



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA RAQUEL FERREIRA DE CARVALHO

COMPROMETIMENTO, ROTATIVIDADE E EXPECTATIVAS DE FUTURO DO
TRABALHO DA GERAÇÃO Z

FORTALEZA

2025

ANA RAQUEL FERREIRA DE CARVALHO

COMPROMETIMENTO, ROTATIVIDADE E EXPECTATIVAS DE FUTURO DO
TRABALHO DA GERAÇÃO Z

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de Administração da Faculdade de Economia, Atuárias, Administração e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Carvalho, Ana Raquel Ferreira de.
Comprometimento, rotatividade e expectativas de futuro do trabalho da geração Z
/ Ana Raquel Ferreira de Carvalho. – 2025.

56 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de
Administração, Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.

1. Comprometimento. 2. Rotatividade. 3. Expectativa de futuro 4. Geração Z I. Título.

CDD 658

ANA RAQUEL FERREIRA DE CARVALHO

COMPROMETIMENTO, ROTATIVIDADE E EXPECTATIVAS DE FUTURO DO
TRABALHO DA GERAÇÃO Z

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de Administração da Faculdade de Economia, Atuárias, Administração e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo.

Aprovada em: 05/08/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ma. Brena Carolina de Oliveira Silva
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz. (Ayrton Senna).

AGRADECIMENTOS

Primordialmente, aquele que dá sentido a minha vida, que me inspira todos os dias e me leva além do que eu possa imaginar: agradeço a Deus que tornou esse sonho possível.

Em seguida, devo toda minha total dedicação àquela que foi a primeira pessoa a acreditar em mim: minha avó e mãe Maria Dantas, que sonhou comigo entrando numa faculdade, mas infelizmente não pode me ver concluir. Essa vitória só foi possível porque você acreditou em mim, antes mesmo que eu descobrisse ser capaz de realizar.

A minha estimada família do coração, que me acolheu e me suportou durante toda graduação, em especial a Edileuza, que cuidou e ainda cuida tão bem de mim durante todo esse processo.

Agradeço ao Professor Vicente, por todo o conhecimento e paciência durante o curso, seja nas disciplinas e agora na orientação deste trabalho. Seu empenho e dedicação foram cruciais para a minha formação. Muito obrigada pelo apoio contínuo.

Gostaria de expressar minha eterna gratidão a todos os professores e servidores que contribuíram direta ou indiretamente para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Muito obrigada por tudo, vocês fazem parte dessa conquista também.

Não poderia deixar de mencionar também meus queridos amigos Jéssica Santos, Karyna Barbosa, Gessygnier Júnior, Gabriel Sampaio, Edvânia Rodrigues e a todos os colegas a quem conheci no percurso. Sou grata por todo apoio, horas de estudos compartilhados e motivação mútua, pois cada momento compartilhado tornou o caminho mais agradável ao longo do curso.

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar o que influencia o comprometimento, a rotatividade e as expectativas de futuro do trabalho da Geração Z. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva por meio de um survey online junto a 158 jovens da Geração Z. Os resultados demonstram que a flexibilidade de horários, o relacionamento com líderes e colegas e o ambiente de trabalho positivo são os aspectos que mais influenciam o nível de comprometimento da Geração Z nas empresas, enquanto que as poucas oportunidades de crescimento, salários e benefícios insuficientes e falta de reconhecimento e valorização são as razões que mais influenciam a Geração Z a pensar em se desligarem das organizações. Outrossim, a pesquisa demonstrou ainda que a má gestão e liderança, a falta de crescimento profissional e salário/benefícios inadequados foram os principais causadores de rotatividade dessa geração. A expectativa da Geração Z para o futuro do trabalho é obter mais oportunidades de crescimento dentro das organizações, que as empresas tenham uma cultura organizacional positiva e benefícios adicionais. A pesquisa evidenciou que o comprometimento da Geração Z está fortemente ligado à busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, objetivando uma melhor qualidade de vida. Esta pesquisa contribui para o entendimento acerca dos desafios e oportunidades das empresas em integrar e reter os colaboradores da Geração Z. Ao identificar os aspectos que afetam seu comprometimento, motivações para rotatividade, além do que é esperado em relação ao futuro do trabalho, as organizações podem elaborar estratégias de atração, retenção e engajamento para esse público.

Palavras-chave: Comprometimento; rotatividade; expectativa de futuro; geração z.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify what influences Generation Z's commitment, turnover, and expectations for the future of work. To this end, a quantitative descriptive study was conducted through an online survey of 158 young people from Generation Z. The results demonstrate that flexible schedules, relationships with leaders and colleagues, and a positive work environment are the aspects that most influence Generation Z's level of commitment to companies, while limited growth opportunities, insufficient salaries and benefits, and a lack of recognition and appreciation are the reasons that most influence Generation Z to consider leaving their organizations. Furthermore, the research also demonstrated that poor management and leadership, lack of professional growth, and inadequate salaries and benefits were the main causes of turnover among this generation. Generation Z's expectations for the future of work include more growth opportunities within organizations, a positive organizational culture, and additional benefits. The research showed that Generation Z's commitment is strongly linked to the pursuit of work-life balance, aiming for a better quality of life. This research contributes to understanding the challenges and opportunities companies face in integrating and retaining Generation Z employees. By identifying the aspects that affect their commitment, motivations for turnover, and expectations regarding the future of work, organizations can develop strategies to attract, retain, and engage this population.

Keywords: Commitment; turnover; future expectations; generation z.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Comprometimento	32
Gráfico 2 – Fatores que influenciam o aumento do comprometimento com a empresa	33
Gráfico 3 – Valorização	34
Gráfico 4 – Permanência.....	34
Gráfico 5 – Pensou em deixar a empresa	36
Gráfico 6 – Principais razões para sair	36
Gráfico 7 – Deixou alguma empresa anteriormente	38
Gráfico 8 – Causas para deixarem a empresa anterior	39
Gráfico 9 – Fatores mais importantes numa empresa.....	40
Gráfico 10 – Novas oportunidades profissionais	41
Gráfico 11 – Visão de carreira.....	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos participantes	28
Tabela 2 – Sexo	28
Tabela 3 – Tempo de trabalho na empresa	29
Tabela 4 – Área de atuação	30
Tabela 5 – Vínculo empregatício.....	31
Tabela 6 – Principais motivos para ficar.....	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Principais fatores que antecedem o comprometimento	20
Quadro 2 – Principais correlatos associados ao comprometimento	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CGK - Center for Generational Kinetics

EST - Escala de satisfação no trabalho

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Breve descrição metodológica	16
1.3	Objetivos	16
1.4	Justificativa da escolha do tema	16
1.5	Estruturação do trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Comprometimento	18
2.1.1	<i>Conceito/definição</i>	18
2.1.2	<i>Comprometimento no ambiente de trabalho</i>	18
2.1.3	<i>Histórico no campo</i>	19
2.2	Rotatividade	21
2.2.1	<i>Conceito e definição</i>	22
2.2.2	<i>Custos de rotatividade</i>	23
2.3	Colaboradores da Geração Z	24
3	MÉTODO DA PESQUISA	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Perfil dos participantes	28
4.2	Comprometimento com a empresa	31
4.3	Rotatividade e Motivos para sair da Empresa	35
4.4	Expectativas de futuro do trabalho	39
5	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	51

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o comprometimento reflete o vínculo estabelecido entre o colaborador e a empresa e mensura o grau de engajamento do colaborador e o ambiente de trabalho. Segundo Meyer e Allen (1979), o comprometimento pode ser classificado em três dimensões, sendo elas: afetiva, normativa e instrumental.

Um dos principais desafios organizacionais é a rotatividade dentro das empresas, também conhecida como turnover. Devido a recorrência de desligamentos voluntários da geração Z, levantou-se a hipótese de que a falta de comprometimento era o principal fator que ocasionava a rotatividade entre os colaboradores dessa geração.

A rotatividade no ambiente de trabalho é uma crescente notável, que vem se desenvolvendo ao longo dos últimos anos. Um levantamento realizado pela Robert Half, com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), publicado em 2022 aponta que o Brasil é o país com o maior índice de *turnover* do mundo, apresentando 56% (DIESSE, 2016) de aumento se comparado aos países europeus que apresentaram percentuais menores de *turnover*, dentre eles: Reino Unido (43%), França (51%) e Bélgica (45%).

Além do fato de que a quantidade de saídas voluntárias no país em comparação aos desligamentos efetuados pelas empresas passou de 33% para 48%, indicando a expansão do movimento. Uma matéria publicada pela BBC News, publicada em junho de 2024 com base nos dados mais recentes do ministério do trabalho e emprego, aponta que em 2023 ocorreram 7,3 milhões de pedidos de desligamento e que essa tendência segue para os quatro primeiros meses de 2024 com um aumento de 15%.

A Geração Z representa 48,5% da população brasileira, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2023). Essa parcela considerável da população integra boa parte do mercado de trabalho atual e merece um olhar mais atento, tendo em vista que o impacto das suas ações influencia diretamente na produtividade das empresas inseridas no mercado.

Mitchell, Holtom, Lee e Erez (2000) relatam que o custo organizacional ocasionado pela saída de um talento é consideravelmente alto. Neste sentido, Chiavenato (2002) corrobora dizendo que o aumento da rotatividade gera custos

adicionais, dentre eles: despesas de recrutamento e custos de referência, como a capacitação de novos colaboradores, ocasionando ainda menor rendimento da produção.

Neste sentido, faz-se necessário entender o que gera o comprometimento dos colaboradores da Geração Z, para que as empresas possam traçar estratégias eficazes na retenção desses talentos. A Geração Z compreende um grupo de indivíduos nascidos após 1995 (Oliveira, 2010) e seu comportamento no ambiente de trabalho se difere das gerações anteriores (X, Y).

Parte dessa diferença comportamental é consequência do nascimento de uma geração nascida e criada com tecnologias digitais, com facilidade de acesso a multimídias, redes sociais e aplicativos de mensagens no celular, o que a tornou mais familiarizada com as inovações tecnológicas, pensamentos rápidos e habilidade multitarefa (Lima, 2021).

Os colaboradores da Geração Z prezam pela qualidade de vida, bem-estar e buscam no mercado empresas que estejam alinhadas a essas expectativas. Conforme Jacques *et al.* (2015), a Geração Z está assiduamente conectada, cresceu em plena Era Digital e procura um emprego com o qual se identifique.

As práticas utilizadas pela gestão no ambiente de trabalho passaram a incrementar a definição de requisitos para permanência no trabalho. Além da valorização do intelecto, ou seja, o reconhecimento da agregação de valor do colaborador dentro da empresa, também é considerado como os colaboradores se identificam com a organização e o diferencial delas em relação às demais empresas do mercado.

Mendonça (2002) define a retenção de talentos como o esforço que é empregado pela organização em manter seus colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos com a entrega de resultados e, conseqüentemente, menos propensos a se desligarem.

Considerando o crescimento da Geração Z no mercado do trabalho, a retenção desses talentos se torna cada vez mais interligada. Essa geração possui características específicas e diferentes das demais gerações.

1.1 Problema de pesquisa

A presente pesquisa busca responder à seguinte indagação: o que

influencia o comprometimento, a rotatividade e as expectativas de futuro do trabalho da Geração Z?

1.2 Breve descrição metodológica

Com base nos conceitos de comprometimento e rotatividade no trabalho, será realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, através de questionários aplicados a uma amostra de colaboradores da Geração Z localizados em Fortaleza-CE e municípios adjacentes, buscando o entendimento dos aspectos causadores do comprometimento e rotatividade.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é identificar o que influencia o comprometimento, a rotatividade e as expectativas de futuro do trabalho da Geração Z. Como objetivos específicos, destacam-se:

- Analisar os aspectos que influenciam o nível de comprometimento da Geração Z no ambiente de trabalho;
- Identificar as principais razões pelas quais a geração Z deixaria as empresas em que estão inseridos;
- Analisar quais as expectativas futuras da geração Z em relação as empresas.

1.4 Justificativa de escolha do tema

Analisando o fator comprometimento, pode-se identificar os pontos de melhoria no relacionamento entre colaborador e empresa. Macey, Schneider (2008) afirmam que pessoas engajadas apresentam comprometimento, disposição e força de vontade nas realizações de duas funções. Entender o que faz com que os colaboradores estejam engajados, contribui para a aplicação de estratégias que mantenham esses colaboradores dentro da organização e, conseqüentemente, obtenha um aumento da produtividade.

Para melhor compreensão e controle do *turnover*, é necessário conhecer as causas que dão origem ao desligamento voluntário da organização. Para isso, é

interessante analisar o grau de comprometimento por parte desses colaboradores para que, a partir disso, as empresas consigam elaborar estratégias para reter os talentos dessa faixa etária, já que eles são uma força de trabalho crescente no mercado. Com base nesta realidade, o presente estudo se faz relevante para o conhecimento da relação de comprometimento e rotatividade tanto para uma maior compreensão das formas de agir dos colaboradores no âmbito das organizações, quanto para auxiliar a tomada de decisão estratégica da gestão de recursos humanos no que tange à abordagem de retenção de talentos.

Ademais, pode ser utilizado para traçar estratégias que visem reduzir os custos relativos à rotatividade de pessoal, bem como com a manutenção de seus talentos nas organizações, proporcionando informações que auxiliem na implementação de melhorias acerca das condições e/ou ambiente de trabalho de modo a atrair, como também reter profissionais alinhados aos propósitos da empresa, além de disponibilizar ao colaborador ou a quem interessar, informações referente aos aspectos que antecedem a rotatividade para os colaboradores da Geração Z, difundindo assim mais informações para expansão de estudos referente a esta temática.

1.5 Estruturação do trabalho

Este estudo está estruturado em cinco partes a saber: além desta introdução, referencial teórico com a contextualização teórica do problema, método de pesquisa, cronograma e referências e será elaborada uma pesquisa quantitativa para melhor compreensão do público de colaboradores e, em seguida, a conclusão e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção objetiva agregar conhecimentos relacionados ao tema deste trabalho para melhor fundamentação a partir da literatura.

2.1 Comprometimento

De modo a esclarecer sobre comprometimento, será apresentado a seguir o referencial teórico deste assunto, através do conceito e suas definições, assim como a importância do comprometimento no ambiente de trabalho, o que influencia e suas limitações.

2.1.1 Conceito/definição

Comprometimento pode ser traduzido como o grau de compromisso que se assume com alguém ou se disponibiliza a fazer algo. Para Bastos (1994), o comprometimento pode ser representado como ações de envolvimento, identificação e apego, podendo assumir a dimensão de engajamento no direcionamento da ação. Neste sentido, o comprometimento organizacional é refletido através da resposta oferecida em relação ao tratamento exercido por parte da empresa ao colaborador. Thevenet (1983) corrobora dizendo que o colaborador compromete-se com a empresa quando encontra oportunidades de crescimento que estejam alinhadas ao objetivo pessoal e, como este, identifica-se com a cultura e os valores da organização.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento perpassa as linhas de lealdade e engloba uma parceria que resulta no bem estar da organização, ou seja, uma relação onde a oferta de serviços realizados pelo indivíduo se enquadram nas necessidades da empresa. Para Teixeira (2022), o comprometimento é definido como diferencial de sucesso na organização, mas que sozinho não é suficiente para traçar o caminho que conduzirá ao topo de mercado. É necessário que além do comprometimento sejam estabelecidas estratégias para eliminar a ineficiência no ambiente de trabalho.

2.1.2 Comprometimento no ambiente de trabalho

O comprometimento pode ser entendido como um fator de ligação entre colaborador e a organização. Esse alinhamento deve resultar no direcionamento de

energia e lealdade que fará com que as competências e habilidades dos indivíduos se concentrem no bem-estar da empresa. Um estudo realizado pela consultoria de negócios americana *The Center for Generational Kinetic* (CGK, 2023) afirma que um dos principais fatores motivacionais da geração Z são: “sentir-se respeitado, sentir que seu trabalho é apreciado e gostar do chefe” (GCK, 2022).

Allen e Meyer (1990) classificam o comprometimento em três dimensões: afetivo; instrumental e normativo. No componente afetivo, também denominado emocional, o comprometimento caracteriza-se como a identificação do colaborador com os valores e cultura da empresa, sentem-se pertencentes e motivados a engajar-se em prol dos objetivos organizacionais. Já no componente instrumental, o comprometimento advém da percepção do indivíduo em relação ao custo empregado na saída da organização. Nesse fator são considerados pelo colaborador o receio da perda de benefícios e dificuldade de se realocar no mercado.

O terceiro componente diz respeito ao componente normativo. Nesse caso, o colaborador se sente na obrigação de dar continuidade aos trabalhos exercidos dentro da empresa, em decorrência da percepção de gratidão aos insumos recebidos, sejam eles através de material recebido, bonificações, treinamentos ou oportunidade de progredir profissionalmente.

2.1.3 Histórico no campo

Silva, et al.; (2023) afirmam que a satisfação é preditora no comprometimento organizacional e também mediadora da cultura e comprometimento. Considerando a competitividade do mercado e a crescente inserção dos colaboradores da Geração Z nesse ambiente, podemos citar a análise do comprometimento como uma contribuição valiosa capaz de anteceder a rotatividade.

Bastos (1993) afirma em sua abordagem teórica que três fontes contribuíram para o estudo do comprometimento organizacional, são elas: a sociologia, a psicologia social e as teorias da organização. O mesmo autor complementa ainda os enfoques do comprometimento, já mencionados por Allen e Meyer, mas distribuindo-os em cinco. Além dos três enfoques propostos por outros autores (afetivo, instrumental e normativo), ele acrescenta dois enfoques: o sociológico e o comportamental. A saber:

- a) Enfoque afetivo: existe a identificação e envolvimento com a organização.
- b) Instrumental: a percepção é mais calculada em relação à proporcionalidade entre investimento e recompensa.
- c) Fator sociológico: relaciona-se ao teor de autoridade e subordinação.
- d) Normativos: internalização de pressões normativas e/ou comportamentais.
- e) Comportamental: diz respeito a condutas e consistências de crenças.

Utilizando os enfoques de comprometimento de Allen e Meyer (1979) e Bastos (1993) além das definições dos demais autores sobre comprometimento, essa base teórica é de importante para análise do comprometimento e estabelecer estratégias nas organizações, tornando as estratégias gerenciais mais eficientes em relação à rotatividade e retenção de talentos.

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) complementam dizendo que o comprometimento organizacional pode ser definido por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Mathieu e Zajac (1990) analisaram 174 amostras com o total de 52 mil participantes, em que foi possível identificar os principais fatores que antecedem o comprometimento na organização. No Quadro 1, logo abaixo, segue o resumo da pesquisa.

Quadro 1 – Principais fatores que antecedem o comprometimento

Antecedentes	Nível de significação	Status
Percepção de competência pessoal	Alto	Positivo
Escopo de trabalho	Alto	Positivo
Comunicação da liderança	Alto	Positivo

Fonte: Mathieu e Zajac (1990).

No Quadro 2, seguem os principais correlatos associados a comprometimento organizacional de acordo com a pesquisa mencionada

anteriormente.

Quadro 2 – Principais correlatos associados ao comprometimento

Correlatos associados	Nível de correlação	Status
Motivação	Alta	Positivo
Envolvimento com o trabalho	Alta	Positivo
Comprometimento Ocupacional	Alta	Positivo
Satisfação em geral	Alta	Positivo
Satisfação com a supervisão	Alta	Positivo
Satisfação com próprio trabalho	Alta	Positivo

Fonte: Mathieu e Zajac (1990).

Como consequências do comprometimento, segundo os autores, destacou-se:

- Pouca intenção de procura por novos empregos;
- Baixa intenção de deixar a organização;
- Baixa rotatividade;
- Mais pontualidade;
- Redução de absenteísmo;
- Mais produtividade.

Mathieu e Zajac (1990) destacam ainda que os fatores mais relevantes para o comprometimento estão atrelados a motivos pessoais do empregado, planejamento e manejo das atividades de forma adequada e como a gestão é aplicada pela liderança.

Logo, a partir dos estudos sobre essa temática, entende-se que através do estudo do comprometimento, comportamentos como absenteísmo e rotatividade podem ser reduzidos e, em decorrência disso, o desempenho e produtividade dentro das organizações tende a ser melhorado.

2.2 Rotatividade

A competitividade entre as organizações fomenta a necessidade de manter

um quadro de colaboradores estáveis e satisfeitos (Chiavenato, 2014). Para que isso seja possível, faz-se necessário identificar o fator gerador da rotatividade, se este é interno ou externo, a fim de minimizá-lo e, quando possível, eliminá-lo.

2.2.1 Conceito e definição

Segundo Anselmi, Angerami e Ribas (1990), a rotatividade é conceituada como uma metodologia de alteração no arranjo da força de trabalho, tendo como características os desligamentos e contratações de novos funcionários, sendo estes realizados de forma espontânea ou provocados. Forte e Ramirez (2002) abordam a rotatividade não como causa, mas consequência, dividida em fatores internos e externos, além dos fatores pessoais. Dentre eles os fatores internos (política salarial da empresa, política de benefícios sociais da organização, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, etc.), externos (conjuntura, situação de oferta e procura de R.H no mercado, oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc.) e pessoais (questões de saúde, questões familiares, etc.).

Kotler (2000) define rotatividade como a relação entre o número de pessoas que entram e saem de uma organização. Neste sentido, entende-se que a rotatividade pode ser expressa através de índices periódicos para que seja possível realizar comparações e desenvolver o diagnóstico de resultados.

Chiavenato (2009), define o índice de rotatividade como o valor percentual de pessoas que circulam na organização durante um período, em relação ao número médio de empregados. Essa fórmula serve como indicador para mensurar os desligamentos da organização. Na prática, é utilizada em gestão para calcular a rotatividade através do percentual de trabalhadores substituídos e se define por taxa de rotatividade = $\frac{\text{menor valor entre o número de admissões e Demissões}}{\text{número total de colaboradores no início do mês}} \times 100$ sobre o número total de colaboradores no início do mês. segundo Ministério do trabalho (Brasil, 2019).

A rotatividade engloba duas situações: os desligamentos voluntários que acontecem por iniciativa do funcionário e os provocados, os quais são iniciados por parte da empresa. Pontes (2001) afirma ainda que um planejamento estratégico assertivo evita que esses desligamentos ocorram.

Para Siqueira (2008), o principal fator que influencia a rotatividade é a satisfação no trabalho. Em comprovação da sua teoria, o autor desenvolveu a escala

de satisfação de trabalho (EST) composta por cinco elementos que propiciam a satisfação no trabalho em diferentes aspectos: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Essa escala tem como objetivo mensurar o nível de contentamento dos colaboradores nas organizações, tornando-se uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, analisar o nível de satisfação de seus colaboradores e avaliar tanto pontos a serem reforçados quanto pontos de melhoria dentro da organização.

Existem diversos aspectos que levam um indivíduo a querer sair da organização a qual pertence, podendo estar associada tanto a fatores pessoais, relacionados a metas, valores e mudanças do colaborador, quanto a fatores estratégicos da organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, entre outros (Allen; Shanock, 2013; De Gieter; Hofmans, 2015; Regts; Molleman, 2013; Yang; Treadway; Stepina, 2013).

2.2.2 Custos de rotatividade

Souza (2013) traz a perspectiva de que a rotatividade traz um alerta aos gestores. Perder capital humano afugenta o conhecimento absorvido dentro da organização e gera custos financeiros, além de impactar no fator competitivo de mercado. Atrelado a essas questões, pressupõe-se outro fator de risco: que é de que o custo do treinamento para repor um talento que saiu não seja efetivo, ocasionando queda na produtividade.

Chiavenato (2009) afirma que o índice ideal de rotatividade é aquele que permite reter os profissionais de boa qualidade e substituir os que apresentam distorções do desempenho esperado pela empresa, onde há resistência em corrigir essas distorções e que não se enquadram ao que é valorizado dentro do ambiente organizacional.

Os principais motivos de desligamentos apontados na literatura englobam fatores como a falta de planejamento de carreira, carga horária excedente, pouco ou nenhum reconhecimento profissional. Além disso, salário abaixo do mercado e inexistência de recompensas por metas também podem ser motivação que levam à rotatividade. Os custos financeiros em decorrência da rotatividade podem variar de acordo com a empresa e setor de atuação no mercado (Mezomo, 1981 apud Silva,

2006).

O que se aplica independente do segmento ou setor é o fato de que os custos de desligamento são os mais altos, pois envolvem indenizações de férias, décimo terceiro e outros encargos conforme a folha de pagamento, além de custos excedentes com treinamentos até que o novo contratado possa assumir as funções do colaborador desligado. Outrossim, os custos para uma nova admissão envolvem recrutamento e seleção, exame admissional, cadastro no sistema, uniformes e integração do colaborador quadro de funcionários (Vanhove *et al.*, 2016).

Cascio e Boudreau (2010) resumem custos de rotatividade como o somatório dos custos de desligamento, reposição e treinamento. Considerando as afirmativas anteriores, a análise dos precedentes causadores da rotatividade se faz relevante, partindo do princípio de que a instabilidade na força de trabalho ocasiona enormes custos de reposição e treinamento para as organizações, impactando diretamente na qualidade do serviço além de sobrecarregar a equipe que permanece no emprego (Chen, Park e Park, 2012).

Estudos mostram que a rotatividade voluntária ocasiona custos em decorrência da perda de profissionais qualificados, tanto pela saída inesperada do colaborador quanto pelos custos que envolvem recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários. Outro impacto negativo é a perda de conhecimentos essenciais, adquiridos ao longo do tempo (Barney e Wright, 1998; Cascio e Boudreau, 2010).

2.3 Colaboradores da Geração Z

Santos e Lisboa (2016) conceituam geração como uma forma de identificar um grupo de pessoas com a mesma faixa etária ou que possuam comportamento em comum, o que os permite divergir dos demais indivíduos. Forquin (2003) acrescenta que os indivíduos que integram a mesma geração possuem vínculos em comum, podendo adquirir proximidade cultural pois nasceram no mesmo período. Os autores discordam sobre o ano de início da Geração Z, mas todos concordam que são os indivíduos nascidos em meados de 1990.

Zemke, Raines e Filipczak (2000) definem como Geração Z aqueles nascidos na década de 90. Já para Oliveira (2010) a Geração Z são aqueles nascidos após 1995 até 2010. A atribuição da letra Z vem do termo *zapping*, que representa o

conceito de alto fluxo de troca de informações. Segundo Fagundes (2011), esta geração possui grande habilidade e facilidade no uso das tecnologias digitais. Conforme Cavalcante (2019, p. 21),

A Worth Global Style Network (WSGN), empresa de previsão de tendências cuja matriz situa-se em Londres, traçou algumas características que compõem bem o subjetivo dessa geração, destacando a sua individualidade, expressão de autonomia, criação de novos conceitos, diversidade. É claro que isso decorre de um momento onde a informação parece estar em todo lugar e, principalmente, facilmente acessada. Esses jovens estão inseridos em praticamente todas as lógicas citadas anteriormente: são ávidos consumidores, cultuam a velocidade das coisas, se relacionam de maneira líquida e se enxergam com a mesma liquidez.

Para Novaes (2018), a Geração Z é formada por indivíduos críticos, dinâmicos e exigentes, que aprendem sozinhos e não apreciam hierarquias, tampouco horários pouco flexíveis, sendo responsáveis, atualmente, por cerca de até 25% da mão de obra qualificada em todo o mundo, favorecendo a competitividade das organizações. Ao analisar as características da Geração Z no mercado de trabalho, Hermes (2019, p. 39) destaca: “são nativos digitais e multifuncionais, estão acostumados a receber uma imensidão de informações e, conseqüentemente, vivem em um mundo de infinitas possibilidades”.

Mendes (2009) destaca a habilidade multitarefas da Geração Z, decorrente do desenvolvimento de um sistema cognitivo fragmentado, devido aos variados estímulos eletrônicos e de redes sociais ao qual dividem grande parte do tempo (Ciriaco, 2009; Mendes, 2009).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção aborda a metodologia utilizada na pesquisa, bem como abordagem, objetivos do estudo, procedimentos, metodologia de amostragem e como o instrumento de pesquisa foi aplicado. Dentre os modelos de pesquisa existentes, para esse trabalho foi utilizada uma pesquisa com abordagem quantitativa do tipo descritiva, com a técnica *survey* online, através de um —questionário estruturado, objetivando obter respostas rápidas e acessíveis de forma remota. O Questionário foi composto com algumas perguntas fechadas formuladas com base em uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente / muito baixo) a 5 (concordo totalmente / muito alto), de modo a mensurar o grau de concordância, comprometimento, satisfação e expectativas dos respondentes em relação ao ambiente de trabalho. Para elaboração dos itens do questionário foram utilizados estudos e artigos anteriores. Dentre eles: Caboz (2024) para os itens de comprometimento e rotatividade, enquanto que os itens de expectativas profissionais relacionadas ao que mais importa para a Geração Z no trabalho foi utilizado (Mata; Neto; Diniz, 2023). Conforme Lamattina, Peralta e Paulino (2024), a pesquisa quantitativa é focada na coleta e análise de dados numéricos para compreender fenômenos, utilizando técnicas estatísticas e matemáticas. Esta abordagem permite ao pesquisador mensurar distintas variáveis e testar hipóteses.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa descritiva, pois tinha o objetivo de analisar a relação entre comprometimento, rotatividade e expectativas de futuro do trabalho da Geração Z. Conforme Triviños (1987), a pesquisa descritiva visa descrever os fenômenos de certa realidade. Segundo Gil (2007), a principal característica de uma pesquisa descritiva é a observação sistemática.

Como procedimento foi utilizada a pesquisa de campo quantitativa-descritiva, pois, segundo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada e exige do pesquisador um encontro mais direto, indo ao espaço onde o fenômeno acontece e compilando um conjunto de informações. Gil (2002) considera que a pesquisa de campo evidencia uma comunidade não especificamente geográfica, mas podendo ser de trabalho, estudo, lazer ou qualquer atividade humana em que a pesquisa é desenvolvida através da observação direta dos grupos estudados, para apurar suas percepções.

Assim, a pesquisa de campo, baseada numa fundamentação teórica

consistente, é um instrumento investigativo, que permite ao pesquisador se aproximar o máximo possível da realidade do objeto de estudo, razão pela qual optou-se por esta modalidade de estudo.

A amostra foi composta por 158 jovens da Geração Z, definidos como aqueles nascidos a partir de 1995, com faixa etária entre 15 e 30 anos, independente do sexo, residentes na região de Fortaleza e municípios adjacentes no estado do Ceará que atuaram no mercado de trabalho. A técnica de amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência, composta por participantes acessados por meio de link divulgado em e-mails, mídias sociais e contatos pessoais, visando maior disseminação, velocidade e praticidade. A participação dos respondentes foi voluntária e anônima. Os dados obtidos foram organizados e analisados com auxílio do software Microsoft Excel, onde foram realizadas tabulações, cálculos de frequências, além da elaboração de gráficos e tabelas para facilitar a visualização dos resultados.

O questionário completo encontra-se no Apêndice 1 deste trabalho e é composto por quatro seções relacionadas aos objetivos específicos que buscam analisar a relação entre comprometimento, rotatividade e expectativas de futuro do trabalho dos colaboradores da Geração Z. Após coletar os dados, eles foram analisados por meio do *software* excel, utilizando a mensuração de frequência definida através da escala linkert de 1 a 5 considerando no fator comprometimento 1- muito baixo: não contribui para o comprometimento na empresa e 5- muito alto: forte comprometimento com a empresa, para o item de intenção de rotatividade 1- muito baixo: não me faria sair e 5- muito alto: definitivamente sairia por esses motivos caso não fossem resolvidos. Para o item causas de rotatividade – muito baixo: motivo irrelevante 5- muito alto: motivo forte e definitivo que me levou a sair. No item de expectativas futuras em relação aos fatores que mais importam dentro da organização para a geração Z, 1- muito baixo: pouco importante e 5- muito alto: muito importante.

A análise das escalas foi feita através da aplicação de fórmulas, filtros e tabulações dentro do próprio excel e a partir dos resultados, os dados foram apresentados em quantidades e percentuais, sob a forma de tabelas e gráficos. Os dados coletados serviram para compreender melhor os objetivos específicos desse trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados mais relevantes obtidos a partir da aplicação do questionário. Os dados foram realocados em categorias de acordo com os objetivos da pesquisa, abrangendo o perfil dos participantes, o comprometimento da Geração Z com o mercado e os fatores que influenciam na rotatividade bem como a expectativa desse público em relação ao futuro do trabalho.

4.1 Perfil dos participantes

As tabelas seguintes apresentam informações sobre o perfil dos respondentes quanto à idade, gênero, tempo de trabalho na empresa, área de atuação e espécie de vínculo empregatício.

Tabela 1 – Idade dos participantes

Idade	Quantidade	Percentual
Menos de 18	12	7,5
Entre 18 e 24	72	45,6
Entre 25 e 30	74	46,8

Fonte: dados da pesquisa.

O fato de 7,5% dos entrevistados apresentarem menos de 18 anos, isso condiz com a nova realidade das relações trabalhistas em um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, pois, conforme Fagundes (2011), para atrair os integrantes da Geração Z, as empresas precisam envolvê-los em projetos desde o vínculo de estágio seja ele voluntário ou remunerado, a fim de explorar adequadamente os seus talentos e promover o início de suas carreiras profissionais, tese também apoiada por Shostak (2019).

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos respondentes conforme o sexo.

Tabela 2 – Sexo

Sexo	Quantidade	Percentual
------	------------	------------

Masculino	66	41,8
Feminino	92	58,2

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos participantes pertencem ao sexo feminino, representando (58,2%) da amostra, isso pode refletir a predominância do interesse e/ou disponibilidade do perfil feminino em responder ao questionário.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos respondentes de acordo com o período de empresa.

Tabela 3 – Tempo de trabalho na empresa

Tempo na empresa	Quantidade	Percentual
Menos de 6 meses	41	25,9
De 6 meses a 1 ano	49	31,0
De 1 a 3 anos	42	26,6
Mais de 3 anos	26	16,5

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o curto período de permanência nas empresas, dados coletados pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). 2019 apontaram que quase um quarto dos jovens entre 18 a 24 anos (portanto pertencentes à Geração Z) atuam dentro de uma organização por um período de pouco menos de três meses. Conforme o referido levantamento, o número de pessoas com essa faixa etária chegava, à época, a aproximadamente 2,47 milhões. Outros 2,40 milhões ficavam de um a pouco menos de dois anos.

Estas práticas não se restringem só ao Brasil, mas também internacionalmente. É um fenômeno conhecido como “*job hopping*”, que, em tradução livre, significa “pular de emprego”. Nos Estados Unidos, dados da CareerBuilder, plataforma americana de recrutamento e seleção, apontam que a Geração Z fica, em média, 2 anos e 3 meses em um mesmo local de trabalho segundo Zahari (2023).

A Tabela 4 apresenta a distribuição dos respondentes por área de atuação.

Tabela 4 – Área de atuação

Área de atuação	Quantidade	Percentual
Administração	61	38,6
Atendimento ao cliente	20	12,7
Tecnologia	18	11,4
Marketing	16	10,1
Vendas	13	8,2
Educação	8	5,1
Outras	7	4,4
Engenharia	5	3,2
Operacional / produção	4	2,5
Saúde	4	2,5
Comercial	2	1,3

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo em vista a grande variedade de respostas descrevendo as funções e/ou cargos dos respondentes, optou-se por segmentar as ocupações em áreas de atuação mais amplas, categorizadas por segmentos essenciais, objetivando facilitar a análise e evitar fragmentações excessivas dos dados. Sendo assim, foram subdivididas em administração, comercial, atendimento, tecnologia, marketing, vendas, educação, engenharia, operacional e saúde. Essa distribuição permitiu uma análise mais consolidada sobre os setores em que os respondentes estão inseridos. Observa-se que o maior número atua em áreas administrativas (38,6%), seguidas das áreas de atendimento ao cliente (12,7) e tecnologia (11,4), o que pode refletir tanto o perfil dos participantes quanto o alcance da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos respondentes por vínculo empregatício

Tabela 5 – Vínculo empregatício

Tipo de vínculo	Quantidade	Percentual
CLT	83	52,53
Estágio/Bolsa	38	24,05
Temporário	10	6,33
Freelancer	12	7,60
Outros	15	9,49

Fonte: dados da pesquisa.

Os respondentes também foram questionados quanto ao tipo de vínculo empregatício atual, objetivando compreender a forma de inserção da Geração Z no mercado. As principais opções mencionadas foram CLT, Estágio/bolsa, *freelancer*, temporário, dentre outros. Conforme demonstrado na tabela, a maioria dos participantes (52,53%) possuem vínculo formal CLT. No entanto, também foi demonstrado uma parte considerável de estagiários/bolsistas representando 24,05% da amostra.

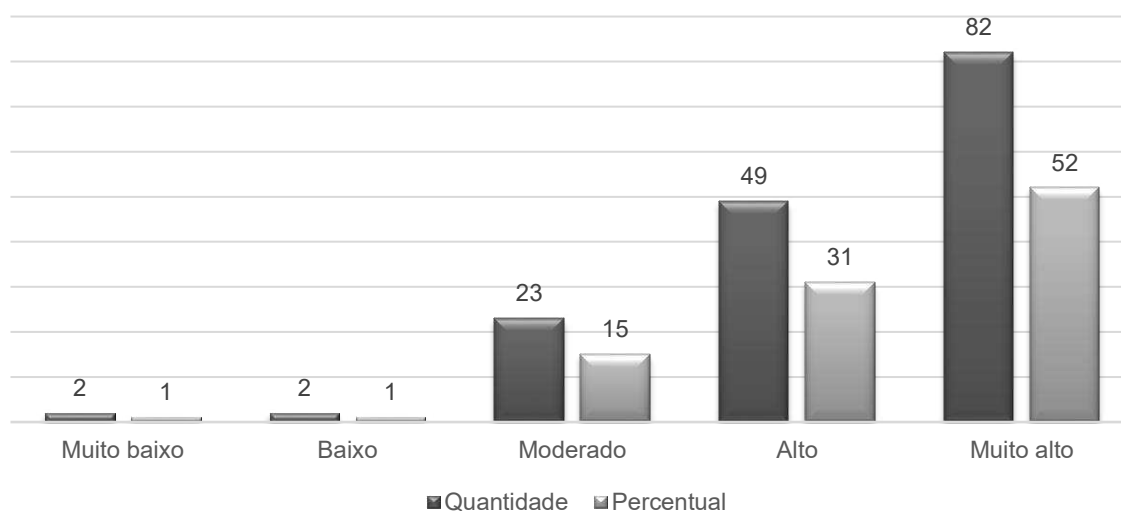
Também foi identificado vínculos temporários e *freelancers*, o que pode indicar uma maior busca pela flexibilidade, rendas alternativas ou dificuldades em acessar um emprego formal. A presença de estagiários também mostra as etapas de inserção desta geração no mercado. A quantidade de outros (9,49%) foi um compilado de autônomos, PJ ou qualquer outro tipo de vínculo não mencionado anteriormente e com menor representatividade na quantidade de respostas fornecidas.

4.2 Comprometimento com a empresa

Os gráficos a seguir apresentam informações sobre a autoavaliação do nível de comprometimento, fatores que contribuem para o comprometimento com a empresa, percepção de valorização e intenção de permanência na empresa atual pelos próximos 24 meses.

O Gráfico 1 mostra a autoavaliação sobre comprometimento do participante com a empresa.

Gráfico 1 – Comprometimento

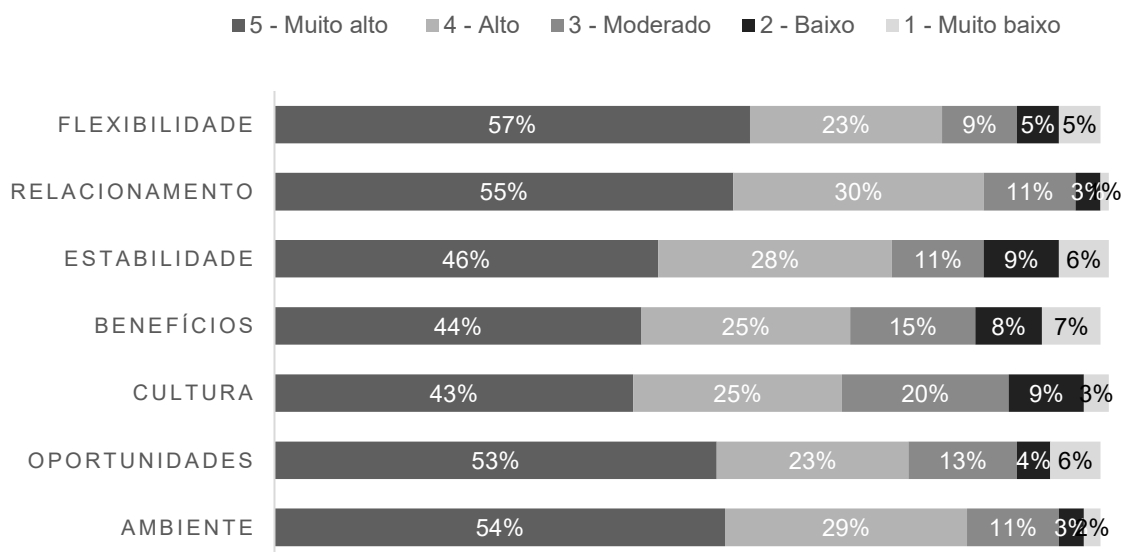


Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 1 demonstra que 52% dos participantes afirmam ter nível de comprometimento muito alto com a empresa e 31% declaram manter alto comprometimento, isso significa que somando as duas respostas, alto e muito alto, obtemos expressivos 83% dos participantes com forte comprometimento em suas empresas atuais. Todavia, os níveis baixo (1%) e muito baixo (1%) obtiveram pouca representatividade, enquanto que 15% da amostra afirmou ter um comprometimento moderado. Os dados sugerem que, apesar das controvérsias em que a Geração Z tem pouca fidelidade as empresas, a amostra demonstrou um alto nível de comprometimento da Geração Z.

O Gráfico 2 ilustra os principais fatores que contribuem com o comprometimento no ambiente corporativo segundo os respondentes.

Gráfico 2 – Fatores que influenciam o aumento do comprometimento com a empresa

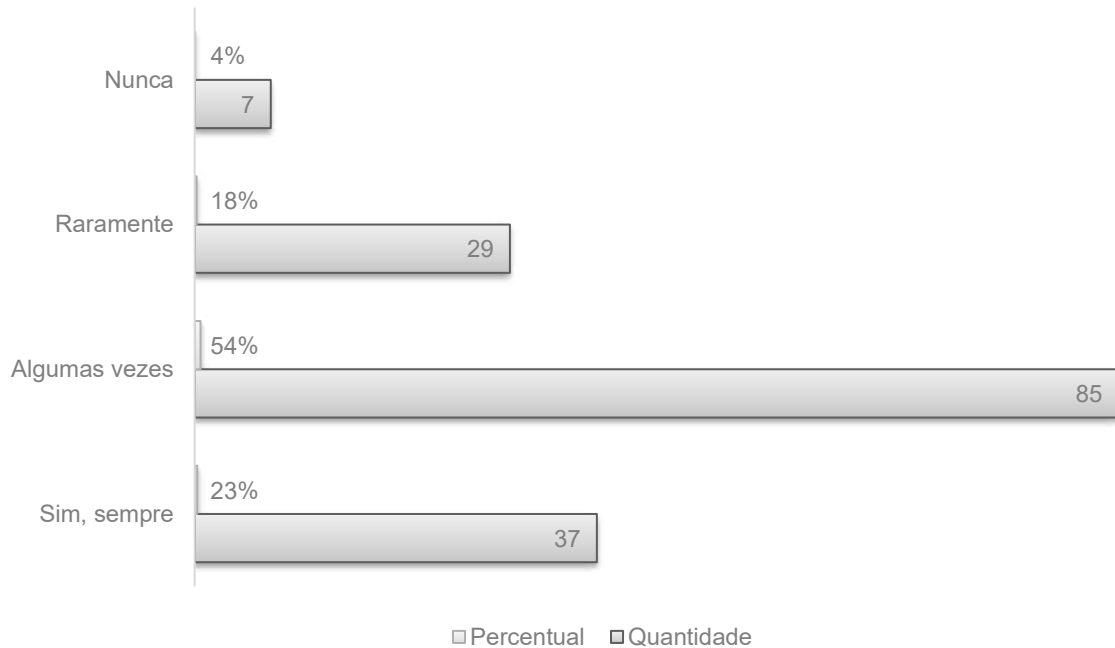


Fonte: dados da pesquisa.

O principal fator apontado pelos participantes da pesquisa como catalisador do comprometimento com a empresa foi “Flexibilidade no trabalho”, ou seja, home office e livre escolha de horários. Este resultado está em sintonia com o apresentado por Berdu *et al.* (2015), que concluiu que os trabalhadores da Geração Z priorizam a realização pessoal e planos de carreira como fatores motivadores. Isso reflete a importância que a Geração Z atribui ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os fatores "Relacionamento" e "Ambiente de trabalho positivo" também foram fortemente citados, seguido do fator “Oportunidades”. Este entendimento coincide com o apresentado por Maioli (2017), que afirmou que a Geração Z, para sentir-se satisfeita, valoriza a flexibilidade, justiça organizacional e integração entre colegas. Outro fator de suma importância para elevar o comprometimento dos funcionários ou colaboradores, de acordo com os entrevistados, é o de “Estabilidade” e "Benefícios e remuneração atrativos", seguidos da pelo fator “cultura”. O Gráfico 3 ilustra os resultados quanto à percepção de valorização dos trabalhadores por parte da empresa.

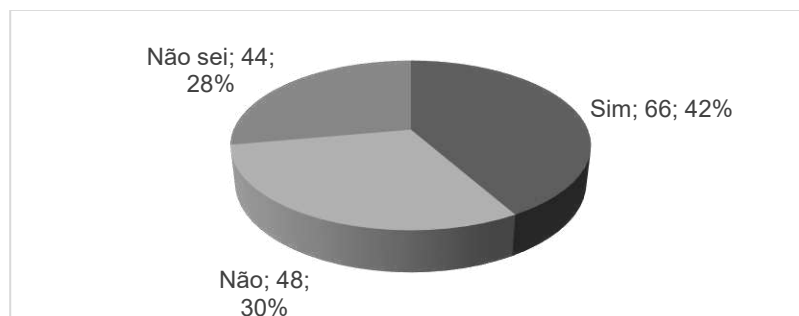
Gráfico 3 – Valorização



Fonte: dados da pesquisa.

A maioria dos participantes (54%) declarou que se sente valorizada pelo empregador ao menos algumas vezes, mas uma parcela ainda bastante significativa (18%) informou que raramente, ou mesmo nunca, tem seus esforços reconhecidos pelos superiores. Este resultado representa um sério desafio para a retenção de talentos em relação à Geração Z, uma vez que são trabalhadores que não almejam somente um bom salário, mas também ganhar reconhecimento e terem seus talentos valorizados, como descrito por Santana (2020). Indagados se pretendem permanecer na empresa atual pelos próximos 24 meses, os participantes responderam como indicado pelo Gráfico 4.

Gráfico 4 – Permanência



Fonte: dados da pesquisa.

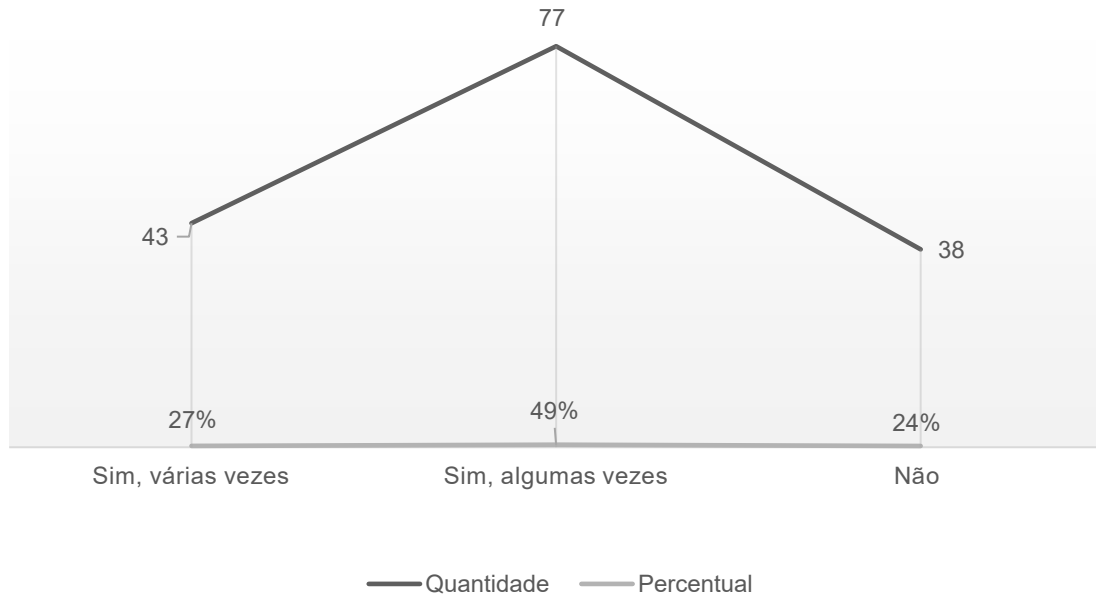
Um total de 66 participantes (42%) afirmaram que pretendem permanecer na empresa nos próximos 2 anos, estando, portanto, satisfeitos com as condições de trabalho apresentadas. Já um quantitativo de 48 respondentes (30%) declarou que não têm a pretensão de ficar trabalhando no mesmo local, indicando a existência de questões que demandam atenção em relação à retenção de talentos por parte das empresas, enquanto 44 indivíduos (28%) disseram não saber responder, o que sugere que podem ser influenciados a permanecerem no mesmo local de trabalho mediante a oferta de algumas melhorias. Neste sentido, Stoker (2020) apresenta sugestões às empresas para conterem a rotatividade dos colaboradores: manutenção de um clima laboral sadio, motivador e voltado ao progresso e desenvolvimento contínuo.

4.3 Rotatividade e Motivos para Sair da Empresa

Os gráficos e tabelas a seguir apresentam informações sobre a intenção de desligamento, principais razões para deixar a empresa, principais razões para ficar, ocorrência de desligamento anterior e motivos que levaram ao desligamento.

Ao serem questionados se já pensaram em deixar a empresa na qual trabalham atualmente, 49% dos participantes declararam que sim, já pensaram em sair da empresa pelo menos algumas vezes, enquanto 27% afirmaram que já consideraram sair várias vezes, indicando um indubitável risco quanto à retenção de talentos. Apenas 24% informaram que nunca consideraram sair da empresa em que trabalham, demonstrando que há um potencial de melhoria para aumentar a satisfação dos funcionários, como indicado no Gráfico 5.

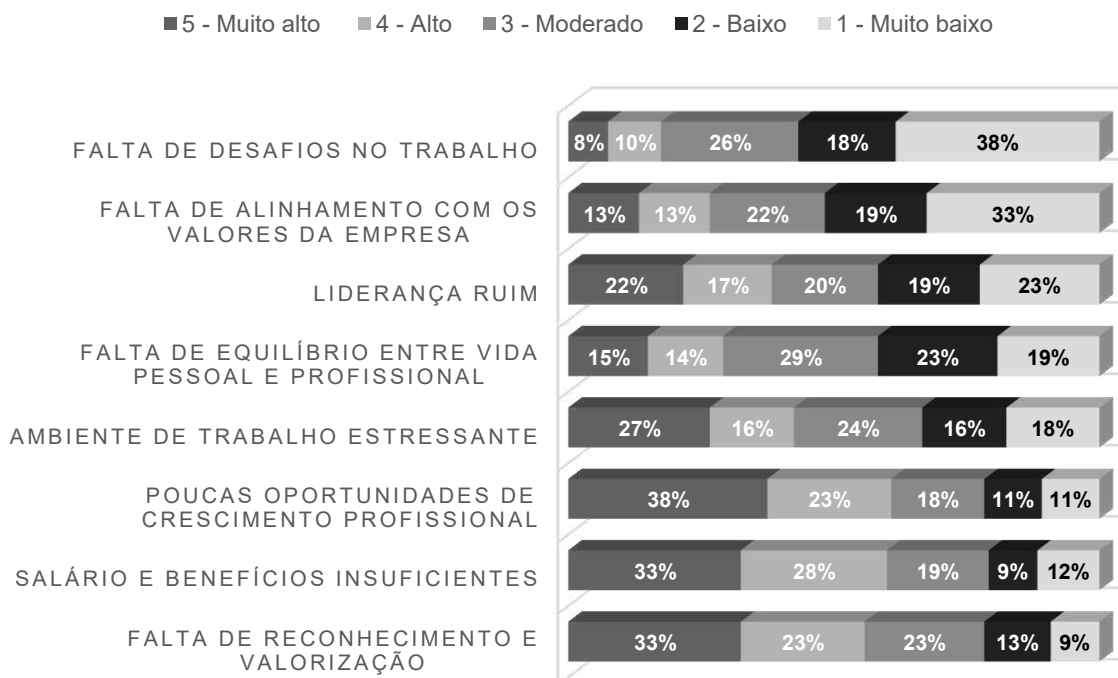
Gráfico 5 – Pensou em deixar a empresa



Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 6 apresenta os principais motivos elencados pelos 120 participantes que responderam sim para uma eventual saída da empresa.

Gráfico 6 – Principais razões para sair



Fonte: dados da pesquisa.

O principal motivo apresentado como motivador para a saída da empresa foram as poucas oportunidades de crescimento profissional (38%), o que indica que o desenvolvimento profissional é um fator crucial para a permanência da Geração Z. Outros pontos muito citados foram salários e benefícios insuficientes e falta de reconhecimento, além do ambiente de trabalho estressante e liderança ruim, sugerindo que a cultura organizacional pesa bastante sobre a decisão de permanência por integrantes da Geração Z. Conforme Smet *et al.* (2022), alguns dos principais motivos pelos quais integrantes da Geração Z deixam o emprego são: líderes indiferentes, expectativas de desempenho irreais por parte do empregador e falta de progressão na carreira. Quando indagados sobre o que a empresa poderia fazer para mantê-los comprometidos os participantes responderam como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Principais motivos para ficar

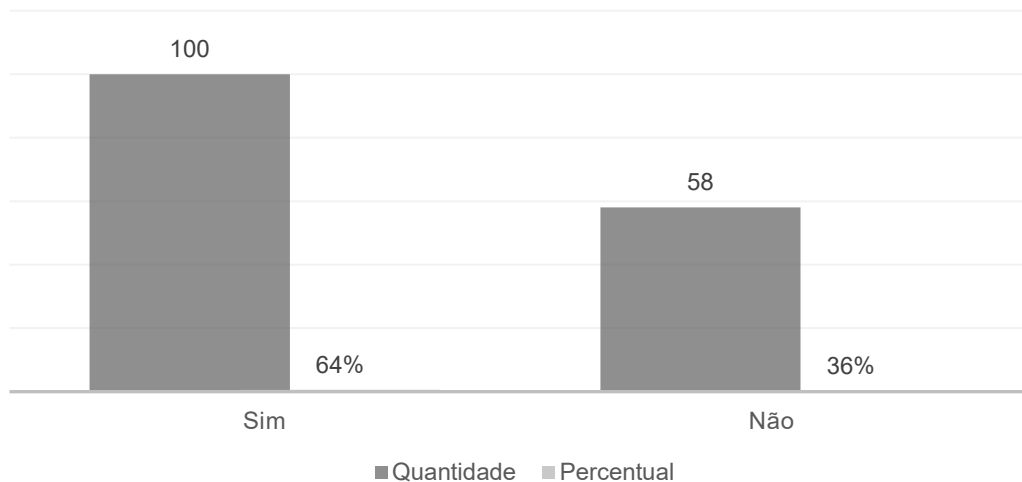
Motivo	Quantidade	Percentual
Melhorar a remuneração e benefícios	56	35
Proporcionar oportunidades de crescimento profissional	32	20
Melhorar a cultura organizacional	11	7
Investir em treinamento e desenvolvimento	5	3
Melhorar a gestão e liderança	10	6
Valorização / reconhecimento	30	19
Outros	14	9

Fonte: dados da pesquisa.

O motivo mais citado para aumentar o comprometimento foi melhorar a remuneração e benefícios (35%), refletindo a preocupação da Geração Z com uma justa contrapartida pelos esforços laborais e a busca pela estabilidade financeira, além de benefícios quanto às necessidades de saúde e bem-estar. Outra resposta importante foi “Oportunidades de crescimento profissional” (20%), indicando que os trabalhadores da Geração Z consideram essencial a ascensão na carreira. Também a valorização/reconhecimento (19%) se revelou uma necessidade respeitável,

sugerindo que a Geração Z busca trabalhar em um ambiente que reconheça e valorize seus esforços. Este resultado coincide com o obtido por Ganguli *et al.* (2022), segundo o qual a Geração Z prefere benefícios de bem-estar, segurança monetária, horário de trabalho flexível e um ambiente de trabalho positivo. Ao serem questionados se já deixaram alguma empresa anteriormente, os participantes da pesquisa responderam como ilustrado pelo Gráfico 7.

Gráfico 7 – Deixou alguma empresa anteriormente.



Fonte: dados da pesquisa.

O quantitativo correspondente a 64% dos participantes afirmou já haver abandonado alguma empresa em que trabalhavam anteriormente, o que evidencia uma elevada rotatividade pelos trabalhadores da Geração Z, refletindo uma busca por melhores condições laborais. Em relação às causas que levaram ao abandono da empresa, os participantes que responderam afirmativamente à questão anterior assim se manifestaram:

Gráfico 8 – Causas para deixarem a empresa anterior



Fonte: dados da pesquisa.

52% dos entrevistados listaram a má gestão e liderança como a principal razão para saírem das empresas. Isso reflete um problema que afeta sobremaneira o comprometimento dos trabalhadores, pois uma liderança eficiente é crucial para motivar a equipe na busca de melhores resultados. A falta de crescimento profissional, para 51% dos respondentes, também é um motivo relevante para a saída, o que reforça a importância dada pelos profissionais da geração Z a oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional.

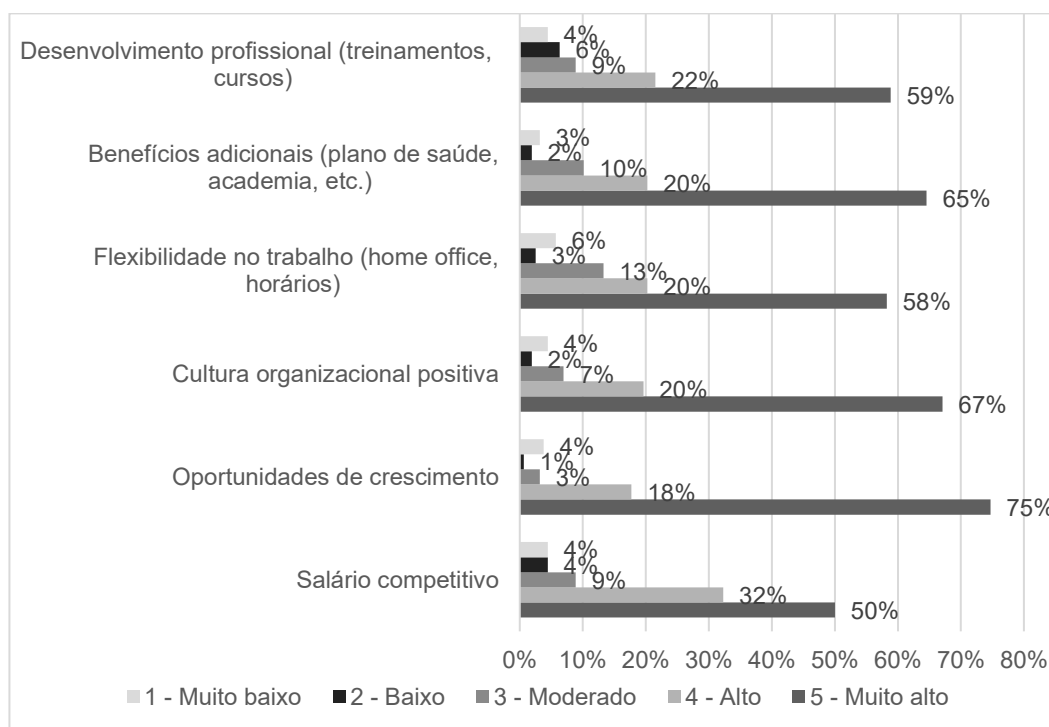
42% dos entrevistados listaram o salário e benefícios inadequados como a principal razão para saírem das empresas. Este resultado confirma que a remuneração e benefícios são áreas que precisam de atenção para a manutenção da motivação. A Cultura organizacional incompatível, por sua vez, é outro fator importante, citado por 39%) dos profissionais, indicando que o ambiente de trabalho possui grande impacto para a decisão de permanecer ou não.

4.4 Expectativas de futuro do trabalho

Os gráficos a seguir apresentam informações sobre fatores considerados mais importantes para geração Z no trabalho, intenção de busca por novas oportunidades

e visão de carreira nos próximos 5 anos.

Gráfico 9 – Fatores mais importantes numa empresa



Fonte: dados da pesquisa.

Perguntados sobre o que é mais importante em uma empresa, os participantes responderam: Oportunidades de crescimento (75%), Cultura organizacional positiva (67%), benefícios adicionais (65%), desenvolvimento profissional (59%), flexibilidade no trabalho (58%), salário competitivo (50%). A oportunidade de crescimento foi a opção que mais se destacou dentre os outros fatores em detrimento do salário que teve um percentual significativo, mas não foi a opção mais escolhida. Isso reforça que a preocupação primária dos profissionais da Geração Z não se resume só segurança financeira, mas a visão de desenvolvimento de carreira a longo prazo.

A segunda opção mais citada (cultura organizacional positiva) reflete a valorização, por parte destes profissionais, de ambientes de trabalho que promovam o bem-estar. A seguir, aparecem os benefícios adicionais citados dentre eles: plano de saúde e academia, considerados mais importantes do que cursos de treinamento vinculados ao desenvolvimento profissional. E finalmente a flexibilidade no trabalho, principalmente o home office, indicando uma busca por equilíbrio entre vida pessoal e

profissional, aspecto muito valorizado pela geração em destaque.

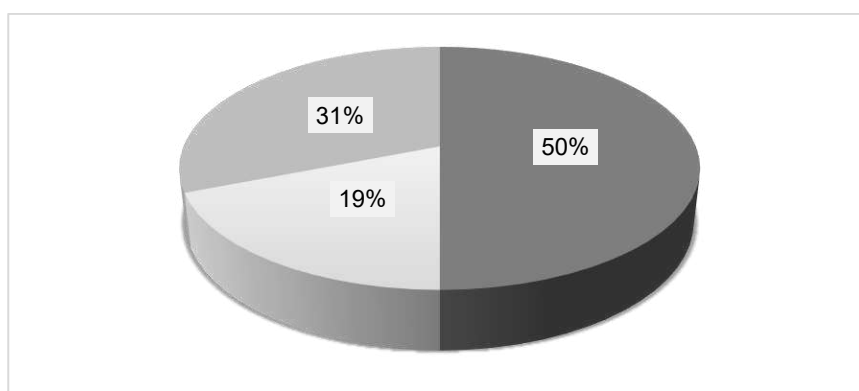
Por tratar-se de um assunto relativamente novo, é oportuna uma breve explanação acerca do home office, modalidade de teletrabalho no qual as tarefas laborais são executadas na própria casa do trabalhador, conectado ao escritório por meio de um computador. Para Ferreira (2017), o teletrabalho ocorre quando

Os trabalhadores trabalham remotamente, normalmente em suas residências, podendo trabalhar todos os dias do mês, em apenas alguns dias, ou de maneira ocasional, sob determinadas circunstâncias estabelecidas pela empresa. Os empregados nestes casos trabalham com computador equipado com modem e linha telefônica fazendo parte de uma empresa, mas que não precisam comparecer às suas instalações físicas para desempenhar suas atividades.

Segundo Chaparro (1997), o teletrabalho resulta do somatório dos seguintes elementos: trabalho + distância + telecomunicações + subordinação. Conforme Hoffmann (2005), o teletrabalho, de forma sucinta, versa sobre a prestação de serviços pelo trabalhador através de meios que possibilitem o envio de dados e informações (textos, imagens, sons, etc.), a partir de sua própria residência ou outro lugar qualquer que não seja o ambiente físico da empresa ou organização.

O Gráfico 10 apresenta os resultados obtidos junto aos participantes após a pergunta: “Você pretende buscar uma nova oportunidade profissional nos próximos 6 meses?”

Gráfico 10 – Novas oportunidades profissionais

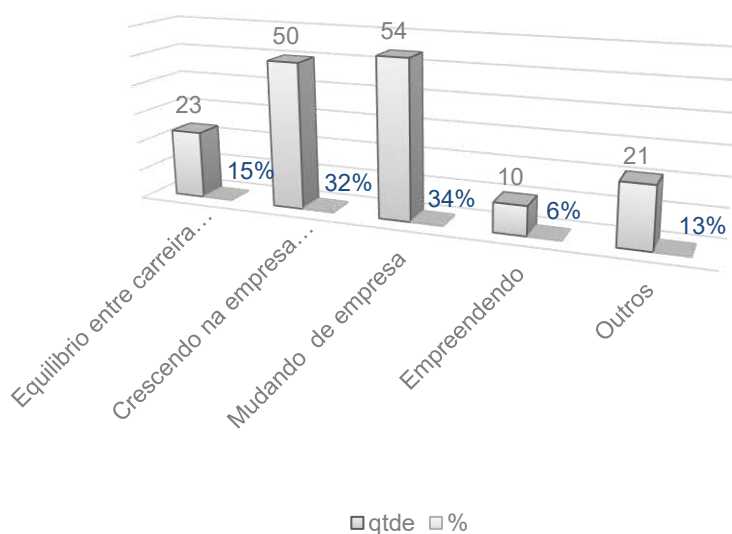


Fonte: dados da pesquisa.

50% dos participantes informaram que almejavam buscar novas oportunidades profissionais nos próximos 6 meses, resultado que comprova a elevada rotatividade entre profissionais da Geração Z. Tal fato pode ser atribuído ao desejo por melhores condições de trabalho e oportunidades de crescimento. Outros 19%

declararam que não tinham pretensão de procurar uma nova oportunidade, o que parece indicar que, apesar da notória mobilidade da Geração Z, uma parcela considerável destes trabalhadores está satisfeita com suas condições atuais no mercado de trabalho. Apenas 31% declararam não saber se buscarão por novas oportunidades, demonstrando certa indecisão quanto suas expectativas de carreira.

Gráfico 11 – Visão de carreira



Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, ao serem questionados sobre como enxergam a carreira nos próximos 5 anos, a maioria, 34% dos participantes, consideram mudar de empresa, reforçando que os participantes dessa amostra não têm receio de sair do emprego em busca de melhores condições. Além disso, 32% indicaram que se veem crescendo na empresa atual, o que indica que boa parte dos trabalhadores da Geração Z deseja prosperar nas empresas em que atualmente trabalham, desde que as condições de trabalho sejam atraentes.

Outros 15% dos entrevistados mencionaram que enxergam um futuro profissional com mais equilíbrio, desejando focar não só na ascensão profissional, mas também em uma qualidade de vida superior. Ademais, 13% relataram outras perspectivas diversas de futuro não atreladas a estar inserida em alguma empresa, enquanto outros respondentes afirmaram não ter projeção definida, enquanto que 6% afirmaram a vontade de empreender. Foi possível constatar que a busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal da geração Z, advém de como a qualidade de vida é

percebida por esses colaboradores e como eles se sentem em relação ao ambiente de trabalho, o que reafirma a teoria proposta por Siqueira (2008) em que a satisfação também é um fator motivacional e a falta de satisfação é um antecessor de rotatividade.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa visou à análise do comprometimento, rotatividade e expectativas de futuro do trabalho da Geração Z. A relevância deste estudo é destacada pelo contexto existente no mercado e nas transformações do trabalho em um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico, o que exige um perfil mais dinâmico dos jovens profissionais e evidencia a necessidade de aumentar os conhecimentos sobre suas motivações profissionais.

A metodologia aplicada foi a pesquisa de campo de natureza quantitativa-descritiva além, naturalmente, de uma revisão da literatura disponível sobre a temática em destaque. Após a revisão bibliográfica efetuada, foi possível constatar que a Geração Z é dotada de singularidades que impactam diretamente sua relação com o ambiente laboral, como a valorização da flexibilidade, desenvolvimento contínuo e reconhecimento profissional.

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário junto a profissionais da Geração Z revelaram que a alta rotatividade destes colaboradores está vinculada à falta de oportunidades de crescimento e pouca valorização de suas competências, além de ambientes de trabalho estáticos. Os dados obtidos também permitem afirmar que as organizações que desfrutam de planos de carreira bem estruturados e práticas como *feedback* constante apresentam maiores índices de retenção e por consequente, redução da rotatividade.

Desta forma, a conclusão deste estudo é de que a retenção de talentos de trabalhadores da Geração Z depende da adaptação das empresas às necessidades específicas de seu público-alvo, notadamente quanto à promoção de um cenário profissional que valorize o desenvolvimento da carreira e o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Neste sentido, sugere-se a adoção de boas práticas, como a liderança participativa, a fim de minimizar os altos índices de rotatividade que caracterizam estes profissionais.

Os resultados da pesquisa demonstraram que apesar de a Geração Z se autoavaliar com alto nível de comprometimento, existe também uma considerável inclinação ao pedido de desligamento. Fator paradoxo em que é notável um engajamento e entrega em crescer na carreira profissional, desde que suas expectativas em relação a empresa sejam atendidas. A alta concentração de vínculos formais e a distribuição em áreas administrativas, atendimento ao cliente e tecnologia

refletem o perfil atual de inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Em contrapartida, o alto índice de profissionais que já consideraram deixar as empresas em que estão inseridos demonstra que só comprometimento não é sinônimo de retenção. A partir da análise realizada, foi possível constatar que é necessário compreender os fatores que nutrem esse comportamento, buscando formas de tornar o ambiente positivo, elaborar planos de carreira que induzam ao crescimento profissional e reconhecer os esforços empregados no meio corporativo como formas de estratégias eficazes, tanto de retenção como de alinhamento as expectativas e valores da Geração Z.

Também é importante a implementação de práticas de gestão relacionadas a programas de capacitação contínua, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e políticas de flexibilidade, como horários adaptáveis e possibilidade de trabalho remoto, bem como a construção de um ambiente colaborativo para aumentar o engajamento.

Esta pesquisa foi delimitada a análise de comprometimento, rotatividade e expectativas futuras do trabalho dos nascidos a partir de 1995, inseridos ou em processo de inserção formal e/ou informal no mercado de trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio de *survey* online a um grupo restrito de jovens acessados através de meios digital e representam uma percepção de um grupo de 158 indivíduos não podendo assim ser generalizados para todo cenário nacional.

Considerando as limitações mencionadas, sugere-se o desenvolvimento de mais estudos, visando aprofundar a compreensão sobre o comportamento dessa geração tão acentuada no mercado. Podem ser aplicados estudos comparando semelhanças e contrastes de comprometimento entre as gerações Y e Z, como também analisar como a cultura organizacional interfere no engajamento da Geração Z ou ainda investigar como esta geração interage com os diferentes estilos de gestão e hierarquias. Essas possibilidades indicam caminhos interessantes para ampliação e aprofundamento do tema, contribuindo para que as lideranças estejam mais capacitadas para lidar com a dinamicidade da Geração Z no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. L. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 34, n. 3. 2013.

ALLEN, N.J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, 1-18, 1990.

ANSEMI, M. L. ANGERAMI, E. L. S, RIBAS GOMES, E. L. Rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Rev Bras Saúde Ocupac.** 1990; v. 23.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de administração de empresas**, v. 33, n. 3, 52-64. 1993.

BERDU, I. G. et al. **A indústria da construção civil e a geração Z**: argumentos para atrair jovem para o setor. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO (SIBRAGEC), 2015, São Carlos. Anais [...]. São Carlos: Associação Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído, 2015. p. 342-349.

BRASIL. **Ministério do Trabalho**. Disponível em: <http://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/o-pdet/o-que-e-caged>. Acesso em: 17 de fevereiro 2025.

BRASIL. **Ministério do Trabalho** Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/search?origem=form&SearchableText=CALCULO%20ROTATIVIDADE>. Acesso em 06 jun. 2025.

CABOZ, Ana Teresa dos Santos. **Comprometimento organizacional, Engagement e a Intenção de turnover na geração Y e Z**. Mestrado em gestão. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, 2024.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimentos em pessoas**: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAVALCANTE, José Gabriel C. **Novos Ídolos do Instagram**: Como os jovens da Geração Z se identificam com os influenciadores digitais em suas redes. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Ceará. 2019.

CGK. Center for Generational Kinetics. **The State of Gen Z 2021 - 2022**. Center for Generational Kinetics, 2022. Disponível em: [https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/State-of-Gen-Z-2021-2022-Workforce .pdf](https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/State-of-Gen-Z-2021-2022-Workforce.pdf). Acesso em: 08 mar. 2025.

CHAPARRO, Francisco Ortiz. **El Teletrabajo**: una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

CHEN, Yi-Yi; PARK Jisung; Park, Aely. Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. **Children and Youth Services Review**, Volume 34, Issue 10, October, Pages 2088-2093, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ªed, São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 5 ed. São Paulo: Atlas 2004. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed. Barueri: Manole, 2009 a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Karin Gutz Inglês, 2014. 510 p. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

CIRIACO, D. **O que é a Geração Z?** Curiosidade. TecMundo, 8 jul. 2009. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>. Acessado em: 02 mar. 2025.

DE GIETER, S.; HOFMANS, J. How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 200-216. 2025.

FAGUNDES, Marina Miranda. **Competência informacional e geração Z**: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

FERREIRA, Pamela Igesca. **O Teletrabalho e a Reforma Trabalhista**. Escola Paulista de Direito – EPD. São Paulo: s.n., 2017.

FORQUIN, J. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Tradução de Jean-Yves de Neufville. In: Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, 1., 2003, São Paulo: [s.n], 2003.

Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>. Acesso em: 31 de maio de 2023.

FORTE, Charles D.; RAMIREZ, Paulo. **Gestão empresarial**. 1. ed. São Paulo: Copidart Editora, 2002. p.50, 51.

GANGULI, Rajorshi; PADHY, Suresh Chandra; SAXENA, Tanjul. The Characteristics and Preferences of Gen Z: A Review of Multi-Geography Findings. **IUP Journal of Organizational Behavior**, Hyderabad, Vol. 21, n. 2. 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/ad8f66df6559aed549ff845fa066e699/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>. Acesso em: 02 de mar. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

HALF, R. **Turnover em alta principais motivos e como evitar**. Disponível: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>. Acesso em 11/02/2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Notas metodológicas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)**. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39531-uma-em-cada-quatro-mulheres-de-15-a-29-anos-nao-estudava-e-nem-estava-ocupada-em-2023>. Acesso em 01/08/2025.

JACQUES, Thiago Carvalho; PEREIRA, Gilberto Braga; FERNANDES, Adriana Lopes; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. v. 9, n. 3, 2015. Disponível em <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226>. Acesso em 11 fev. 2025.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª Ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMATTINA, Alexandre de Araújo; PERALTA, Miriã Cardozo; PAULINO, Carlos Eduardo. **Quantificando Realidades Técnicas de Pesquisa Quantitativa**. Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2024.

MACEY, W.; SCHNEIDER, B. **The Meaning of Employee Engagement**. Industrial and Organizational Psychology, v. 1, p. 3-30, 2008.

MAIOLI, E. **New Generations and Employment: An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment**. 1. ed. Journal of Business, v. 2, n. 1, 2017. Disponível em: <https://journalofbusiness.us/index.php/site/article/view/53/25>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MATA, L.H., NETO, A.M.C., DINIZ, M.D. 2023. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração z. RACEF Revista de administração, contabilidade e economia Fundace. Ribeirão Preto, julho de 2024 edição v.15 n.2 (2024). DOI:HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V15I2.1117

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A Review and Meta-Analysys of the Antecedentes, Correlates, and consequences of Organizational Commitment. **Psicological Bulltin 108**, p. 171-194. 1990.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio do reconhecimento e recompensa**. 2002. f. dissertação (mestrado em gestão empresarial) Escola brasileira de administração pública, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2002. Disponível:<https://repositorio.fgv.br/items/26220b74-3108-4bb8-83d1-feb8f40f4650>. Acesso em 11 fev. 2025.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MITCHELL, Terence R.; HOLTOM, Brooks C.; LEE, Thomas W.; EREZ, Miriam. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, p. 1102-1121, December, 2000.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages** - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York. Academic Press. 1982.

NOVAES, S. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e ALFA. 2018. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2025.

OLIVEIRA, Gustavo Medeiros. Geração Z: **Uma nova forma de sociedade**. Ijuí: Unijuí, 2010.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

SANTANA, P. S. **O salário emocional e sua importância para a retenção de Talentos nas organizações**. 2020. Disponível:http://200.229.206.179/bitstream/handle/123456789/522/Monografia_Psicologia%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 3 mar. 2025.

SANTOS, Wandressa P.; LISBOA, Wellington Teixeira. **As multifaces da “geração Z” e suas dinâmicas de consumo**. São Paulo: Plêiade, 2016.

SILVA, E. M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: https://ibmec-dissertacoes.s3.amazonaws.com/ibmec-dissertacoes/mestrado-profissional-em-administracao/2006/dis_2006_13_-_elson_magno_da_silva.pdf. Acesso em 05 ago.2025.

SILVA, L. P., CASTRO, M.A.R., SANTOS, M.G., NETO, P.J.L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. Scielo, **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v.20 n.3 jul-set. 2018 p.401-420. Disponível: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947> Acesso em: 20 dez.2024.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. In M. M. M. Siqueira (Org), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed. 2008.

SMET, Aaron de; DOWLING, Bonnie; BALDOCCHI, Marino Mugayar; SHANINGER, Bill. **Gone for now, or gone for good?** How to play the new talent game and winback workers. McKinsey & Company, [s.l], 09 mar. 2022. Disponível: <https://www.mckinsey.com/capabilities/peopleandorganizationalperformance/ourinsights/gonefornoworgoneforgoodhowtoplaythenewtalentgameandwinbackworkers?cid=othere/mltgmipmck&hlkid=b950bd28b5bf4a00877698a65048cbd4&hctky=12455146&hdpid=bd2b3b77bc184cacb6ff5259f0a5556b>. Acesso em: 05 mar. 2025.

STOKER, F. **O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos**. 2020. Disponível: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44726>>. Acesso em 19 de fev. 2025.

THEVENET, M. La reforme d'ume époque: l'expression des salaires. **Revue Française de Gestion**. n. 40, p. 18-34. March/April, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VANHOVE, Ariane de Avila; LAGUNA, Caroline; LEÃO, Eduardo Jorge Passos Saraiva; DOMINGUES, Leticia Dilda; SACCOL, Tatiane Padilha. **Rotatividade**: um desafio para as áreas operacionais das empresas de transporte. Fundação Dom Cabral - FDC. Porto Alegre, 2016. Disponível em:<https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/12>. Acesso em 03 ago.2025.

YANG, J.; TREADWAY, D. C.; STEPINA, L. P. Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 8, 1624-1635. 2013.

ZAHARI, Siti Nuralieya Syahira; PUTEH, Fadilah. Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. **Sciences**, v. 13, n. 1, p. 902-927, 2023.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. **Choque de gerações**. Executive Digest, Lisboa,n.65., 2000.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

Questionário sobre Comprometimento e Rotatividade da Geração Z nas Organizações

Objetivo: Este questionário tem como finalidade compreender os fatores que influenciam o comprometimento e a permanência dos trabalhadores da Geração Z nas empresas, bem como identificar os principais motivos que levam à saída desses profissionais.

Instruções: Responda às perguntas de forma sincera. Todas as respostas são anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

1. Perfil do Respondente

1.1. Idade:

- Menos de 18 anos
- 18 – 24 anos
- 25 – 29 anos

1.2. Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

1.3. Tempo na empresa atual:

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 3 anos
- Mais de 3 anos

1.4. Área de atuação:

- Administração
- Tecnologia
- Vendas
- Atendimento ao Cliente
- Marketing
- Outras: _____

1.5. Tipo de vínculo empregatício:

- CLT
- Estágio
- Temporário
- Freelancer
- Outros: _____

2. Comprometimento com a Empresa

2.1. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia seu comprometimento com a empresa? (1 - Muito Baixo | 5 - Muito Alto)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.2. O que mais contribui para o seu comprometimento com a empresa? Em uma escala de 1 a 5, Considerando que: (1 - Muito Baixo: Não contribui para o meu comprometimento com a empresa | 5 - Muito Alto: Forte comprometimento com a empresa)

Ambiente de trabalho positivo

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Oportunidades de crescimento e aprendizado

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Cultura organizacional alinhada aos meus valores

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Benefícios e remuneração atrativos

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Estabilidade no emprego

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

Relacionamento com líderes e colegas

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Flexibilidade no trabalho

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2.3. Você sente que a empresa valoriza seu trabalho e dedicação?

- Sim, sempre
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

2.4. Você se vê trabalhando nesta empresa nos próximos 2 anos?

- Sim
- Não
- Não sei

3. Rotatividade e Motivos para Sair da Empresa

3.1. Você já pensou em deixar a empresa?

- Sim, várias vezes
- Sim, algumas vezes
- Não

3.2. Se sim, quais são os principais motivos que o fariam sair? Em uma escala de 1 a 5, Considerando que: (1 Baixo - Não me faria sair de forma alguma | 5 - Muito Alto -definitivamente sairia se essas questões não forem resolvidas)

Falta de reconhecimento e valorização

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Salário e benefícios insuficientes

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5

Poucas oportunidades de crescimento profissional

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Ambiente de trabalho estressante

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Liderança ruim

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Falta de alinhamento com os valores da empresa

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Falta de desafios no trabalho

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3.3. O que a empresa poderia fazer para mantê-lo motivado e comprometido?

3.4. Você já deixou alguma empresa anteriormente?

- Sim
- Não

3.5. Se sim, quais foram os motivos principais?

Em uma escala de 1 a 5, Considerando que: (1 Baixo - motivo irrelevante | 5 - Muito Alto: Motivo forte e definitivo que me levou a mudar)

Salário e benefícios inadequados

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Falta de crescimento profissional

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Cultura organizacional incompatível

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Má gestão e liderança

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Expectativas e Futuro Profissional

4.1. O que é mais importante para você em uma empresa? (Em uma escala de 1 a 5, Considerando que: (1 - Pouco importante | 5 - Muito importante)

Salário competitivo

- 1
- 2
- 3
- 4

5

Oportunidades de crescimento

1

2

3

4

5

Cultura organizacional positiva

1

2

3

4

5

Flexibilidade no trabalho (home office, horários)

1

2

3

4

5

Benefícios adicionais (plano de saúde, academia, etc.)

1

2

3

4

5

Desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos)

1

2

3

4

5

4.2. Você pretende buscar uma nova oportunidade profissional nos próximos 6 meses?

Sim

Não

Não sei

4.3. Como você enxerga sua carreira nos próximos 5 anos?