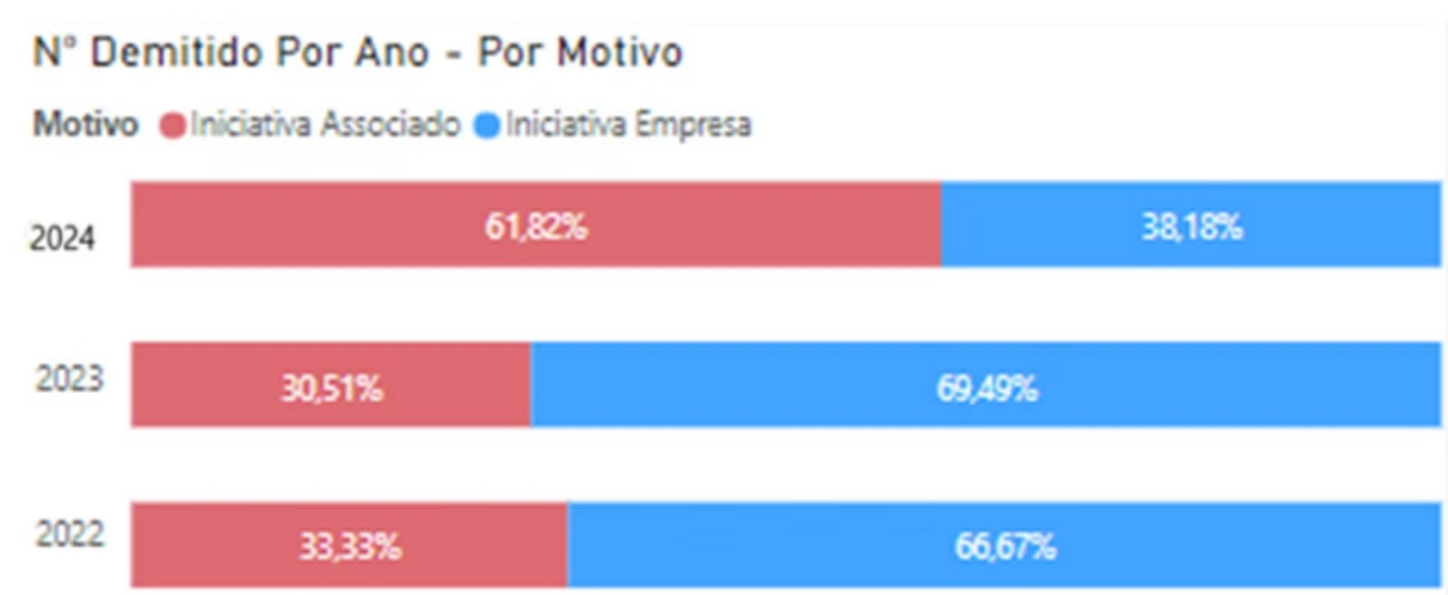
Os dados quantitativos foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas, como médias, desvios padrão e frequências, para identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes. Por sua vez, os dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo, buscando identificar temas, padrões e insights relevantes partir de comentários feitos por esses funcionários, relacionados aos desafios na retenção de talentos da geração Z.

## Diretrizes

- Periodicidade: Trimestralmente
  - Metodologia: O cálculo é realizado por score (média dos resultados)  
a análise do resultado é feito com base ao e-NPS (0 a 6 = detrato, 7 a 8= neutro e 9 a 10= promotor)
  - Número de questões: 10 Perguntas (4 de Cultura, 6 de ESG além de 1 para Comentários não obrigatórios)
  - Elegibilidade: Associados C&A entre 18 a 25 anos exceto: terceiros, intermitentes
- Foi utilizado como base a alfabética do dia 25.03.2024, e realizado a limpeza dos associados intermitentes e desligados.
- Ferramenta: Microsoft Forms
  - Abertura dos resultados: Não será aberto o resultado com menos de 3 respondentes na área, local, departamento ou gestor solicitado.
  - Confidencial: Não serão divulgado o nome dos respondentes, é solicitado a matrícula inicial apenas para mensuração do e análise do clima.
  - Quantidade de Respondentes: Mínimo mil participantes para validar a pesquisa.
  - Nps é construída por todos principalmente pelos gestores, com base nisso foi inclusa como meta propar para 2024

# Resultados

## Histórico de Saídas



A figura 2 ilustra a pontuação obtida em cada uma das 10 perguntas feitas aos colaboradores, ranqueando aquelas que receberam as melhores e piores pontuações em relação a visão do público-alvo. Essa análise permite identificar áreas específicas de preocupação e satisfação, fornecendo insights valiosos sobre os motivos que estão impactando a sua decisão em deixar a organização.

As perguntas que receberam as melhores pontuações, indicando níveis mais altos de satisfação ou comprometimento dos colaboradores, incluem satisfação e liberdade em ser quem elas são no ambiente de trabalho, a empresa considerando aspectos de diversidade como parte de sua estratégia de negócio e as ações de sustentabilidade em seus produtos.

Por outro lado, as perguntas que receberam as piores pontuações estão relacionadas a não receber feedback claro de seus superiores, a não ter um ambiente de trabalho colaborativo e a não recomendação desta empresa para amigos e conhecidos como sendo uma boa empresa para trabalhar. Esses resultados são indicativos de áreas de melhoria que podem ser alvo de intervenções e estratégias de gestão de talentos.

Figura 2

## Ranking Perguntas

|                            | Nº | PERGUNTA                                                                                                                                                                                            | Score Q1 |
|----------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Diversidade                | 4  | Você se sente confortável em ser quem você é aqui na C&A, independente de cor, gênero, raça, religião, idade e orientação sexual?                                                                   | 9,39     |
| Diversidade                | 5  | A C&A considera aspectos de diversidade como parte de sua estratégia de negócio?                                                                                                                    | 9,12     |
| Sustentabilidade           | 8  | Percebo que a C&A tem ações de sustentabilidade nos produtos:                                                                                                                                       | 8,99     |
| Sustentabilidade           | 9  | Percebo que a C&A realiza iniciativas sociais como voluntariado, incentivo ao empreendedorismo, empregabilidade na moda e apoio comunitário que impactam positivamente nas comunidades brasileiras: | 8,98     |
| Diversidade                | 6  | Percebo que a C&A tem feito ações para manter um ambiente ainda mais diverso e inclusivo:                                                                                                           | 8,94     |
| Cultura                    | 1  | Seu gestor (a) direto (a) representa plenamente nossos valores e comportamentos:                                                                                                                    | 8,94     |
| Sustentabilidade           | 7  | A C&A considera aspectos de sustentabilidade como parte de sua estratégia de negócio?                                                                                                               | 8,94     |
| e-NPS                      | 10 | De 0 a 10 qual é a probabilidade de você recomendar a C&A para seus amigos e familiares, como um bom lugar para se trabalhar?                                                                       | 8,69     |
| Feedback e Desenvolvimento | 2  | Você recebe regularmente feedback de seu gestor (a) direto (a) e orientação para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?                                                                  | 8,42     |
| Colaboração                | 3  | Seu ambiente de trabalho é agradável e colaborativo?                                                                                                                                                | 8,20     |

A figura 3 exhibe os principais relatos escritos fornecidos pelos colaboradores, representando parte das perspectivas, experiências e opiniões. Esses relatos são uma fonte rica de informações qualitativas que complementam os dados quantitativos coletados na pesquisa. Entre os relatos positivos destacam aspectos apreciados pelos colaboradores, como inclusão, bom convívio entre eles (time) e o fato de serem quem são sem medo de julgamentos. Por outro lado, os relatos negativos revelam desafios enfrentados pelos colaboradores, como a comida fornecida nas unidades, falta de comunicação entre o time e a falta de feedback.

Figura 3

## Comentários



### Positivos

- Adoro trabalhar aqui
- Estou em uma equipe fantástica!
- A empresa além de pensar na inclusão de todos e na sustentabilidade, ainda oferece chances de crescimento e desenvolvimento profissional
- Busco sempre meu crescimento aqui dentro da empresa, acho uma ótima empresa para crescer e se destacar.
- Colegas de trabalho estão de parabéns!
- Orgulho em pertencer a maior e mais amada empresa, com todo o crescimento e pontos em desenvolvimento em Technologies e pessoas
- uma empresa ótima, podemos ser nós mesmo sem medo do outro julgar, com muita diversidade.



### Negativos

- A comida que recebemos na é desumano, pois é uma alimentação onde é de péssima qualidade.
- A empresa deveria voltar com o restaurante, pois tem muitos associados que não tem tempo e nem experiência para cozinhar ou aumentar o valor do VR. Pois tem muitos associados comendo miojo na hora do almoço e isso não é saudável.
- E o funcionário nem fica sabendo da pesquisa.
- Falta comunicação na equipe, o local de trabalho é em si agradável mais muitas coisas poderiam melhorar
- Logística de precificação e de reposição muito, extremamente ineficiente, pra não falar inexistente, prejudicando demais o bom funcionamento do local
- Precisa mais de feedbacks coisa que não temos no dia a dia
- Valorização do associado por meritocracia, tanto para o novo associado como com maior tempo de casa.
- Hoje não utilizamos uniforme, porém seria agradável pelo menos uma camiseta para uniforme.
- Retornar com cargos de monitoria.

# Discussão dos Resultados

Os resultados mostram uma tendência crescente de iniciativa de deixar a empresa em 2024, em comparação com anos anteriores (como pode ser observado na figura 1 do tópico 6), sugerindo uma mudança nas empresas para que se adequem e mudam as percepções e expectativas dos colaboradores da geração Z.

Já a análise feita sob as 10 perguntas de modo quantitativo (figura 2) fornece um panorama de quais são os pontos mais sensíveis e quais eles reconhecem como fortes e que devem ser mantidos pela empresa.

Por fim, através dos relatos da figura 3, conseguimos observar relatos escritos que representam parte das perspectivas destes associados que servem de complemento para que haja um entendimento completo da realidade da empresa em questão.

Do outro lado, temos clareza que todo esse comportamento gera impacto financeiro nas empresas acarretado por demissões, substituição dos colaboradores, recrutamento externo e treinamento dos novos funcionários, como aponta Chiavenato (2010) assim como impacta também o clima, cultura organizacional, gera descontentamento e desmotivação, o que acaba comprometendo o bem-estar no local de trabalho, como apontado por Franco & Matos (2011)

# Conclusão

Este estudo teve como missão reforçar como se comportam os colaboradores da Geração Z, suas principais queixas e os impactos que o aumento dessa rotatividade tem nas empresas. Ao analisar os dados e as respostas dos colaboradores, descobriram coisas importantes que devem ser estudadas pelas empresas modernas.

Deste modo, conclui-se que o trabalho de estudo em questão é viável e que as empresas precisam adaptar suas práticas de gestão destes colaboradores e acima de tudo, alinhar as estratégias com sua liderança, para atender às necessidades da geração Z e, deste modo, adotem estratégias para reter este público, através de melhorias na comunicação interna entre os gestores e seus liderados (feedback claro), que mantenham um ambiente de trabalho inclusivo e flexível (ponto esse apontado como um fator positivo onde pode ser observado na imagem 2), e uma cultura organizacional que promova o bem-estar e acima de tudo o reconhecimento (como pode se observar nos comentários qualitativos da imagem 3)

As empresas devem reconhecer que a não adaptação a essa necessidade e demanda vai continuar gerando o impacto financeiro da rotatividade de funcionários e agregar isso com práticas de gestão de talentos eficazes, uma vez que ficou claro, através deste estudo, que a retenção da geração Z é importante para a sustentabilidade e crescimento das organizações no longo prazo, afinal, quando as empresas se preocupam com os funcionários, elas podem ter equipes fortes para enfrentar os desafios do futuro.

# Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos, Ed. 2. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Elsevier Editora Ltda, 2010.

CORRÊA, Fabiana. Gen Z: a geração que não quer o topo chega à liderança. Forbes, 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/07/gen-z-a-geracao-que-nao-quer-o-topo-chega-a-lideranca/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

DELOITTE. Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

EDC GROUP. A Geração Z do empreendedorismo: quem ocupará os cargos de liderança no futuro? 2023. Disponível em: <https://www.edcgroup.com.br/conteudo/visao-do-ceo/a-geracao-z-do-empreendedorismo-quem-ocupara-os-cargos-de-lideranca-no-futuro/show>. Acesso em: 18 abr. 2024.

EDC GROUP. Por que gestores relatam dificuldades em trabalhar com a Geração Z? 2023. Disponível em: <https://www.edcgroup.com.br/conteudo/visao-do-ceo/por-que-gestores-relatam-dificuldades-em-trabalhar-com-a-geracao-z/show>. Acesso em: 24 abr. 2024.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turn over em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/tc13\\_3279951870050.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/tc13_3279951870050.pdf). Acesso em: 23 abril, 2024.

FAUSTINO, G. O. Recursos humanos: retenção de talentos e sua importância nas organizações. 2019.

JOHNSON, Richard. A Change of Pace For Gen Z Employees Entering the Workforce. Glassdoor, 2022. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/research/gen-z-employees-entering-the-workforce>. Acesso em: 24 abr. 2024.

LANGHI, Celi. Gestão de pessoas e comportamento organizacional. Brasil: Editora Senac São Paulo, 2017.

NETO, Nilton José, C. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.8, n.3, p.20603-20612, mar.,2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45556>. Acesso em: 25 abr. 2024.

NSHSS. 2022 Career Interest Survey. Disponível em: <https://www.nshss.org/resources/career-interest-survey-2022/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

RAMIRES, Maria E. A. Atração e retenção de talentos na Fnac: estudo de caso. 2021. 94 fls. Mestrado (Mestre em gestão estratégica de recursos humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal - IPS, Estefanilha, Setúbal, fev. 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/35613>. Acesso em: 08 mai. 2023.

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, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152-166, sep. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SPAGNOL SIMI DOS SANTOS, S; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; et al. Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da Geração Z. Revista de Ciências da Administração, v. 21, n. 54, p. 80, 2019.

VEEN, Winn; VRAKKING, Been. Homo Zappiens: educando na era digital. Porto Alegre: Artmed, 2009.

DIAS, Ana Paula da Silva, ZUFFO, Silvia, SOUZA, Eduardo Chaves de. Comportamento do consumidor da geração Z no mercado de food truck. CPMark –Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, v.6 , n.2. 2018. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/146/117> Acesso em: 08 mai. 2024

DIAS, J.; SANTOS, N.; SOUZA, F. A GERAÇÃO Z COMO FATOR ESTRATÉGICO DE VANTAGEM COMPETITIVA. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE, São Paulo, v.9.n.03. mar. 2023.

Nery, Pedro F. (2015). O que é rotatividade (e por que é um problema)? <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema/>> Acesso em 1 de maio de 2024.

Ribeiro, Antonio de Lima. (2010); Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 311 p.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima et al. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. TrendsPsychol. Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, junho 2018.