



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

JAMYLLÉ AMARAL ALVES

FATORES DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO:
UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES Y e Z

FORTALEZA

2025

JAMYLLLE AMARAL ALVES

FATORES DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO:
UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES Y e Z

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professora Luma Louise Sousa Lopes

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)

- A1f ALVES, JAMYLLÉ AMARAL.
FATORES DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: UMA
ANÁLISE DAS GERAÇÕES Y e Z / JAMYLLÉ AMARAL ALVES. – 2025.
52 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2025.
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.
1. Intenção de Rotatividade. 2. Geração Y. 3. Geração Z. I. Título.

CDD 658

JAMYLLLE AMARAL ALVES

FATORES DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO:
UMA ANÁLISE DAS GERAÇÕES Y e Z

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 27/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Giselle Cavalcante Queiroz
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pela sua bondade e infinita misericórdia comigo.

A Prof. Luma Louise Sousa Lopes pelo incentivo, orientação deste trabalho e ensinamentos.

Ao meu esposo, Bruno Erick, que ao longo desse processo obtive apoio, força, torcida e acima de tudo, compreensão pelos meses em que fomos atravessados pelos estudos e elaboração desta pesquisa.

Aos meus pais, Tatiana Amaral e Alexandre Alves, que sempre incentivaram todas as minhas empreitadas, inclusive os meus estudos. É graças a eles que tive a oportunidade de ingressar no ensino superior e sigo buscando orgulhá-los.

RESUMO

A intenção de rotatividade dos profissionais no mercado de trabalho é influenciada por fatores individuais e organizacionais, que variam de acordo com a geração que os indivíduos estão inseridos. Esse estudo tem por objetivo analisar os principais fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos das Gerações Y e Z no mercado de trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, sendo os dados coletados por entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 10 profissionais da área de Recursos Humanos de Fortaleza/Ce, sendo 5 da Geração Y e 5 da Geração Z. Os dados coletados foram analisados por análise de conteúdo. Entre os resultados, evidencia-se que a Geração Y possui fatores principais que influenciam na intenção de rotatividades, como liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, salário e cultura organizacional, já a Geração Z observou-se que como principais fatores seriam a flexibilidade, autonomia e novos desafios.

Palavras-chave: Intenção de Rotatividade; Geração Y; Geração Z.

ABSTRACT

The turnover intention of professionals in the job market is influenced by individual and organizational factors, which vary according to the generation in which the individuals are inserted. This study aims to analyze the main factors that lead to turnover intentions among Human Resources professionals from Generation Y and Z in the job market. To this end, a qualitative and descriptive study was conducted, with data collected through semi-structured interviews. Ten Human Resources professionals from Fortaleza/Ce were interviewed, five from Generation Y and five from Generation Z. The data collected was analyzed using content analysis. The results show that Generation Y has the main factors influencing turnover, such as leadership, work-life balance, salary and organizational culture, while Generation Z's main factors are flexibility, autonomy and new challenges.

Keywords: Turnover Intention; Generation Y; Generation Z.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Divisão de período das Gerações	13
Quadro 02 - Fatores valorizados pela Geração Z	20
Quadro 03 - Objetivos e principais resultados encontrados em estudos sobre “rotatividade” e “geração y e z”	21
Quadro 04 - Perfil dos entrevistados	25
Quadro 05 - Comparativo dos fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	12
2.1	Geração Y	13
2.2	Geração Z	15
2.3	Intenção de Rotatividade	18
3	METODOLOGIA	22
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1	Fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y	26
4.2	Fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Z	29
4.3	Comparação entre os fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z.	32
5	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	44
	APÊNDICE B - FATORES DE ROTATIVIDADE DA GERAÇÃO Z OBSERVADOS NAS ENTREVISTAS	45
	APÊNDICE C - FATORES DE ROTATIVIDADE DA GERAÇÃO Y OBSERVADOS NAS ENTREVISTAS	49
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	52

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante mudança e evolução, principalmente no que diz respeito aos colaboradores. A partir desse processo de transformação, tem sido necessário cada vez mais compreender os diversos aspectos sociais e humanos que existem nas organizações, levando a consciência da importância de contar com uma força de trabalho comprometida e qualificada (Sant'anna et al., 2022).

Nesse contexto, entender sobre os perfis dos profissionais que estão na organização e os fatores que os levam a ter a intenção de saída da empresa tem sido um ponto de relevância. Especialmente porque isso gera repercussões de custos tangíveis (recrutamento e seleção, integração, treinamentos) e/ou intangíveis (quebra do fluxo de trabalho, perda de know-how) e dificulta no alcance de metas e produtividade, segundo (Oliveira et al., 2018)

Com os profissionais da Geração Y no seu auge quando se trata do mercado de trabalho e a Geração Z sendo inserida, esse tema ganha ainda mais notoriedade (Matta; Carvalho; Diniz, 2024). As gerações podem ser entendidas como grupos que compartilham os mesmos anos de nascimento, vivendo acontecimentos sociais similares (Comazzetto et al, 2016). A literatura classifica as gerações de profissionais ativos como *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), X (nascidos entre 1965 e 1977) e geração Y (nascidos de 1978 em diante), conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008). Já a Geração Z contempla o período de 1995 e 2010, de acordo com McCrindle e Wolfinger (2009). Importante ressaltar que a definição da nomenclatura e a identificação da exata faixa etária das gerações não encontra convergência na literatura disponível e assim podem ocorrer pequenas variações em ambos os itens (Batista, 2012).

Sendo assim, existem dois perfis profissionais diferentes que coexistem atualmente no mercado de trabalho: a Geração Y considerada mais confiante, relaxada, egoístas, querem ter desafios frequentes e flexibilidade para atingir os objetivos (Zomer; Santos; Costa, 2018) e Geração Z, caracterizada por profissionais dinâmicos, inovadores, entretanto com dificuldades de se relacionar com pessoas, além de serem impacientes e distraídos (Tapscott, 2010).

A busca pela permanência destes profissionais, de diferentes gerações, é um desafio cada vez mais presente nas organizações. Nesse contexto, o papel do

profissional de Recursos Humanos é fundamental para identificar e atender às necessidades dos colaboradores. Segundo Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, *apud* Foroni; Fischer; Pereira, 2023), os profissionais de RH atuam a fim de minimizar o desperdício e otimizar o fluxo de valor para seus clientes, sendo o seu papel essencial como precursor da cultura e agente para fortalecer o engajamento dos colaboradores (Escrivão; Silva, 2023). Dessa forma é necessário compreender os motivos que estimulam os profissionais de RH a terem a intenção de rotatividade da organização, uma vez que sua atividade está diretamente ligada a sustentabilidade do negócio, quando se olha para o cuidado com gente.

Diante dessa discussão, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais os fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos das Gerações Y e Z no mercado de trabalho? O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos das Gerações Y e Z no mercado de trabalho.

Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y no mercado de trabalho, b) identificar os fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Z no mercado de trabalho, e c) comparar os fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z no mercado de trabalho.

Este estudo concentra-se nas percepções individuais dos profissionais de Recursos Humanos, revelando os fatores que influenciam sua própria intenção de rotatividade enquanto colaboradores ativos dentro da organização. É importante ressaltar que a pesquisa se baseia exclusivamente nas experiências e sentimentos dos próprios profissionais, sem recorrer a percepções externas, intermediárias ou de terceiros.

Foi realizado um levantamento nas bases de dados Periódicos SPELL, considerando o período de 2019 a 2023, aplicando os descritores “Rotatividade” e “Geração Y” e “Geração Z” no campo de busca. Foram identificados trabalhos que avaliam as motivações, satisfações e vivências de Geração Y no mercado de trabalho (Fossatti; Pauli; Tomasi, 2020); as perspectivas de carreira da Geração Z (Bispo et al., 2022); as razões de rotatividade voluntária da Geração Z (Matta; Carvalho; Diniz, 2024).

A revisão da literatura não identificou estudos que investigaram especificamente a intenção de rotatividade da Geração Y no período analisado, tão pouco comparações diretas entre as gerações Y e Z nesse aspecto. Essa lacuna de pesquisa evidencia a necessidade de aprofundar a discussão sobre as causas que levam esses grupos a deixarem as organizações, contribuindo para o avanço do conhecimento e a construção de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes. Além disso, é necessário que as organizações desenvolvam programas e estratégias que possam influenciar na permanência destes profissionais nas organizações, atuando de forma preventiva, buscando reduzir os custos tangíveis e intangíveis da rotatividade destes profissionais.

A pesquisa estrutura-se em cinco seções, introduzindo a temática abordada e apresentando o problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e objetivos específicos, finalizando na menção à justificativa do estudo. Após isto, encaminha-se para descrição dos conceitos abordados que servirão de fundamentação teórica para a produção deste trabalho.

Na seção seguinte, serão abordadas as características dos procedimentos metodológicos adotados, neste caso, sobre a pesquisa-ação. Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, pois visa descrever e interpretar o fenômeno e os atributos da Intenção de Rotatividade de profissionais de recursos humanos da geração Y e Z. A partir disso, foram realizadas entrevistas junto aos profissionais voluntários como objeto de estudo para contextualização da análise e desenvolvimento de resultados, além de pesquisas em periódicos para auxiliar a aplicação do processo.

A última seção discute, respectivamente, os resultados obtidos diante da implementação do estudo sobre o problema citado, por meio das entrevistas, concluindo com as considerações finais na qual indicou-se os pontos mais relevantes observados com a realização deste estudo, bem como, as contribuições para estimular novos trabalhos, tanto no campo do tema desenvolvido, quanto na metodologia de pesquisa empregada.

2 GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

De acordo com McCrindle e Wolfinger (2009), uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha um tempo e um espaço na história que lhes confere uma identidade coletiva, sendo um corte temporal de pessoas nascidas em um período semelhante que possuem a mesma idade e fase de vida comparável. Embora os indivíduos de uma mesma geração possam ter diferentes pensamentos, existe uma referência comum que é percebida como uma realidade objetiva para eles, de forma consciente ou não.

Segundo Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011), os comportamentos de cada geração são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram, fazendo necessário entendê-los de um ponto de vista sociocognitivo-cultural. Chiuzi, Peixoto e Fusari (2011) apontam que compreender o período histórico possibilita analisar as condições econômicas, sociais e culturais que afetaram as experiências individuais. Entretanto, McCrindle e Wolfinger (2009) reforçam que, mais do que nunca, os pontos em comum das gerações atuais atravessam fronteiras mundiais, devido a globalização, acabam por sofrer interferência e são moldados pelos mesmos eventos, tendências e desenvolvimentos.

Sendo importante, então, ter em mente que uma geração vai além da idade e abarca também a vivência e a experiência das pessoas que conviveram em uma determinada época, que com o passar do tempo vão ao encontro de novas gerações, a ponto de, atualmente, gerações distintas estarem compartilhando o mesmo ambiente no trabalho. Em ambientes organizacionais atuais, empresas se deparam com a complexidade de administrar equipes diversificadas, compostas por indivíduos com distintas características e vivências, conforme salientado por Veloso, Dutra e Nakata (2008).

Na literatura, as gerações são classificadas de acordo com o período no qual foi o ano de nascimento do indivíduo e outros fatores como já explanado acima, havendo diferentes concordâncias sobre o período exato em que se enquadra cada geração (Batista, 2012). Portanto, este estudo considera os períodos geracionais conforme o proposto por Veloso, Dutra e Nakata (2008) e McCrindle e Wolfinger (2009), conforme demonstra o Quadro 01:

Quadro 01 – Divisão de período das Gerações

Gerações	Ano de nascimento	Idade (2024)
Baby Boomers	1946 a 1964	78 a 60
Geração X	1965 a 1977	59 a 47
Geração Y	1978 a 1994	46 a 30
Geração Z	1995 a 2010	28 a 14

Fonte: Elaborado pela autora conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008) e McCrindle e Wolfinger (2009)

Compreender as diferenças entre as gerações requer entender como cada uma delas constrói suas crenças, valores e prioridades (Chiuzi; Peixoto; Fusari, 2011). Para traçar um panorama completo dessas diferenças e semelhanças, torna-se relevante explorar como cada uma delas se comporta e interage.

2.1 Geração Y

A Geração Y corresponde ao período de 1978 a 1994 (Veloso; Dutra; Nakata, 2016), anos marcados por avanços tecnológicos, mudanças culturais e transformações socioeconômicas. Nesses anos ocorreu a popularização da internet, permitindo a comunicação global entre os usuários, a criação dos computadores pessoais, empresas como a Nokia e a Motorola lançaram telefones com recursos avançados, como mensagens de texto e acesso à internet, o VHS foi substituído pelo DVD com maior qualidade de imagem e som, além disso, diversos avanços na medicina ocorreram, como a descoberta do HIV e o sequenciamento completo do genoma humano pelo Projeto Genoma Humano.

Mundialmente, ocorreram diversos marcos históricos, como a Queda do Muro de Berlim em 1989, a desintegração da União Soviética, o atentado do 11 de setembro em 2001, e o surgimento das redes sociais. No cenário brasileiro, a Geração Y surgiu em um período de transição, marcado por desafios econômicos e a retomada da democracia (Veloso; Dutra; Nakata, 2016). O início da trajetória dessa geração coincidiu com um momento de instabilidade no país, caracterizado pelo fim do regime militar e a construção de uma nova ordem política e social. Paralelamente, o contexto global era influenciado pela cultura da impermanência e pela volatilidade dos mercados, fatores que também moldaram a realidade da época.

A Geração Y participa ativamente do mercado de trabalho. São profissionais que cresceram em contato com as tecnologias de informação (Veloso; Dutra; Nakata, 2016), e por terem sido criados nesse contexto tecnológico, não concebem o mundo sem ele, o que influencia significativamente sua educação e comportamento (Almeida et. al., 2013). Toda essa familiaridade com a tecnologia faz com que sejam adaptáveis a novas ferramentas para obter informações rapidamente e solucionar problemas com agilidade, expandindo sua rede de comunicações (Fossatti; Pauli; Tomasi, 2020; Almeida et al., 2013).

O desenvolvimento tecnológico foi cada dia mais rápido com essa geração, que possui características comportamentais de impaciência e ansiedade, pois buscam acompanhar o ritmo acelerado do mundo contemporâneo (Almeida et al., 2013). Cresceram estimulados por diversas atividades e realizando múltiplos afazeres no mesmo momento, fazendo com que essa geração possua um conceito de trabalho diferente das demais gerações. Segundo García, Stein e Ramón (2008), é perceptível que o trabalho, além de ser uma fonte de sustento econômico, passou a desempenhar um papel importante na busca por satisfação pessoal, aprendizado e status. Essa mudança de perspectiva impacta o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos que eram valorizados pelas gerações anteriores (Veloso; Dutra; Nakata, 2008).

Além disso, essa geração está constantemente em busca de novos aprendizados e experiências, o que faz com que não passem longos períodos em um mesmo trabalho, elevando o nível de rotatividade nas empresas (Comazzetto et al., 2016). Entretanto, de acordo com García, Stein e Ramón (2008), também são atraídos pela estabilidade, principalmente quando atrelada a qualidade de vida, esses jovens não procuram por movimentações que venham a interferir na sua vida pessoal.

Além disso, a necessidade de receber feedbacks constantes é uma forma de se sentirem reconhecidos, uma vez que prezam pelo seu desenvolvimento profissional, que envolve conhecimento, aprendizado de novas técnicas para assumir grandes responsabilidades (Almeida et al., 2013). Uma de suas principais características é a busca por conciliar suas conquistas profissionais com a vida pessoal, almejando um equilíbrio saudável entre ambos. Por essa razão, preferem um ambiente de trabalho que ofereça autonomia e flexibilidade (Fossatti; Pauli; Tomasi, 2020).

Embora essa geração preze por um salário compatível com o cargo

(Almeida et al., 2013), não se limita apenas a isso. A Geração Z também almeja por melhores condições físicas e mentais, segundo McCrindle e Wolfinger (2009), essa geração considera que o trabalho deve ser organizado ao redor da sua vida, e não o contrário. Além disso, prezam por um ambiente de trabalho colaborativo e descontraído, onde possam se conectar com colegas de trabalho, trocar ideias e trabalhar em equipe (García; Stein; Ramón, 2008). Eles se comunicam com seus supervisores da mesma forma que conversam com seus amigos, sem o receio tradicional em relação ao chefe, pois valorizam o acesso direto às lideranças e o retorno sistemático (García; Stein; Ramón, 2008). No que tange às lideranças, esses jovens esperam que seus líderes conheçam o negócio da empresa, saibam definir prioridades e desenvolvam os profissionais, estimulando e respeitando seu talento (Almeida et al., 2013).

2.2 A Geração Z

A Geração Z, é composta pelos nascidos entre os anos de 1997 e 2010 (McCrindle; Wolfinger, 2009), o “Z” vem de “zapear”, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito (Kampf, 2011). “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e também “energia” ou “entusiasmo”. Este público está entrando no mercado de trabalho e se torna cada vez mais importante para a dinâmica organizacional, estão transformando a sociedade atual, ao mesmo tempo que o mundo digital também gera mudanças nesses indivíduos (Melo et al., 2019).

As pessoas nascidas nesse período são as primeiras a terem vivência desde muito pequenas com computadores, smartphones e tecnologia de uma forma contínua (Melo et al., 2019). Além disso, essa geração também teve acesso a serviços e aplicativos como navegadores web, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (Kapil; Roy, 2014). Isso faz com que essa geração seja conhecida por serem Nativos Digitais, em uma época em que o computador, smartphone, televisão, videogame e internet já eram conhecidos por todos e já estavam se popularizando para se tornarem o que são hoje. Segundo Tapscott (2010), eles são ágeis, multitarefas e capazes de absorver uma grande quantidade

de informações, afinal, vivem na era das respostas instantâneas e em tempo real facilitando a comunicação de forma mais rápida.

Ademais, não podemos menosprezar a influência que a pandemia da covid-19 teve sobre a população. Em dezembro de 2019 a OMS identificou as primeiras suspeitas desse vírus até então desconhecido pelo mundo na China, sendo classificada como pandemia em março de 2020, com mais de 655 milhões de casos da doença confirmados, com 6 milhões de vítimas fatais em todo o mundo. Um dos avanços quanto às medidas de proteção foi o distanciamento social, com o *lockdown* (ou *confinamento*), trouxe outras enfermidades, principalmente a depressão, acometendo indivíduos durante a adaptação do home office (Godoy; Barros, 2023), também impactando no ingresso dessa geração no mercado de trabalho.

Esse período também foi marcado, por além dos avanços tecnológicos, diversos movimentos sociais, aumento de protestos ao redor do mundo, crises econômicas, desastres ambientais, e a mais recente pandemia da Covid-19, crescendo cenários de volatilidade tanto no contexto nacional quanto internacional. Isto tornou essa geração mais flexível, se adaptando rapidamente às mudanças, demonstrando muita capacidade para aprender continuamente e ter capacidade de desempenhar múltiplas tarefas (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2021).

No mercado de trabalho, os jovens da geração Z estão buscando por experiências desafiadoras e oportunidades de crescimento profissional, não se contentando com trabalhos repetitivos (Chillakuri; Mahanandia, 2018), valorizando um ambiente estimulante para experimentar novos desafios (Lorgulescu, 2016). Por vezes, preferem o trabalho individual e a comunicação online, porém apreciam o trabalho em equipe e o contato social com seus colegas, sendo importante manter uma rede de contatos e boa relação com os colegas de trabalho no dia a dia (Barhate; Dirani, 2021).

A Geração Z valoriza a autonomia no trabalho e arranjos de emprego não tradicionais, pois almejam maior liberdade e flexibilidade no trabalho, pois gostam de ser tratados com confiança, sabendo o que se espera deles e, portanto, não veem diferença em trabalhar em casa ou no escritório, uma vez que com a tecnologia em todos os lugares, tornou-se fácil para os funcionários gerenciarem o trabalho de qualquer lugar (Chillakuri; Mahanandia, 2018). São profissionais que buscam constantemente autonomia e tendem a recuar diante de um ato de autoridade vertical

(Melo et al., 2019), preferindo empresas onde possam ter acesso direto aos gestores, tendo liberdade para dar e receber feedbacks. Podemos ver alguns desses fatores refletivos no Quadro 02:

Quadro 2 - Fatores valorizados pela Geração Z

Fatores	Autores
Valorizam oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal	(Iorgulescu, 2016; Abreu et al., 2016; Fratričová; Kirchmayer, 2018; Melo et al., 2019; Kirchmayer; Fratričová, 2020)
Valorizam autonomia e flexibilidade de horários/local de trabalho	(Iorgulescu, 2016; Chillakuri; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021)
Valorizam oportunidades de crescimento e de ascensão na carreira	(Iorgulescu, 2016; Fratričová; Kirchmayer, 2018; Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022)
Remuneração elevada é considerada um atrativo	(Chillakuri; Mahanandia, 2018; Kirchmayer; Fratričová, 2020; Sousa; Colatuzzi, 2021; Lima et al., 2022; Bispo et al., 2022)
Buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal e almejam ter qualidade de vida	(Iorgulescu, 2016; Chillakuri; Mahanandia, 2018; Melo et al., 2019; Rodrigues et al., 2021; Bispo et al., 2022)
Sentem desejo de fazer diferença e causar impacto positivo com suas ações	(Iorgulescu, 2016; Fratričová; Kirchmayer, 2018; Melo et al., 2019; Bispo et al., 2022)
Pouco preocupados com a hierarquia organizacional, preferindo trabalhos onde possam ter acesso direto aos gestores	(Chillakuri; Mahanandia, 2018; Santos Et Al., 2019; Pauli et al., 2020; Bispo et al., 2022)
Almejam fazer o que gostam	(Fratričová; Kirchmayer, 2018; Lima et al., 2022)
Buscam um trabalho onde predomina um bom clima entre os colegas	(Fratričová; Kirchmayer, 2018)

Fonte: (Matta; Carvalho; Diniz, 2024)

A Geração Z dificilmente trabalhará para organizações que vão contra os seus valores ou cuja razão de existência não entendam, valorizando mais o prazer no trabalho (Matta; Carvalho; Diniz, 2024). Além disso, estão em busca de trabalhos significativos e que tenham impacto na sociedade, em empresas que possuem valores compatíveis com os seus valores pessoais e estejam dispostas a ouvir ideias (Barhate; Dirani, 2021). Além disso, essa geração também valoriza aspectos importantes como, valorização salarial e justiça no sistema de recompensas da organização e benefícios

recebidos, sendo um fator relevante na sua dedicação e na sua intenção de permanência no cargo (Santos et al., 2019). Trata-se de uma geração extremamente versátil para o acúmulo de renda, já que atualmente se fala muito mais sobre bancos de investimentos, e existem formas de aumentar sua renda de diversas formas através da internet, tornando um desafio também engajar essas pessoas somente pela remuneração.

Atualmente, as organizações exigem cada vez mais pessoas modernas, bem-preparadas, dinâmicas e principalmente por dentro a atualidade e a Geração Z possui bem essas características, trazendo desafios ainda maiores que a geração anterior (a geração Y), sendo o índice de pedidos de desligamento quase o dobro dos trabalhadores mais velhos (Matta; Carvalho; Diniz, 2024).

2.3 Intenção de Rotatividade

Rotatividade ou “turnover” é um termo que define o movimento de entradas e saídas dos funcionários em uma organização, independente de terem sido motivados pelo empregador ou por própria decisão do empregado, em comparação ao quadro de funcionários efetivos (Oliveira et al., 2018). Este é um assunto relevante, uma vez que a rotatividade em si é um movimento natural nas organizações, porém percebe-se que o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados (Oliveira et al., 2018).

A rotatividade pode ser dividida em duas categorias, sendo a por iniciativa do empregador, onde a própria empresa toma a decisão de encerrar o contrato com aquele colaborador (demissão), e o desligamento voluntário, que é aquele que ocorre por iniciativa do empregado (Weissmantel; Silva; Cunha, 2024). Este último é o que impacta de forma mais direta na organização, pois questiona a efetividade organizacional e por dificultar o alcance de metas de produtividade nas organizações (Román-Calderón; Battistelli; Vargas-Saenz, 2014). Dessa forma, faz-se necessário conhecer os fatores que podem levar o indivíduo a pensar ou ter vontade de sair da organização em que trabalha, ou seja, sua intenção de rotatividade (Román-Calderón; Battistelli; Vargas-Saenz, 2014), uma vez que podem preceder o desligamento efetivo do indivíduo da empresa.

A perda de conhecimento especializado, a dificuldade em encontrar substitutos qualificados e a desmotivação da equipe remanescente comprometem a capacidade da empresa de atender às demandas dos clientes, de inovar e de construir relacionamentos sólidos com seus stakeholders. Esses impactos, que vão além dos custos financeiros, evidenciam a importância de implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas para reter talentos e promover um ambiente de trabalho positivo (Matta; Carvalho; Diniz, 2024).

Dentre as causas relatadas na literatura, os fatores que definem a intenção de rotatividade são os individuais e os organizacionais, sendo este último o principal (Jha, 2009). Como fatores individuais, tem-se principalmente a personalidade do indivíduo, e a percepção individual de justiça organizacional (Jha, 2009). Como fatores organizacionais podemos perceber o estresse no trabalho (sobrecarga, conflito de papéis, conflito trabalho-família), liderança (percepção de suporte dos seus superiores imediatos), satisfação com o salário e a cultura organizacional, sendo estes fatores determinantes ligados à organização, tendo impacto direto na intenção de rotatividade dos colaboradores (Jha, 2009).

Ademais, outros fatores que influenciam na intenção de rotatividade é a percepção de suporte organizacional que se refere a crença do indivíduo do quanto a organização retribui e valoriza seus esforços individuais e se preocupa com seu bem-estar (Diógenes et al., 2016). Sobre esta percepção do indivíduo, podemos elencar quatro dimensões, segundo Diógenes et al. (2016) sendo elas: a) a gestão de desempenho, que consiste na experiência dos funcionários em relação às práticas da empresa para gerenciar o desempenho (metas, investimentos, processos); b) a carga de trabalho, considerando as exigências e sobrecarga de atividades; c) o suporte material, que trata-se da percepção quanto aos recursos que a empresa oferece para a realização do trabalho e, por fim, d) o suporte para ascensão, práticas para promoção salarial.

Ademais, a compreensão sobre intenção de rotatividade se torna ainda mais complexa quando adentramos nas nuances das novas gerações no mercado de trabalho. A geração Y e Z, com suas características e expectativas distintas, apresentam particularidades em relação à intenção de rotatividade. De acordo com Matta, Carvalho e Diniz (2024), manter a Geração Z por muito tempo em uma organização não é fácil. Além disso, 40% das pessoas da Geração Z gostaria de sair

dos seus trabalhos em dois anos e 35% iriam embora mesmo sem outro emprego em vista, já a Geração Y, 24% das pessoas gostaria de sair dos seus trabalhos em dois anos e 32% iriam embora mesmo sem outro emprego em vista (Deloitte, 2022).

Além disso, as Gerações Y e Z têm priorizado oportunidades de desenvolvimento profissional, crescimento de carreira, remuneração competitiva, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e um ambiente de trabalho positivo, evidenciando uma nova dinâmica no mercado de trabalho (Deloitte, 2022). A pesquisa mais atual de Deloitte (2024) também reforça que a valorização de experiências personalizadas, a busca por significado no trabalho e a importância do bem-estar individual são elementos cruciais para atrair e reter esses jovens talentos, uma vez que eles são leais às suas carreiras e ao que é importante para eles (Chillakuri; Mahanandia, 2018).

Nesse contexto, as organizações precisam desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais ágeis e flexíveis, capazes de oferecer experiências positivas e oportunidades de crescimento para a Geração Y e Z, mitigando assim os riscos da alta rotatividade e garantindo a sustentabilidade dos negócios a longo prazo, uma vez que, a perda de conhecimento institucional, os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores são apenas alguns dos impactos negativos da rotatividade elevada (Turino et al., 2021).

Buscando aprofundar a análise sobre a intenção de rotatividade nas gerações Y e Z, foi realizado um levantamento bibliográfico abrangente das publicações dos últimos cinco anos (2019-2023) na base de dados SPELL aplicando os descritores: “Intenção”, “Rotatividade” e “Geração Y” e “Geração Z” no campo de busca. Essa estratégia nos levou a identificar as pesquisas mais recentes que abordam a temática da intenção de rotatividade entre os jovens profissionais dessas gerações, permitindo analisar os objetivos delineados em cada estudo e os principais resultados obtidos. Os resultados desse levantamento bibliográfico foram sistematizados e organizados no Quadro 3.

Em razão desses atributos particulares e que representam mudanças em relação às gerações Y e Z, entender os motivos da intenção de rotatividade destes profissionais está longe de ser uma tarefa simples. Tanto a Geração Y, quanto a Geração Z, estão sendo amplamente estudadas, porém identificamos oportunidades

no estudo quanto à intenção de rotatividade. É fundamental compreender como os fatores que influenciam a decisão de permanecer ou deixar uma organização variam entre essas duas gerações, a fim de desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais eficazes.

Quadro 3 - Objetivos e principais resultados encontrados em estudos sobre “rotatividade” e “geração y e z”

Objetivo Geral	Principais resultados	Autor(es)
Identificar e analisar as razões que levam jovens pertencentes à Geração Z a se desligarem voluntariamente das organizações	Os resultados do estudo revelam que os principais fatores de desligamento, na perspectiva dos jovens, foram: i) o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais; ii) poucas oportunidades de crescimento na empresa; e iii) líderes autocráticos que não dialogam e desenvolvem o seu time.	(Matta; Carvalho; Diniz, 2024)
Descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, motivação e satisfação com a vida para profissionais da Geração Y.	Constatou-se que motivação intrínseca media a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e satisfação com a vida, ressaltando o efeito das vivências no trabalho e suas implicações individuais e organizacionais.	(Fossatti; Pauli; Tomasi, 2020)
Compreender a identidade da geração Z na gestão de startups	As características atribuídas à geração Z que mais influenciam na gestão são a autoconfiança, o otimismo, o imediatismo, a capacidade de serem multitarefas e a preocupação em buscar a satisfação no trabalho, fazendo o que se gosta e encarando os desafios como etapa inerente ao sucesso	(Melo et al.,2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão dos aspectos subjetivos envolvidos no fenômeno em estudo, como percepções, crenças e experiências dos participantes. Conforme Lanka et al. (2021), a pesquisa qualitativa pode fornecer *insights* ricos em detalhes e explicações contextuais, abrangendo uma variedade de paradigmas teóricos e pode empregar uma ampla gama de métodos, metodologias e estratégias de pesquisa. Assim, a pesquisa busca captar a complexidade do fenômeno a partir das perspectivas dos participantes, conforme defendido por Godoy (1995).

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), dessa forma o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno do estudo a partir das pessoas envolvidas, considerando todos os pontos de vistas relevantes. Além disso, a natureza descritiva da pesquisa, conforme Triviños (1987), possibilita a detalhada caracterização dos fatos e fenômenos, sem a preocupação com a representatividade numérica.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento qualitativo, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo ainda mais explícito, Gerhardt e Silveira (2009). Os levantamentos têm grande popularidade entre os pesquisadores, existindo três técnicas de levantamento principais, segundo Calliyeris et al. (2015): a) as entrevistas telefônicas, b) pesquisas por e-mail ou internet e c) as entrevistas pessoais, sendo esta última utilizada nesta pesquisa. Isso auxilia em trazer uma visão mais ampla sobre a Geração Y e Z, uma vez que a estratégia de pesquisa nos permitirá observar de forma mais ampla os fatores que influenciam na intenção de rotatividade, bem como, levar em consideração o contexto social, econômico e familiar.

Para a coleta de dados empregou-se a técnica de entrevista semiestruturada, mediante a utilização de roteiro com questões previamente elaboradas pela autora, o qual foi adotado como guia da interlocução estabelecida com os sujeitos de pesquisa. O roteiro proposto foi elaborado baseado nos objetivos específicos e na revisão de literatura apresentada, e foi realizada somente uma pergunta, que foi respondida de forma espontânea pelos entrevistados, sendo ela:

“Quais os fatores que estimulam você a ter a intenção de sair do seu atual emprego? Por quê?”. Os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) concordando em participar da pesquisa. O sujeito da pesquisa foram profissionais de RH ativos no mercado de trabalho, que se enquadrem na Geração Y ou Z, sendo a geração Y nascidos de 1978 em diante e a Geração Z de 1995 e 2010, escolhidos por acessibilidade e conveniência. Ressalta-se que os profissionais responderam a pergunta olhando para a sua percepção sobre si. As entrevistas foram realizadas entre o dia 23/01/2025 e 03/02/2025, em Fortaleza/CE, no formato presencial e remoto.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica reúne um conjunto de ferramentas analíticas aplicadas às comunicações, com o intuito de descrever, de forma sistemática e objetiva, o conteúdo das mensagens, sendo uma das diferentes formas de interpretar um conteúdo de um texto que se desenvolveu, adotando normas sistemáticas de extrair os significados do texto (Chizzotti, 2010). Já de acordo com Bardin (1994), através da análise dos dados, é possível inferir sobre os processos de criação e interpretação das mensagens, bem como identificar padrões e tendências nas comunicações.

Ademais, segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo se trata de um processo em termos de pré-análise, exploração e análise do material, além da interpretação dos dados. A pré-análise se configura como o momento inicial, que é realizada uma leitura “flutuante” onde se faz uma leitura geral do material, verificando suas primeiras impressões gerais, também pode ser realizada uma transcrição de fitas, ordenação, classificação de documentos ou entrevistados. Importante que nessa primeira etapa, seja levada em consideração a relevância do documento escolhido, frente os objetivos da pesquisa Bardin (1994).

A segunda etapa é a exploração e análise do material, que de acordo com Bardin (1994) é o momento em que os resultados brutos são tratados de maneira que se tornem significativos e válidos. Dessa forma o pesquisador pode apresentar suas inferências e interpretações relativas aos objetivos propostos. É nessa etapa que também que pode ser realizado codificação ou agrupamentos, classificando os dados para que facilite a interpretação e organização.

A terceira etapa é a de Interpretação, sendo o momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados revelam. Nessa etapa, de acordo com Bardin (1994), a interpretação necessitará do conhecimento teórico do analista, com sua percepção, intuição e experiência diante do fenômeno em análise.

A pesquisa foi realizada com pessoas diversas do ecossistema de profissionais de recursos humanos e que fazem parte da Geração Y ou Z, não sendo de uma organização específica. Com base nestes parâmetros foi constituída a pesquisa apresentada na seção seguinte e “Análise de Resultados”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil encontrado nas entrevistas, conforme consolidado no Quadro 4, foram pessoas de 34 a 22 anos, que estão em níveis de Coordenação até Assistente de Recursos Humanos, e estão de 1 mês a 4 anos nestes cargos. O tempo de trabalho nas instituições variam de 3 meses a 5 anos e dentre os entrevistados, todas são do sexo feminino. As entrevistas variam de sete a doze minutos de gravação.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Ano de Nascimento	Cargo Atual	Tempo no cargo atual	Tempo na empresa atual	Tempo de gravação
Ent 01	2001	Analista de RH Pleno	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses	15 minutos e 49 segundos
Ent 02	1994	Coordenadora de RH	1 ano e 6 meses	5 anos	8 minutos e 9 segundos
Ent 03	2001	Analista de RH Pleno	1 ano e 8 meses	5 meses	12 minutos e 33 segundos
Ent 04	1991	Analista de RH Pleno	1 mês	1 mês	11 minutos e 55 segundos
Ent 05	2000	Assistente de RH	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses	9 minutos e 21 segundos
Ent 06	1999	Analista de RH Pleno	3 anos	3 meses	9 minutos e 26 segundos
Ent 07	2003	Assistente de RH	1 ano e 7 meses	4 meses	8 minutos e 49 segundos
Ent 08	1992	Analista de RH Pleno	4 anos e 7 meses	2 anos e 8 meses	7 minutos e 9 segundos
Ent 09	1992	Coordenadora de RH	10 meses	10 meses	10 minutos e 44 segundos
Ent 10	1992	Analista de RH Pleno	11 meses	1 ano e 6 meses	8 minutos e 34 segundos

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a análise dos dados, as entrevistas foram organizadas em categorias *a priori*, de acordo com o que foi citado pelos participantes, e realizada uma análise frente os estudos levantados na análise bibliográfica.

4.1 Fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y

Os fatores que levam a intenção de rotatividade de profissionais de Recursos Humanos da Geração Y foram diversos e, dentre eles, um dos fatores abordados foi a **liderança**. Os entrevistados relataram ser este um dos pontos mais importantes que levam em consideração, principalmente olhando para uma gestão desenvolvedora, que trabalha realizando um *feedback* assertivo e que reconhece o colaborador nos desafios alcançados. A entrevistada 08 relatou que “[...] uma liderança que me desenvolva em todos os meus aspectos, que seja uma pessoa que dê *feedback*, que oriente [...]”, assim como a entrevistada 09: “[...] se eu também não tenho uma liderança desenvolvedora, uma liderança próxima, que está disposta a me desenvolver, eu acho que também procuro outro espaço para sair. [...]”, além de também relatarem como negativo uma liderança que seja controladora, centralizadora e que tenha dificuldade de reconhecer o colaborador.

A literatura não destaca de forma específica que a Geração Y valoriza esses aspectos quanto a liderança, porém essa geração valoriza as oportunidades de desenvolvimento e também o reconhecimento através dos *feedbacks* constantes, prezando pelo seu crescimento profissional e aprendizagem contínua (Almeida et al., 2013).

As entrevistas 09 e 10, respectivamente, também reforçam a importância que a Geração Y dá a estar em constante desenvolvimento e crescimento, tendo **desafios novos** que sejam potenciais para o seu reconhecimento, conforme relatos: “[...] se eu estou conseguindo desenvolver todas as minhas capacidades, se consigo aplicar tudo aquilo que vi na faculdade[...]” (Ent 09) e também este relato que reforça um fator desmotivador: “[...] atividade que estou exercendo não me permite mais evoluir [...]” (Ent 10).

Além disso, segundo García, Stein e Ramón (2008), o trabalho também passou a desempenhar um papel importante na busca por satisfação pessoal. Dessa forma, além do reconhecimento individual, para a Geração Y é importante que as atividades do profissional sejam valorizadas. Nas entrevistas, a valorização do profissional de RH dentro da empresa foi mencionada como um fator relevante: “[...]”

as pessoas não sabem para que serve, não o chamam para as reuniões e não o procuram como parceiro juntamente com o negócio. [...]” (Ent 02).

Conectado a isto, outro fator que emergiu das entrevistas foi a **cultura organizacional**, no que tange o alinhamento entre os valores pessoais e os valores da organização. Sendo fundamental, especialmente para o profissional de RH, uma vez que é seu papel ser precursor da cultura como forma de engajamento para os colaboradores (Escrivão; Silva, 2023). A entrevistada 02 ressalta essa necessidade de alinhamento: “[...] então é importante para mim que eu esteja influenciando e sendo influenciada por algo em que eu acredito [...]”.

Ademais, o **salário** foi citado como o primeiro fator a ser analisado em apenas uma das entrevistas: “[...] quando eu olho para o mercado, a primeira coisa que eu avalio é a questão salarial e benefícios, é inevitável [...]” (Ent 10). Porém, os demais entrevistados reforçaram que o salário não é um fator prioritário, e que outros pontos são mais relevantes em sua autoavaliação: “[...] o salário, ele é importante, obviamente, mas ele também não é tudo [...]” (Ent 04).

Entretanto, os entrevistados consideram o salário um fator final de decisão, uma vez que desejam manter seu estilo de vida: “[...] acredito que seja por conta da necessidade de sustento, eu acho que é um ponto que pesa hoje, é a remuneração e o pacote de benefício [...]” (Ent 09). Essa perspectiva converge com o que os autores reforçam: o salário é um fator importante para a Geração Y, porém, deve estar atrelado a outros fatores relevantes (Almeida et al., 2013; García; Stein; Ramón, 2008), principalmente aqueles relacionados à qualidade de vida e flexibilidade.

Os entrevistados, em sua maioria ocupando cargos de nível Pleno à Coordenação, demonstraram uma mudança de perspectiva em relação ao trabalho ao longo da sua vida, uma vez que não estão mais dispostos a enfrentar situações que possam diminuir a sua qualidade de vida, como muitas vezes estavam dispostos no início de suas carreiras. Isto é reforçado pela entrevistada 09: “[...] chega uma fase da carreira em que o salário precisa pagar o sossego, trabalhar aos finais de semana não é mais uma opção, não ter um bom plano de saúde também não é opção, dentre outras coisas que me permitem ter mais qualidade de vida eu não estou disposta a abrir mão[...]”.

O tempo para si e principalmente, para a família, se coloca como fator crucial nessa nova fase, conforme também cita García, Stein e Ramón (2008), esses profissionais não buscam movimentações que venham interferir na sua vida pessoal, já que essa geração considera que o trabalho deve ser organizado ao redor da sua vida, e não o contrário (McCrindle; Wolfinger, 2009). Por isso, fatores como a localização do trabalho, por exemplo, ganharam relevância, e observa-se a busca por minimizar o tempo perdido com deslocamentos e maximizar a convivência familiar. Um dos entrevistados reforça essa ideia: “[...] você trabalhar perto de casa lhe dá uma qualidade de vida sem tamanho... não quero passar muitos anos da minha vida nessa empresa, pois mal tenho tempo com minha família e filha [...]” (Ent 04).

O modelo de trabalho híbrido também foi mencionado como um facilitador para conciliar vida profissional e pessoal. A possibilidade de trabalhar remotamente alguns dias na semana reduz o tempo em trânsito e aumenta a flexibilidade, conforme relatado: “[...] se fosse híbrido, para ter essa comodidade de estar alguns dias em casa, sem deslocamento, trânsito, o que também aumentaria minha qualidade de vida com minha família [...]” (Ent 09).

Além disso, a cultura da empresa desempenha um papel importante nessa busca por equilíbrio. É essencial que a organização respeite os limites entre o trabalho e a vida pessoal, evitando demandas excessivas fora do expediente, como expresso pela entrevistada 02: “[...] se ficarem me ligando pós expediente e isso fizer parte da cultura constante da empresa e me fizer adoecer, é um fator determinante, pois prezo pela minha qualidade de vida [...]”. Essa preocupação com a qualidade de vida também se manifesta em relação à pressão por entregas, como afirma a entrevistada 09, “[...] o nível de esforço desnecessário que tenho que dedicar para estar ali desempenhando minhas atividades, isso pode demandar muito da minha saúde mental [...]”.

Ainda no contexto da cultura organizacional, alguns entrevistados também demonstraram prezar pela estabilidade da empresa. A incerteza em relação ao futuro pode afetar a saúde mental e a qualidade de vida, conforme observado na entrevista 08: “[...] o que me faz sentir instável é ter aquele medo de que vai me desligar por algum motivo, é importante que seja uma empresa segura, sólida no mercado. [...]”. É interessante notar que, na literatura, a estabilidade não é comumente apontada como uma característica da Geração Y, pois, em geral, percebe-se a vontade de

buscar mudanças e a facilidade em trocar de empresa (Almeida et al., 2013). Essa aparente contradição pode indicar uma mudança de valores em alguns profissionais da Geração Y, que, com o passar do tempo e suas experiências profissionais individuais, passam a valorizar a estabilidade como forma de garantir sua qualidade de vida e bem-estar mental.

4.2 Fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Z

Em relação aos fatores que levam à intenção de rotatividade de profissionais de Recursos Humanos da Geração Z, o principal fator citado pelos 5 entrevistados desta geração, está relacionado à **flexibilidade de trabalho**, tanto em relação ao modelo de trabalho quanto à rotina. A entrevistada 01, por exemplo, mencionou que a flexibilidade em seu dia de trabalho é importante para que ela possa conciliar suas atividades profissionais com as da sua vida pessoal, buscando um equilíbrio entre ambas, conforme relatado: “[...] ter poucas agendas e atividades de forma que eu consiga me organizar melhor dentro da carga horária, e tenha tempo para investir em mim, com cursos, treinamentos e também na minha saúde física e mental [...]”.

As demais entrevistadas trouxeram o fator da flexibilidade quanto ao local de trabalho e horários, também reforçando a importância da qualidade de vida e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conforme cita a entrevistada 03: “[...] para mim também é relevante que o trabalho não seja 100% presencial. Eu sinto minha vida roubada [...]” e a entrevistada 5: “[...] a qualidade de vida é um dos mais importantes, poder ter esse equilíbrio e flexibilidade. Dessa forma eu penso no modelo híbrido [...]”.

Além disso, esse fator também é atrelado à importância de reduzir o tempo de deslocamento e para que possam organizar melhor as outras atividades pessoais do seu dia, reforçado no relato da entrevistada 06 e 07, respectivamente: “[...] o trabalho, ele se encaixa na minha vida e não o contrário, né? A rotina de trabalho presencial todos os dias não é o que eu quero, principalmente uma empresa que é

mais distante [...]” (Ent 06) e “[...] ter a flexibilidade de trabalhar de casa em alguns dias me proporciona mais qualidade de vida, conforto e bem-estar, conciliando o trabalho com meus compromissos pessoais [...]” (Ent 07).

Esse ponto é similar ao citado na literatura. Segundo Chillakuri e Mahanandia (2018) existe o desejo da Geração Z por ter uma maior qualidade de vida. Isso significa que querem ser tratados com confiança, sabendo o que se espera deles e, portanto, não veem diferença em trabalhar em casa ou no escritório, uma vez que com a tecnologia em todos os lugares, torna-se fácil para os funcionários gerenciarem o trabalho de qualquer lugar.

Além da flexibilidade, a Geração Z também valoriza **líderes que os apoiem em seu desenvolvimento profissional** e que lhes concedam autonomia para realizar suas tarefas. Essa busca por autonomia está relacionada ao desejo de ter mais controle sobre seu trabalho e de poder contribuir de forma mais significativa para a empresa (Chillakuri; Mahanandia, 2018), conforme relatado na entrevista 03 e 05, respectivamente: “[...] é importante que as pessoas confiem no meu trabalho, que elas me dêem um desafio e deixem que eu busque fazer da melhor forma [...]” (Ent 03) e “[...] poder decidir, propor uma ação, decidir que situação vai acontecer dessa forma, definir os detalhes dessa ação e fazer pequenos ajustes. É ter realmente o poder de decisão, certo? [...]” (Ent 05).

Além disso, líderes que oferecem *feedback* construtivo, que reconhecem o bom desempenho e que delegam responsabilidades são mais propensos a atrair e reter talentos da Geração Z (Santos et al., 2019), pois são lideranças que inspiram: “[...] um gestor inspirador também faz toda a diferença, né? Que de fato entende da área, que consegue dar feedback, que consegue melhorar e acompanhar as entregas ao nível de melhorar a performance [...]” (Ent 06) e que trazem confiança para o colaborador: “[...] a liderança que traga confiança, e que sabe o que está fazendo e me desenvolva [...]” (Ent 03). A busca por autonomia e por líderes que os apoiem em seu desenvolvimento profissional está intimamente ligada ao interesse da Geração Z por novos desafios e oportunidades de aprendizagem. Essa geração quer se sentir desafiada e motivada a aprender e crescer em seus trabalhos, sendo este um dos principais fatores.

De 5 dos entrevistados, 4 citaram que a falta de novos desafios e poucas oportunidades de aprendizagem e crescimento levam à intenção de rotatividade. Esse achado converge com o estudo de Iorgulescu (2016), que cita o quanto a geração Z preza por um ambiente estimulante com novos desafios. Além disso, segundo Chillakuri e Mahanandia (2018), esses profissionais buscam experiências desafiadoras e oportunidades de crescimento profissional, não se contentando com trabalhos repetitivos.

Alguns relatos evidenciam o **interesse constante por mudanças e novos desafios**: “[...] O RH tem uma rotina muito repetitiva, então um ambiente que me traga novos desafios, com uma certa frequência, me estimula muito mais [...]” (Ent 01). Outra entrevistada relatou que este foi um dos fatores que a fez sair de um emprego anterior: “[...] foi o que me levou a sair da empresa anterior. Eu já sabia de tudo ali, eu já estava na minha zona de conforto, e eu precisava de algum desafio [...]” (Ent 5). O fato de ofertar novos desafios também é visto como um reconhecimento para com o profissional, como cita a entrevistada 07: “[...] eu fico satisfeita dentro de um cenário em que eu estou sendo reconhecida, mas eu não preciso de um crescimento de cargo ou de um crescimento de salário... seria uma função que me traga mais responsabilidade e mais visibilidade [...]”.

Quando se trata de salário, este é um fator relevante citado por todos os entrevistados, porém não é como principal, conforme mencionado pela entrevistada 01: “[...] O fato realmente que importa são os desafios do cargo, o que é que eu tenho para entregar [...]”. Essa perspectiva se alinha com a busca da Geração Z por valorização salarial e justiça no sistema de recompensas (Santos et al., 2019). No caso de promoções, o fator relevante é a valorização salarial e não a mudança de nomenclatura do cargo: “[...] não é minha prioridade ter um cargo maior. Se for uma questão de olhar para o mercado, seria prioritário um cargo igual ao que eu estou, porém com um salário maior [...]” (Ent 07). Chillakuri e Mahanandia (2018) citam o fato da Geração Z valorizar as remunerações elevadas e também as possibilidades de crescimento profissional, atrelado a entrega dos novos desafios oferecidos e cumpridos, sendo mais importante o prazer no trabalho, do que de fato a remuneração (Matta; Carvalho; Diniz, 2024).

Ademais, outro fator identificado foi o **clima organizacional** leve e saudável, conforme cita a entrevistada 03: “[...] eu valorizo muito estar em uma empresa em que o ambiente seja leve, que valorize celebrações. Acredito que isso está muito atrelado ao meu trabalho como RH, já que precisamos realizar ações de clima e cultura [...]”. Dentro deste contexto de ambiente de trabalho, segundo Kirchmayer e Fratričová (2020 *apud* Matta; Carvalho; Diniz, 2024), a geração Z busca um trabalho onde predomina um bom clima entre os colegas.

Além disso, também consideram importante o aspecto cultural da empresa, se existem ações de clima, rituais e processos bem definidos que fazem parte da rotina, como relatou a entrevistada 03: “[...] é crucial para mim trabalhar em uma empresa com cultura forte e estruturada, que vá além das palavras e se manifeste em ações e rituais [...]”. Embora a literatura específica da Geração Z não tenha enfatizado a importância da Cultura da empresa para esses profissionais, alguns estudos apontam essa questão como relevante quando se fala de intenção de rotatividade (Jha, 2009).

4.3 Comparação entre os fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z.

Ao analisar ambas as gerações foi possível perceber que um dos fatores principais se trata do **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**, no qual resulta em uma maior qualidade de vida. A Geração Y não busca movimentações que venham a interferir na sua vida pessoal (García; Stein; Ramón, 2008) ou que possam diminuir a sua qualidade de vida, como cita a entrevistada 09: “[...] chega uma fase da carreira em que o salário precisa pagar o sossego, trabalhar aos finais de semana não é mais uma opção, não ter um bom plano de saúde também não é opção, dentre outras coisas que me permitem ter mais qualidade de vida eu não estou disposta a abrir mão [...]”. A busca por "trabalhar perto de casa" (Ent 04) e a valorização do modelo de trabalho híbrido, conforme trecho: “[...] se fosse híbrido, para ter essa comodidade de estar alguns dias em casa, sem deslocamento, trânsito [...]” (Ent 10) refletem a importância da flexibilidade e da redução do tempo de deslocamento. Um ponto que chama a atenção é que a Geração Y coloca uma ênfase no tempo com a

família diferentemente do que observamos na Geração Z, conforme cita a Entrevistada 04: “[...] não quero passar muitos anos da minha vida nessa empresa, pois mal tenho tempo com minha família e filha [...]” (Ent 06).

A Geração Z, assim como a Geração Y, também reforça bastante este fator da qualidade de vida, porém atrelando principalmente a possibilidade de flexibilidade no modelo de trabalho, “[...] A rotina de trabalho presencial todos os dias não é o que eu quero, principalmente uma empresa que é mais distante [...]” (Ent 07) e “[...] Ter a flexibilidade de trabalhar de casa em alguns dias me proporcionaria mais qualidade de vida, conforto e bem-estar, conciliando o trabalho com meus compromissos pessoais [...]” (Ent 3), sendo a possibilidade de trabalhar de casa ou do escritório um fator relevante para esta geração, mas principalmente na flexibilidade de local, horários e autonomia para se organizar como preferir (Chillakuri; Mahanandia, 2018).

No entanto, diferentemente da Geração Y, a Geração Z não menciona explicitamente a importância do tempo com a família nas entrevistas analisadas, o que pode nos levar a crer que este é um fator mais relevante somente para a Geração Y. Além disso, a possibilidade de diferentes modelos de trabalho foram mais citados pela Geração Z, enquanto a Y também citou sobre a cultura da empresa ser relevante no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conforme mencionado na entrevista 02: “[...] se ficarem me ligando pós expediente e isso fizer parte da cultura constante da empresa e me fizer adoecer, é um fator determinante, pois prezo pela minha qualidade de vida [...]”, tal fato não foi mencionado pela Geração Z.

No que se refere ao salário, observa-se que este é um fator importante para ambas as gerações, porém a forma como o percebem e o valorizam apresenta nuances importantes. A Geração Y reconhece a importância do salário, mas não o coloca como principal motivador. Como afirma a Entrevistada 04, “[...] o salário é importante, obviamente, mas ele também não é tudo [...]”. A necessidade de manter seu estilo de vida, expressa pela entrevistada 09: “[...] acredito que seja por conta da necessidade de sustento, eu acho que é um ponto que pesa hoje, é a remuneração e o pacote de benefício [...]”, reforça a busca por uma remuneração justa, mas que esteja alinhada a outros fatores relevantes, como qualidade de vida e flexibilidade, conforme apontado por García, Stein e Ramón (2008).

A Geração Z, assim como a Geração Y, não coloca o salário como fator principal. Para eles, o que realmente importa são as atividades designadas, segundo relatado pela Entrevista 07 “[...] os desafios do cargo, o que é que eu tenho para entregar [...]” . No entanto, enquanto a Geração Y vê o salário como forma de sustento e manutenção do estilo de vida, a Geração Z o vê como “[...] uma consequência dos novos desafios [...]” (Entrevistada 01) e como forma de “[...] reconhecimento e justiça pelas suas entregas [...]” (Entrevistada 03). Essa perspectiva revela a importância do reconhecimento para essa geração, que busca por uma valorização salarial e justiça no sistema de recompensas influenciando sua dedicação e intenção de permanência no cargo, conforme apontado por Santos et al. (2019). Em síntese, o salário, embora importante para ambas as gerações, é visto pela Geração Y como meio para sustentar seu estilo de vida, enquanto a Geração Z a busca como forma de reconhecimento e justiça por suas contribuições.

Uma semelhança marcante entre as Gerações Y e Z reside na **importância atribuída à liderança**. Ambas as gerações buscam líderes que promovam o desenvolvimento profissional, ofereçam feedback construtivo e reconheçam suas contribuições. A Geração Y, conforme expresso nas entrevistas, valoriza uma liderança desenvolvedora conforme o relato da entrevista 04: “[...] uma liderança que me desenvolva em todos os meus aspectos, que seja uma pessoa que dê feedback, que oriente [...]”. Segundo Almeida et al. (2013), a Geração Y busca por gestores que promovam o crescimento profissional e o reconhecimento, além da necessidade de reconhecimento contínuo.

A Geração Z, por sua vez, valoriza líderes que reforcem a sua autonomia que “[...] confiem no meu trabalho [...]” (Ent 06), e concedam “[...] poder de decisão [...]” (Entrevistada 03). Por isso buscam um gestor que seja inspirador e que traga confiança, conforme os relatos: “[...] um gestor inspirador também faz toda a diferença, né? [...]” (Ent 06) e por uma “[...] a liderança que traga confiança, e que sabe o que está fazendo [...]” (Ent 03). Chillakuri e Mahanandia (2018) reforçam que esta busca por autonomia está relacionada ao desejo de ter mais controle sobre seu trabalho e de poder contribuir de forma mais significativa para a empresa, uma vez que não acreditam que deve estar sempre sendo monitorados, sendo necessário uma relação de confiança.

Outro ponto importante é a respeito do **desenvolvimento profissional**. Ambas as gerações valorizam este ponto, como se pode perceber no relato da entrevista 09 da Geração Y: “[...] atividade que estou exercendo não me permite mais evoluir [...]” e neste trecho da entrevista a Geração Z: “[...] foi o que me levou a sair da empresa anterior. Eu já sabia de tudo ali, eu já estava na minha zona de conforto, e eu precisava de algum desafio [...]” (Ent 06).

Porém, embora esse ponto seja comentado nas entrevistas da Geração Y, A Geração Z demonstra uma busca mais intensa por "novos desafios e oportunidades de aprendizagem" (Entrevistada 01), uma vez que foi um ponto citado em 4 das 5 das entrevistas realizadas, diferentemente da Geração Y. A necessidade de um “[...] ambiente que me traga novos desafios, com uma certa frequência [...]” (Ent 06) e a insatisfação com a “[...] rotina muito repetitiva [...]” (Ent 01) evidenciam a busca por um trabalho estimulante e desafiador por parte da Geração Z (Iorgulescu, 2016).

Ademais, em uma das entrevistas da Geração Y é citado sobre estabilidade na organização, algo que não é citado na literatura como sendo um fator relevante nem da Geração Y e nem da Geração Z, conforme cita na entrevista 08: “[...] o que me faz sentir instável é ter aquele medo de que vai me desligar por algum motivo, é importante que seja uma empresa segura, sólida no mercado. [...]”, reforçando o ponto de que os novos desafios são mais importantes para a Geração Z.

Ao examinarmos as respostas dos profissionais de Recursos Humanos em ambas as gerações, torna-se evidente a recorrência de certos fatores que estimulam a intenção de rotatividade. Contudo, uma análise mais aprofundada de cada um desses fatores revela divergências significativas entre as gerações. É crucial destacar que os entrevistados responderam de forma espontânea, sem a utilização de tópicos pré-definidos, o que confere ainda mais relevância à repetição observada dos fatores.

A fim de proporcionar uma compreensão mais clara e detalhada, apresentamos no Quadro 5 um comparativo aprofundado dos fatores mencionados acima. Este quadro permite uma análise lado a lado das perspectivas de cada geração, destacando as diferenças em relação aos fatores que influenciam a intenção de rotatividade.

Quadro 5 – Comparativo dos fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z

Fatores	Percepção da Geração Y	Percepção da Geração Z
Equilíbrio Vida-Trabalho	Valorizando tempo com a família e flexibilidade (híbrido/perto de casa)	Flexibilidade de local e horários para bem-estar, sem mencionar tempo em família
Salário	Salário importante para sustento e estilo de vida , mas não é o principal motivador	Salário como consequência de desafios e reconhecimento por entregas , buscando justiça salarial
Liderança	Desenvolvam, ofereçam feedback e reconheçam contribuições	Proporcionem autonomia e confiança no trabalho.
Desenvolvimento Profissional	Priorizam os novos desafios que podem gerar aprendizados	Busca intensa por novos desafios , evidenciando uma busca mais dinâmica comparada a geração Y.
Estabilidade	Para alguns perfis é necessário ter estabilidade no local de trabalho	Não foi relatada essa necessidade para a Geração Z

Fonte: Dados da Pesquisa

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar os principais fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, baseada na estratégia de pesquisa do levantamento qualitativo, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta. Os participantes da pesquisa foram profissionais de RH ativos no mercado de trabalho, nascidos a partir de 1978 (Geração Y) e entre 1995 e 2010 (Geração Z), selecionados por acessibilidade e conveniência.

Como resultado da pesquisa, foram identificados os principais fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y no mercado de trabalho, sendo eles: liderança, valorizam superiores que os apoiem e orientem, um ambiente de trabalho que se alinhe com seus valores, principalmente como profissionais de RH, precursores da cultura organizacional. Além disso, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional também é relevante, buscam por um tempo menor de deslocamento, ou jornada híbrida para que possam ter mais tempo em família. Ademais, embora o salário seja importante, ele não é o único fator determinante, precisando estar atrelado principalmente a qualidade de vida.

Quanto ao segundo objetivo específico, onde foi aprofundado sobre os fatores que levam à intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Z no mercado de trabalho, o principal fator relatado foi a flexibilidade no trabalho. Principalmente sobre a modalidade de trabalho, local e horários, buscando autonomia para gerenciar seu tempo e conciliar vida profissional com seus múltiplos interesses. Os entrevistados também estão em busca de novos desafios, valorizando empresas que ofereçam oportunidades de desenvolvimento e desafios constantes, além de líderes que os apoiem, lhes concedam autonomia e ofereçam oportunidades de crescimento. Mais que um bom salário, buscam por um ambiente de trabalho positivo e recompensador diante das suas entregas. Para a Geração Z, o trabalho ideal é aquele que se integra à sua vida, e não o contrário, permitindo expressarem sua individualidade e contribuam ativamente para o sucesso da organização.

O estudo também realizou um comparativo entre as Gerações Y e Z para entender as diferenças e semelhanças dos fatores que levam à intenção de

rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos da Geração Y e Z. Embora ambas as gerações valorizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a Geração Y enfatiza o tempo com a família, enquanto a Geração Z prioriza a flexibilidade de local e horário de trabalho. Em relação ao salário, a Geração Y o vê como sustento e manutenção do estilo de vida, enquanto a Geração Z o considera um reconhecimento por suas contribuições e justiça no sistema de recompensas. Ambas buscam líderes que promovam o desenvolvimento profissional e reconheçam suas conquistas, além disso para a Geração Z existe uma necessidade ainda maior de autonomia e de novos desafios para se manterem engajados e motivados.

A partir dos resultados foi possível concluir que existem alguns destes fatores que são importantes para ambas as Gerações, como: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, liderança, oportunidades de crescimento e uma cultura organizacional positiva, porém as perspectivas aprofundadas para cada um são diferentes. Isto implica na necessidade de estratégias de gestão de pessoas personalizadas e específicas para cada um desses profissionais como forma de manter o seu comprometimento com a organização, não intencionando uma demissão voluntária, evitando assim os custos tangíveis e intangíveis da rotatividade de pessoal.

Os resultados deste estudo contribuem para a ampliar a discussão acadêmica sobre o tema, abordando fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais da Geração Y e Z, além do comparativo entre ambas. É importante compreender como os fatores que influenciam a decisão de permanecer ou deixar uma organização variam entre essas duas gerações, a fim de desenvolver estratégias, programas e práticas de gestão de pessoas personalizadas.]

Além disso, esse estudo enfrentou limitações voltadas ao tempo para realização das entrevistas pelos entrevistados, além de que muitas vezes é algo de caráter mais pessoal para expor os seus motivos de intenção de rotatividade. Ademais, o estudo carece da percepção de profissionais de RH da Geração Z que estejam em cargos de liderança, com uma carreira profissionais mais vasta, uma vez que só tivemos 2 pessoas em cargo de coordenação da Geração Y.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos de abordagem qualitativa com bases nas gerações Y e Z, tendo profissionais de outras áreas como sujeito da pesquisa, além de buscar uma variação mais ampla de faixas etárias e

gênero, para trazer maior robustez e descobertas. Outro fator interessante seria explorar melhor a respeito do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e os limites que estes profissionais estão dispostos atualmente a enfrentar, isso auxiliaria em práticas voltadas à saúde e bem-estar nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. T.; TAVARES, D. S. S.; ROCHA, F. N.; BERNARDINO, A. V. S. A geração Y e sua influência nas organizações. **Revista Mosaico**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 31, 12 jan. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1994.

BATISTA, L. C. **Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional**. 104 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

BARHATE, B.; DIRANI, K. M. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. **European Journal Of Training And Development**, [S.L.], v. 46, n. 1/2, p. 139-157, 8 ago. 2021. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>.

BISPO, A. C.; SILVA, M. G.; LIRA, G.; LIMA, T. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, [S. I.], v. 24, n. 63, 2022. DOI: 10.5007/2175-8077.2022.e82847.

CALLIYERIS, V.; ROBLE, G. L. E.; COSTA, C.; SOUZA, W. S. Pesquisa Via Internet como Técnica de Coleta de Dados: um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 479-491, 18 dez. 2015. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v14i4.2867>.

CHILLAKURI, B.; MAHANANDIA, R. Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, [S.L.], v. 26, n. 4, p. 34-38, 23 maio 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/hrmid-01-2018-0006>.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R.G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018&lng=pt&nrm=iso

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 145-157, mar. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3703001352014>

DELOITTE. **The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey**. 2022. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>. Acesso em: 12 nov. 2024.

DELOITTE. **Gen Z and Millennial Survey**. 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>. Acesso em: 12 nov. 2024.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 67, n. 2, p. 147-172, 30 jun. 2016. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>.

ESCRIVÃO, G.; SILVA, S. L.. A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 25, n. 65, p. 1-16, 29 set. 2023. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e84366>.

FORONI, P. G.; FISCHER, A. L.; PEREIRA, K. F. A influência das metodologias ágeis na atuação do business partner. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 63-78, dez. 2023. GN1 Sistemas e Publicações Ltd.. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20230025>

FOSSATTI, E. C.; PAULI, J.; TOMASI, M. Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho. **Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 64-79, 2020.

GARCÍA, P.; STEIN, G.; RAMÓN, J. Quem é a geração Y. **HSM Management**, n. 70, set.-out. 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. UFRGS, 2009.

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

GODOY, J. W. B.; BARROS N. J. P. Impactos e comportamento das gerações de trabalhadores do estado de São Paulo durante o período de quarentena (Pandemia COVID-19). **Revista de Gestão e Secretariado (Management And Administrative Professional Review)**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 1778-1794, 13 fev. 2023. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1661>.

JHA, S. Determinants of employee turnover intentions: A review. **Management Today**, v. 9, n. 2, p. 26-33, 2009. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442689

KAMPF, C. A geração Z e o papel das tecnologias na construção do pensamento. **ComCiência** no.131, Campinas, 2011. Disponível em: https://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=en

- KAPIL, Y.; ROY, A. Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. **International Journal of Social Relevance & Concern**, v. 2, n. 1, 2014.
- LANKA, E.; LANKA, S.; ROSTRON, A.; SINGH, P. Why we need qualitative research in management studies. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, 2021.
- LORGULESCU, M. C. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 47-54, 2016.
- MATTA, L. H.; CARVALHO N. A. M.; DINIZ, D. M. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração z. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 99-115, 17 jul. 2024. FUNDACE. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v15i2.1117>.
- MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: understanding the global generations**. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.
- MELO, A. O.; TAVARES, M. V.; FELIX, B. S.; SANTOS, A. C. B. Identidade da geração Z nas startups. **Revista Alcance**, [S.L.], v. 26, n. 3/, p. 320, 25 nov. 2019. Editora UNIVALI. [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v26n3\(set/dez\).p320-333](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v26n3(set/dez).p320-333)
- OLIVEIRA, A. F. et al. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018. Associação Brasileira de Psicologia. <http://dx.doi.org/10.9788/tp2018.2-18pt>.
- PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 22, n. 57, p. 72-87, 13 abr. 2021. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>
- ROMÁN-CALDERÓN, J. P.; BATTISTELLI, A.; VARGAS-SAENZ, M. Antecedents of turnover intentions in Colombian cooperatives. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 54, n. 6, p. 672–680, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38692>
- SANT'ANNA, A. S. et al. Professional women in the transition to the Fourth Industrial Revolution: a brazilian gaze. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 9-30, 3 jan. 2022. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i1.49766>
- SANTOS, S. S. S.; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; ORO, I. M. 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. 77–94, 2019. DOI: 10.5007/2175-8077.2019.e34784
- TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

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

TURINO, A. L.; GOULART J. E.; CAMARGO, M. L. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. **Revista Labor**, Fortaleza, v. 1, n. 25, p. 338-366, jan./jun. 2021.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Rege - Revista de Gestão**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 88-98, abr. 2016. Emerald.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>

WEISSMANTEL, C. W.; SILVA, J. M. N.; CUNHA, P. R. Demanda no trabalho e intenção voluntária de rotatividade dos Auditores Independentes. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.L.], v. 23, p. 1-20, 11 out. 2024.
<http://dx.doi.org/10.16930/2237-766220243489>

ZOMER, L. B.; SANTOS, A. R.; COSTA, K. C. O. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, y e z. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 198-221, 11 jun. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Pergunta 01: Qual sua idade e data de nascimento?

Pergunta 02: Qual seu gênero?

Pergunta 03: Qual o seu cargo atual?

Pergunta 04: Há quanto tempo está no cargo atual?

Pergunta 05: Há quanto tempo está na empresa atual?

Pergunta 06: Quais os fatores que estimulam você a ter a intenção de sair do seu atual emprego? Por quê?

APÊNDICE B - FATORES DE ROTATIVIDADE DA GERAÇÃO Z OBSERVADOS NAS ENTREVISTAS

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Clima e Cultura Organizacional	(...) valorizo muito estar em uma empresa em que o ambiente seja leve (...)	(...) Outra coisa seria o clima e a cultura da empresa. Nesse caso, eu já penso em culturas em que as pessoas são muito sérias, chatas e estão acostumadas a fazer as coisas sempre do mesmo jeito, não se importam de interagir nem nada disso. Então eu valorizo muito estar em uma empresa em que o ambiente seja leve, que valorize celebrações. Acredito que isso está muito atrelado ao meu trabalho como RH, já que precisamos realizar ações de clima e cultura, então tem que estar relacionado a coisas que eu gosto. Então uma empresa que valoriza escutar as pessoas, tem pesquisa de clima e busca ter uma cultura saudável, é importante para mim. (...)
	(...) é crucial para mim trabalhar em uma empresa com cultura forte e estruturada, que vá além das palavras e se manifeste em ações e rituais (...)	(...) é crucial para mim trabalhar em uma empresa com cultura forte e estruturada, que vá além das palavras e se manifeste em ações e rituais. Não me vejo em empresas pequenas, então o ideal seria uma de médio ou grande porte, com cultura definida, documentada e reforçada por rituais periódicos e significativos. Busco processos bem estabelecidos que valorizem a cultura na prática, com eventos que celebrem os valores da empresa e incentivem o alinhamento com a cultura. (...)
Novos Desafios e Oportunidade de Crescimento	(...) um ambiente que me traga novos desafios, com uma certa frequência, me estimula muito mais. (...)	(...) O primeiro que eu coloquei foram novos desafios. Entendo que tanto eu quanto minha geração temos uma certa inquietude muito grande, principalmente na rotina. O RH tem uma rotina muito repetitiva, então um ambiente que me traga novos desafios, com uma certa frequência, me estimula muito mais. Não ter isso me atrai a buscar uma nova oportunidade, porque se eu fico naquele monótono por muito tempo, começa a parecer muito entediante, chato, repetitivo. (...)
	(...) eu já sabia de tudo ali, eu já estava ali no mega zona de conforto, e eu precisava de algum desafio (...)	(...) eu diria a vontade de viver novos desafios. Foi o que me levou a sair da empresa anterior. Eu já sabia de tudo ali, eu já estava na minha mega zona de conforto, e eu precisava de algum desafio. Então, não era ali que eu iria encontrar, oportunidade de aprender mais, de ter novas responsabilidades e de ter sempre algo novo para aprender (...)

Novos Desafios e Oportunidade de Crescimento	(...) um outro fator muito importante também é a oportunidade de crescimento e de aprendizagem (...)	(...) Um outro fator muito importante também é a oportunidade de crescimento e de aprendizagem. Acredito que eu ainda, assim, não sou mais júnior, mas eu sou muito nova, então ainda me sinto muito como uma pessoa que está aprendendo. E aí, quando eu não tenho uma liderança ou então um ambiente de aprendizado, isso acaba fazendo com que eu fique entregando sempre as mesmas coisas. Então, para mim, faz muito sentido um ambiente de aprendizagem (...)
Reconhecimento	(...) eu fico satisfeita dentro de um cenário em que eu estou sendo reconhecida, mas eu não preciso de um crescimento de cargo ou de um crescimento de salário (...)	(...) O segundo ponto foi o potencial de reconhecimento. Eu até coloquei a diferença sobre crescimento e reconhecimento, porque dentro da empresa, às vezes, as pessoas se apegam a estar sempre crescendo, mas eu vejo como a diferença entre crescer e ser reconhecida. Eu fico satisfeita dentro de um cenário em que eu estou sendo reconhecida, mas eu não preciso de um crescimento de cargo ou de um crescimento de salário. Seria uma função que me traga mais responsabilidade, mais visibilidade. Por exemplo, uma atividade em que você está mais próxima da Diretoria da empresa, você estar representando a empresa em algum momento (...)
Salário	(...) quarto ponto seria o salário, o salário bruto mesmo, não benefícios (...)	(...) O quarto ponto seria o salário, o salário bruto mesmo, não benefícios. Muitas das empresas investem em volume dentro dessa cesta de benefícios, só que a gente não utiliza quase nada dela. Então, aumentando o meu salário bruto, eu consigo investir de forma mais direcionada no que eu quero, para os meus objetivos reais. Então, se eu quero comprar um carro, o salário bruto é que vai fazer a diferença para mim e não os benefícios. (...)
	(...) o salário maior. Porque como eu ainda estou na faculdade, ainda tenho muito para crescer, não é minha prioridade ter um cargo maior (...)	(...) Salário maior. Porque como eu ainda estou na faculdade, ainda tenho muito para crescer, não é minha prioridade ter um cargo maior. Se for uma questão de olhar para o mercado, seria prioritário um cargo igual ao que eu estou, porém com um salário maior. Mas eu ainda conseguiria evoluir financeiramente, tipo, em questão de benefícios, né? (...)

Liderança	(...) liderança que não traz confiança, que parece que não sabe o que está fazendo e não quer me desenvolver (...)	(...) Outro fator importante para mim é a liderança que traga confiança, e que sabe o que está fazendo e me desenvolva. Para mim, é importante uma liderança que acompanhe e me valorize como pessoa e profissional... também é muito importante que a liderança me forneça bons feedbacks, que me faça virar uma profissional, mas, também, uma pessoa melhor. (...)
	(...) um gestor inspirador também faz toda a diferença, né? (...)	(...) Outro ponto seria a liderança, um gestor inspirador também faz toda a diferença, né? Que de fato entende da área, que consegue dar feedback, que consegue melhorar e acompanhar as entregas ao nível de melhorar a performance. De conseguir dar devolutivas sobre o trabalho. Você é uma pessoa que tem uma boa comunicação comigo, de uma forma clara, que tem alguma visão de negócio, que tem esse pensamento muito alinhado ao negócio, que tem também noção de dados e que consiga voltar o resultado da área para o resultado da estratégia da empresa. (...)
Autonomia	(...) é importante que as pessoas confiem no meu trabalho, que elas me deem um desafio e deixem que eu busque fazer da melhor forma (...)	(...) Pensei em alguns fatores, o primeiro é a autonomia e liberdade. Se eu for de um setor em que um gerente ou até mesmo a hierarquia da empresa, não me permita ter essa liberdade, isso me faz repensar muito. Na prática seria um gestor fazendo microgerenciamento, querendo saber o que eu estou fazendo toda hora com uma cobrança desnecessária. Para mim é importante que as pessoas confiem no meu trabalho, que elas me deem um desafio e deixem que eu busque fazer da melhor forma. (...)
	(...) é poder decidir, propor uma ação, decidir que a situação vai acontecer dessa forma, definir os detalhes dessa ação e fazer pequenos ajustes (...)	(...) Ter autonomia também é muito importante para mim, me traz uma sensação de que o trabalho que eu tô realizando é importante, então, o que é que eu sei? O que é que eu tô fazendo? Então, a autonomia é muito importante para mim. É basicamente isso. Não ter o gestor ali sempre. Vou te dar um exemplo do meu trabalho. Eu trabalho muito mais voltado para a parte de cultura, engajamento, eu planejo as ações, executo as ações, faço toda a operacionalização, e a autonomia, o bastante para mim, é poder decidir, propor uma ação, decidir que a situação vai acontecer dessa forma, definir os detalhes dessa ação e fazer pequenos ajustes. É ter realmente o poder de decisão, certo? (...)

Flexibilidade	(...) A rotina de trabalhar presencial todos os dias não é o que eu quero, principalmente uma empresa que é mais distante (...)	(...) é necessário que tenha flexibilidade, para que possa gerar mais qualidade de vida. Eu sempre gostei e dá para encaixar a minha vida nisso, né? Então, o trabalho, ele se encaixa na minha vida e não o contrário, né? A rotina de trabalhar presencial todos os dias não é o que eu quero, principalmente uma empresa que é mais distante. A minha vida tem que se encaixar no trabalho, então isso faz toda a diferença. (...)
	(...) Para mim também é relevante que o trabalho não seja 100% presencial (...)	(...) Para mim também é relevante que o trabalho não seja 100% presencial. Eu sinto minha vida roubada, pois nos dias presenciais você não tem ânimo para fazer nada e não me permite que eu tenha tempo para outras iniciativas na minha vida. No fim do dia, eu tô cansada para fazer qualquer coisa (...)
	(...) outro ponto importante, é a consideração de um trabalho híbrido, né? (...)	(...) Outro ponto importante, é a consideração de um trabalho híbrido, né? O trabalho híbrido é relevante por conta da minha rotina atual, que envolve muitos deslocamentos e é bastante cansativa. Ter a flexibilidade de trabalhar de casa em alguns dias me proporcionaria mais qualidade de vida, conforto e bem-estar, conciliando o trabalho com meus compromissos pessoais (...)
	(...) Esse equilíbrio, essa flexibilidade. Eu penso muito nessa perspectiva do modelo híbrido (...)	(...)a qualidade de vida é um dos mais importantes, poder ter esse equilíbrio e flexibilidade. Dessa forma eu penso no modelo híbrido, onde seja considerado pela empresa muito mais as entregas do que, de fato, a jornada trabalhada naquele dia, sabe? O colaborador poder trabalhar, por exemplo, 6 horas por dia, mas com todas as entregas, de tá tudo bem, muito nesse sentido. (...)
	(...) um ambiente de trabalho que me permitiria ter um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (...)	(...) Nesse caso, seria um ambiente de trabalho que me permitiria ter um equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Valorizo um ambiente de trabalho que me permita investir em outras questões da minha vida, ter poucas agendas, atividades de forma que eu consiga me organizar melhor dentro da carga horária, e tenha tempo para investir em mim, com cursos, treinamentos e na minha saúde física e mental (...)

APÊNDICE C - FATORES DE ROTATIVIDADE DA GERAÇÃO Y OBSERVADOS NAS ENTREVISTAS

Categoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Liderança	(...) uma liderança que me desenvolva em todos os meus aspectos, que seja uma pessoa que dê feedback (...)	(...) eu falo muito de uma liderança que me desenvolva em todos os meus aspectos, que seja uma pessoa que dê feedback, que oriente, que diga qual o melhor caminho, que saiba de todo meu potencial e que acredite. (...)
	(...) uma liderança controladora, centralizadora, uma liderança que não reconhece (...)	(...) Uma liderança tóxica, é uma liderança controladora, centralizadora, uma liderança que não reconhece ou tem dificuldade de reconhecer qualquer coisa que você faça, e quando você faz ainda coloca você para baixo: 'Ah, isso aqui não tá bom, ah, eu não queria desse jeito', e sempre fica nesse limbo de 'ah, não tá bom', e você em uma busca incansável de tentar alcançar esse nível que você não sabe exatamente qual é, a ponto de gerar ansiedade na hora das entregas. (...)
	(...) liderança desenvolvedora (...)	(...) A liderança... Hoje, onde eu trabalho, a gente fala muito de liderança desenvolvedora. Se eu também não tenho uma liderança desenvolvedora, uma liderança próxima, que está disposta a isso, eu acho que também procuro outro espaço para sair. (...)
Clima Organizacional	(...) é importante que tenha um clima bom, que seja acolhedor, que as pessoas sejam agradáveis (...)	(...) O clima dentro da empresa, sabe? A gente passa mais tempo dentro do trabalho do que dentro da nossa própria casa, né? Então assim, é importante que tenha um clima bom, que seja acolhedor, que as pessoas sejam agradáveis, né? Que tenha uma cultura que possa gerar relacionamento entre as pessoas. Porque quando a gente tá em um ambiente que a gente não se sente confortável, a gente não se sente bem acolhido, acaba se tornando um peso pra gente, né? (...)

Alinhamento dos valores pessoais e profissionais	(...) a cultura e os valores da empresa em contrapartida com o que eu acredito (...)	(...) O primeiro seria a cultura e os valores da empresa em contrapartida com o que eu acredito... RH tem um papel de influenciar outras pessoas, a partir da cultura da empresa, então é importante para mim que eu esteja influenciando e sendo influenciada por algo em que eu acredito. (...)
Salário e Benefícios	(...) Outro ponto, benefícios. Porque, querendo ou não, o salário, ele é importante, obviamente, mas ele também não é tudo (...)	(...) benefícios. Porque, querendo ou não, o salário, ele é importante, obviamente, mas ele também não é tudo, no sentido de que hoje em dia a gente tá vivendo um tempo aqui que tudo tá muito caro, então, às vezes, não adianta a empresa ter assim um salário OK, mas não tem benefícios ali que possa realmente (...)
	(...) remuneração e o pacote de benefício (...)	(...) Um outro ponto que pesa, mas eu não sei se é porque eu preciso me sustentar. Eu acho que é um ponto que pesa para a nossa geração hoje, é a remuneração e o pacote de benefício. (...)
	(...) questão salarial e benefícios, é inevitável (...)	(...) Quando eu olho para o mercado, a primeira coisa que eu avalio é a questão salarial e benefícios, é inevitável. (...)
Valorização do RH	(...) recursos e ferramentas necessárias para que o RH consiga realizar um bom trabalho (...)	(...) O segundo ponto seria a valorização do RH. Essa valorização se daria através de investimento em recursos e ferramentas necessárias para que o RH consiga realizar um bom trabalho. Muitas empresas querem ter um RH capacitado, mas não investem. S. (...)
	(...) falta de reconhecimento do profissional de RH (...)	(...) O terceiro fator se conecta com o reconhecimento, é a falta de reconhecimento do profissional de RH. As pessoas não sabem para que serve, não o chamam para as reuniões e não o procuram como parceiro juntamente com o negócio (...)
Segurança e Estabilidade	(...) que me faz sentir instável é ter aquele medo de que vai me desligar por algum motivo, é importante que seja uma empresa segura (...)	(...) sempre que penso em sair, eu penso assim: se é uma empresa segura, uma empresa sólida no mercado que pode me dar segurança. E voltando para o ponto da estabilidade, o que me faz sentir instável é ter aquele medo de que vai me desligar por algum motivo, é importante que seja uma empresa segura, sólida no mercado. (...)

Qualidade de Vida	(...) estar alguns dias em casa, sem deslocamento, trânsito, o que também aumentaria minha qualidade de vida com minha família (...)	(...) o que me faria sair da minha empresa atual seria a questão do modelo de trabalho, se fosse híbrido, para ter essa comodidade de estar alguns dias em casa, sem deslocamento, trânsito, o que também aumentaria minha qualidade de vida com minha família (...)
	(...) O nível de esforço que tenho quer dedicar para estar ali dentro daquele ambiente de trabalho, se demandar muito da minha qualidade de vida (...)	(...) Um ponto que talvez me desmotive um pouco é quando a gente percebe uma pressão desproporcional para o que está sendo solicitado. O nível de esforço desnecessário que tenho quer dedicar para estar ali desempenhando minhas atividades, isso pode demandar muito da minha saúde mental. (...)
	(...) você trabalhar perto de casa lhe dá uma qualidade de vida sem tamanho (...)	(...) você trabalhar perto de casa lhe dá uma qualidade de vida sem tamanho! ... pensando a longo prazo é um local que eu não quero, pelo menos nos meus planos, não quero passar muitos anos da minha vida nessa empresa, pois mal tenho tempo com minha família e minha filha. (...)
	(...) Se ficarem me ligando pós expediente e isso fizer parte da cultura constante da empresa e me fizer adoecer, é um fator determinante, pois prezo pela minha qualidade de vida. (...)	(...) Eu tenho a facilidade de trabalhar em excesso, então se a empresa incentivar isso, pelo meu estilo de trabalho, isso vai pesar muito... Se ficarem me ligando pós expediente e isso fizer parte da cultura constante da empresa e me fizer adoecer, é um fator determinante, pois prezo pela minha qualidade de vida. (...)
Desenvolvimento	(...) desenvolver todas as minhas capacidades (...)	(...) O segundo ponto é se eu estou conseguindo desenvolver todas as minhas capacidades, se consigo aplicar tudo aquilo que vi na faculdade. Isso também me faz ficar ou sair de um local. (...)
Desenvolvimento	(...) atividade que estou exercendo não me permite mais evoluir (...)	(...) Um dos primeiros pontos é quando eu percebo que a atividade que estou exercendo não me permite mais evoluir. Não estou falando só de cargo, mas da atividade em si. (...)

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: Fatores de intenção de Rotatividade no Mercado de Trabalho: Uma análise das Gerações Y e Z. Os objetivos deste estudo consistem em analisar os principais fatores que levam a intenção de rotatividade dos profissionais de Recursos Humanos das Gerações Y e Z no mercado de trabalho. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas aos fatores que influenciam na sua intenção em sair da empresa atual.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

Nome do aluno(a) – Matrícula
contato

Participante da pesquisa