

Centro Paula Souza
Etec Philadelpho Gouvea Netto
Curso Técnico em Recursos Humanos

RETENÇÃO DE TALENTOS COM ENFOQUE NA GERAÇÃO Z

Fabiana Kerolayne Lacerda de Novais*

Leticia Sabrina Azevedo Muller** 1

Mariana Antonia Panice de Souza***

Murilo Rodrigues Fernandes****

Resumo: O presente artigo tem como objetivo abordar alguns aspectos relacionados à retenção de talentos, com foco na geração Z. Considerando o contexto atual do mercado e seus desafios para manter a geração Z engajada, destacam-se a importância de preservar os talentos da nova geração e estratégias eficazes para alcançar esse objetivo. É crucial ter em mente que a geração Z é conhecida por suas habilidades tecnológicas e um estilo de trabalho único em comparação às anteriores. Em suma, atualmente as empresas estão dando uma atenção especial à retenção de talentos, atribuindo à gestão de recursos humanos a responsabilidade de liderar essa iniciativa para impulsionar a competitividade e, conseqüentemente, aumentar os lucros da empresa.

Palavras-chave: Retenção de Talentos. Geração Z. Gestão de Recursos Humanos.

* Técnico em Recursos Humanos, na Etec Philadelpho Gouvea Netto – fabianakerolaine@hotmail.com

** Técnico em Recursos Humanos, na Etec Philadelpho G. Netto – mullerleticia357@gmail.com

*** Técnico em Recursos Humanos, na Etec Philadelpho G. Netto – marypanice@gmail.com

**** Técnico em Recursos Humanos, na Etec Philadelpho G. Netto – murilo.fernandes797@gmail.com

INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade nas empresas a retenção de talentos vem a ser cada dia mais inclusiva, e o processo começa durante o recrutamento, onde o Recursos Humanos encontra o perfil mais compatível com aquele cargo na organização. Assim que o profissional assume o cargo já surge a necessidade de que suas habilidades e talentos precisam ser valorizadas, por isso o setor de Recursos Humanos precisa agir de forma rápida em suas estratégias e colocá-las em prática, reavaliando-as com frequência para que os profissionais se vejam com grande importância na organização (MIGLIOLLI, 2018).

Nos dias atuais, as pessoas não querem somente um bom salário, querem ganhar reconhecimento e terem seus talentos valorizados. Elas buscam mais do que a remuneração pelo seu trabalho, pois anseiam por uma valorização profissional. Cada vez mais as pessoas querem um trabalho que as envolva totalmente, que preencha suas necessidades emocionais e sociais, que seja significativo, em suma, um trabalho psicologicamente gratificante (SANTANA, 2020).

A retenção de talentos pode contribuir para o clima organizacional, além de reduzir os prejuízos de um alto turnover (rotatividade dos funcionários), ou seja, gastando menos tempo e dinheiro. É importante reter o talento para que os resultados estejam na taxa do esperado e para criar uma equipe integrada (STÉDILE; FUMAGALLI, 2017).

É possível encontrar no mercado as cinco gerações, como: Veteranos ou tradicionais - Baby Boomers, Gerações X, Y e Z trabalhando lado a lado, com características totalmente diferentes, contudo, é preciso entender e compreender que cada geração possui sua particularidade, assim promovendo o bom convívio entre elas (GOMES; HOLANDA FILHO; CRUZ, 2020).

As empresas, hoje em dia, estão cada vez mais preocupadas com a retenção de pessoas talentosas, pois a escassez de profissionais qualificados está cada vez maior. Tendo essa mentalidade de que o capital humano é importante para o crescimento da empresa, estão cada vez mais investindo nas retenções de talentos utilizando ferramentas indispensáveis como: um bom ambiente de

trabalho, plano de carreira, clima organizacional saudável, entre outros (GNOATTO, 2022).

Atualmente, existe uma demanda por profissionais qualificados no mercado de trabalho e as organizações que os contratam necessitam se planejar e buscar maneiras de retê-los para melhorar sua competitividade diante da concorrência, portanto, é relevante abordar o tema de retenção de talentos.

A situação problema do artigo é buscar responder a questão do papel do setor de Recursos Humanos para manter os profissionais da geração Z.

O presente trabalho tem como objetivo geral falar sobre a importância da retenção de talentos nas organizações atualmente, focando na geração Z. Os objetivos específicos são descrever as diferentes gerações mais conhecidas no mercado de trabalho, em especial, a Z, realizar uma pesquisa bibliográfica para investigar quais fatores contribuem para o turnover (rotatividade) de um funcionário dentro da organização.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é feita por meio de materiais já elaborados, desenvolvidos, principalmente, de livros e artigos científicos.

Para a elaboração do presente trabalho foram levantados 25 artigos de 2015 em diante, dentre eles 4 foram excluídos por fugirem ao tema ou não possuírem relevância para o objetivo do trabalho. As palavras-chave utilizadas foram: Retenção de Talentos. Geração Z. Turnover (rotatividade).

Este estudo resultou de uma metodologia qualitativa, com pesquisa bibliográfica, correlacionando outros estudos e teorias de autores sobre a retenção de talentos nas organizações, focando na geração Z.

A pesquisa de artigos foram realizadas por meio das bases de dados Scielo, Pepsic, Google Acadêmico e do livro de Chiavenato, levantando artigos entre o período de 2016 até os dias atuais.

DESENVOLVIMENTO

O mercado de trabalho atual passou por muitas mudanças com a evolução tecnológica, surgindo novas profissões e exigindo novas habilidades dos profissionais. A Geração Z é uma nova força de trabalho, que valoriza a tecnologia e a diversidade, mas enfrenta desafios como falta de experiência e necessidade de desenvolver habilidades interpessoais. O trabalho remoto e flexível tem se tornado uma tendência cada vez mais forte, impulsionado pela pandemia de COVID-19. O mercado de trabalho é competitivo e exige atualização e aprendizado constante dos profissionais.

O que é a retenção de talentos e qual a sua importância

Atualmente, de acordo com Stoker (2020), um dos grandes desafios das organizações é a alta rotatividade de colaboradores, desta forma, é imprescindível que tenham um plano de ação na gestão de pessoas, pois além de atrair o candidato, devem encontrar um meio para que esse colaborador permaneça na organização. Abaixo, o autor explica como as organizações devem proceder.

As organizações têm que levar em conta aspectos fundamentais e precisos que são necessários para que se tenham bons resultados como, por exemplo, a organização deve ser flexível se ajustando com a nova realidade, mantendo um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem diferença. Cuidados redobrados com a política de pessoal devem ser tomados.

De acordo com Faustino (2019), reter talentos é perceber que seus colaboradores precisam ser motivados para que permaneçam fiéis à organização. Para isso, é necessário a criação de ferramentas motivacionais para que esses colaboradores tenham suas necessidades de crescimento, desenvolvimento e realizações supridas.

Ferreira, Suzuki e Oliveira (2018) explicam que o processo de demissão e contratação de um novo funcionário gera muitos gastos então, para contornar esta situação são aderidas à organização políticas empresariais, qualidade de

vida no trabalho, gestão de carreira, benefícios, entre outras, desta forma ganha-se na produtividade e diminui-se a rotatividade.

Uma das formas de se atrair e reter um talento são os programas de trainees, onde se buscam candidatos nas melhores universidades, são treinados e avaliados pelos melhores profissionais da empresa. Visto que hoje em dia se busca mais qualidade de vida, as empresas oferecem além de salário e benefícios, incentivos como: trabalhar de casa, cursos *online*, viagens internacionais, entre outras, é o que diz Ramires (2021).

Também, ao oferecer oportunidades de crescimento profissional e pessoal, dando importância para ambições, desejo de crescimento e garantindo a felicidade do colaborador, estas ações geram engajamento, alinhamento e melhor produção no time e garantem o desenvolvimento e expansão da organização (FAUSTINO, 2019).

As gerações de veteranos, baby boomers, X, Y, Z e suas mudanças comportamentais

Atualmente, de acordo com COMAZZETTO; PERRONE; VASCONCELOS; & GONÇALVES (2016), o tema geração virou objeto de estudo, especialmente nas empresas, pois elas perceberam a necessidade de se entender como se formam e se formaram as novas gerações, porque existem muitos jovens se inserindo no mercado de trabalho e, com isso, as organizações sofrem o impacto das constantes mudanças da sociedade, fazendo com que elas busquem se adaptar, conhecendo melhor seus colaboradores, uma vez que cada um tem suas particularidades e características de se relacionar no ambiente organizacional.

Novaes (2018), fez uma explanação de como surgiu o conceito de geração.

O conceito de geração foi primeiramente introduzido na teoria sociológica nos anos de 1950, na qual se define que uma geração é composta por um grupo de pessoas que compartilha, ao longo da vida, tradições, cultura, experiências de vida históricas e sociais. Acrescentam que a geração representa um grupo de pessoas nascidas em determinado período e que podem compartilhar experiências comuns no processo histórico e social e, em um estágio similar de sua vida, predisõem-se a uma modalidade comum de pensamento e experiência e a um modo comum de comportamento.

Ainda não há um conceito exato sobre o ano em que cada uma das gerações começa e termina, mas uma das definições encontradas é de que os Veteranos vieram no momento das Primeira e Segunda Guerra Mundial (1945), a geração Baby boomers são os nascidos entre 1954 e 1964, a geração X mostra os nascidos entre 1965 e 1981, a geração Y, também conhecida como Millenials apresenta os nascidos entre 1982 e 1996 e a geração Z traz os nascidos entre 1996 e 2010 (JUNQUEIRA, 2020).

A geração dos veteranos são pessoas que nasceram entre 1922 e 1945 (período da guerra mundial e, no Brasil, presenciaram a ditadura) que exercem uma liderança autoritária e não delega funções, concentrando o poder em si mesmos, assumindo total responsabilidade pelas decisões estratégicas e suas consequências (NEUMANN; MALLMANN, 2015).

Já a geração Baby Boomers, que são os nascidos após 1945, se caracteriza pelos profissionais que são mais dedicados e fiéis ao trabalho, que buscam a estabilidade no emprego, seguindo as regras ditadas por seus superiores hierárquicos sem contrariar os mesmos. Essas pessoas sentem a necessidade de status e de ascender profissionalmente dentro da empresa a qual são leais (NOVAES, 2018).

A geração X é identificada como os filhos dos Baby boomers, que trazem a ideia de que para se ter sucesso é preciso batalhar e conquistar o que anseia, o que fez com que essas pessoas buscassem uma independência financeira e pessoal. Os membros dessa geração, são os nascidos entre 1965 e 1978, conseguem trabalhar tanto individualmente, quanto em grupo. Como esses profissionais viveram em um local que afetava sua segurança no emprego, desenvolveram habilidades de fomento da empregabilidade, uma vez que a estabilidade era incerta (NEUMANN; MALLMANN, 2015).

Comazzetto et.al (2016) trazem que os indivíduos da geração Y são os que nasceram a partir de 1979. Com isso, observou-se que eles se desenvolveram em conjunto com as tecnologias de informação e são mais individualistas, priorizando mais o lado pessoal em relação às questões profissionais. Essa geração apresenta pessoas que são multifacetadas e, com a entrada desses

jovens no mercado de trabalho, fez com que as organizações buscassem maneiras mais eficazes de gerir pessoas.

A geração Z apresenta pessoas nascidas, mais ou menos, entre 1996 e 2010. A letra Z vem de zapear (trocar os canais da TV de maneira rápida), ou seja, fazer algo rapidamente, aprendendo velozmente, mas apresentando dificuldade em se concentrar. Ela é composta por pessoas que são críticas, dinâmicas, exigentes, sabem o que querem, aprendem sozinhas, não gostam de hierarquias, nem de horários pouco flexíveis, observando assim, que elas já podem representar até 25% de mão de obra qualificada no mundo, trazendo competitividade às organizações (NOVAES, 2018).

A importância do RH na retenção de talentos da geração Z

O Recursos Humanos surgiu no início do século XX (20), o que resultou na criação de setores pessoais dentro da empresa e, com o passar do tempo, foi modificado com o intuito de melhorar o desempenho dos funcionários. E tem como o principal objetivo acompanhar a jornada de cada pessoa dentro da empresa desde o momento da sua contratação até a sua saída, auxiliando em seu desenvolvimento, apresentando mudanças, dando feedbacks e oferecendo um plano de carreira (SILVA E DINIZ, 2022).

De acordo com Chiavenato no livro Gestão de Pessoas (2010), os profissionais são elementos essenciais para as organizações, é por meio deles que as empresas alcançam suas metas e objetivos. Para isso, é necessário o desenvolvimento e os treinamentos para aumento de desempenho desses funcionários e assim ter o retorno esperado, mas precisa-se ter os profissionais certos para fazer a roda girar.

O setor de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico ao cuidar da gestão de talentos dentro das organizações, buscando estimular e criar ferramentas para otimizar a rotina dos colaboradores. O principal objetivo é utilizar o planejamento de acordo com as necessidades da empresa, levando em consideração as necessidades individuais dos funcionários como ponto de partida para a motivação e para o engajamento. Esse reconhecimento é

fundamental para promover um ambiente favorável ao desenvolvimento dos profissionais (SILVA e DINIZ, 2022).

Conforme destacado por Freitas (2019), o setor de Recursos Humanos deve encontrar métodos que se adequem melhor à realidade específica de cada empresa, levando em consideração o perfil de cada colaborador e a cultura interna. Os desafios enfrentados nesse ambiente empresarial são enormes, pois além de lidar com o capital humano, é necessário também se adaptar a um mercado em constante mudança.

É possível perceber os impactos causados pela entrada da geração Z no mercado de trabalho, pois de acordo com Lisboa e Santos (2013), eles preferem autonomia a autoridade. São jovens que estão conectados ao mundo digital, e que estão acostumados a fazerem sozinhos diversas funções, e que preferem fazer o que gosta, a terem maiores ganhos financeiros.

O que motiva de fato o colaborador da geração Z não é a remuneração, mas sim o crescimento profissional, a valorização do trabalho e a sua qualidade de vida. Claro que o dinheiro é importante, mas o investimento em propostas, como horário flexível ou carga horária reduzida é uma aposta mais segura para manter a equipe engajada. É preciso acrescentar alguns tópicos como: reconhecimento pessoal, desafios e metas tangíveis, comunicação direta e transparente, plano de carreira e lideranças inspiradoras (FREITAS, 2019 e SILVA, 2021).

O RH que atrai e retém o seu talento da geração Z consegue diminuir a rotatividade, favorecendo a satisfação desses profissionais, e mantendo a motivação e o engajamento elevados, e assim contribuindo para um bom clima organizacional (SILVA E DINIZ, 2022).

Fatores que contribuem para o turnover do funcionário da geração Z dentro da organização

Nas organizações existe a rotatividade de funcionários talentosos da geração Z, porém poucas empresas notam que alguns dos motivos se dão ao estresse e o sobrecarregamento, contribuindo assim para o conceito mais conhecido nos dias atuais: o turnover (rotatividade). E isso se dá por várias questões, dentre elas: a

falta de um bom plano de carreira; clima organizacional inadequado; excesso de trabalho e horas extras; remuneração baixa; estagnação (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022).

Todos esses motivos podem levar o funcionário da geração Z a ter uma mudança comportamental e até sair da organização, pois com um salário baixo, excesso de trabalho, a falta de um bom plano de carreira, estagnação quando um profissional não recebe as devidas valorizações e continua no mesmo cargo com o mesmo salário, o clima organizacional ruim onde os superiores só criticam os levando a se sentirem desmotivados e sobrecarregados, assim tendo uma alta rotatividade e perda de talentos (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022).

Contudo, de acordo com Gnoatto (2022), as empresas, junto com o seu Recursos Humanos (RH), estão finalmente entendendo a importância de evitar o famoso turnover (rotatividade), principalmente da geração Z, pois perceberam que o capital humano qualificado está cada vez mais escasso, tanto que hoje as empresas disputam por esses profissionais oferecendo salários e benefícios melhores para atrair esses profissionais para as suas organizações

As companhias, em conjunto aos seus setores de RH estão abordando estratégias de manter esses profissionais e não os perderem para a concorrência, e utilizam de métodos como: treinamento de equipe; avaliação de desempenho; plano de carreira bom; valorização do funcionário, dentre outros (GNOATTO, 2022).

Com base nisso, a taxa de turnover (rotatividade) cai bastante, pois hoje as empresas não buscam só pagar um salário bom e sim manter um ambiente de trabalho em que seus funcionários se sintam confortáveis para que elas tenham um crescimento exponencial junto aos seus profissionais (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022).

Portanto, com esse funcionário otimizando os processos da empresa, aumentando, também, a capacidade de produção e lucratividade, ela pode investir mais nele, diminuindo cada vez mais a rotatividade, por meio de algumas estratégias, como: aumento do salário, melhores bonificações, treinamentos e palestras apropriados, dentre outras, como até a participação nos lucros (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022).

Dificuldades da Geração Z no Mercado de Trabalho

A geração Z, em comparação com as gerações anteriores, muitas vezes se vê em desvantagem devido à falta de experiência. No entanto, eles também desfrutam de benefícios consideráveis proporcionados pela tecnologia avançada, o que lhes permite lidar de forma mais fácil com essa nova realidade (GALLINA, A. B. et al, 2022).

Essa nova geração é frequentemente associada ao ativismo político e social, demonstrando impaciência e preocupação em relação a questões sociais. Além disso, a geração Z tende a ter uma forte presença emocional, desenvolvendo mais conexões e amizades virtuais, e menos interações pessoais e presenciais (LOURENÇO, 2022).

Os jovens enfrentam dificuldades na busca por emprego, devido a desafios como postura, expressão e limitações pessoais. Essas dificuldades exigem medidas de autocuidado e atenção especializada em saúde física e mental. Muitos jovens recorrem ao trabalho informal como forma de obter renda e não desistir de sua área de formação (GALLINA, A. B. et al, 2022).

Junto a isto, pode-se citar que o desemprego prolongado acaba sendo uma outra dificuldade para esta geração, causando sentimentos de angústia, insatisfação e ansiedade. Muitos deles não conseguem lidar em um ambiente com hierarquia, lideranças, autoridade, porém acabam se dando bem em uma rotina de trabalho por conta de inovações que a tecnologia os proporciona (LOURENÇO, 2022).

Com toda esta dificuldade de procura de trabalho, a saúde mental desta geração jovem, acaba sendo afetada, desenvolvendo depressão e ansiedade, um dos principais motivos destes acontecimentos acaba por não serem resilientes e não saberem lidar com frustrações (HOSPITAL SANTA MÔNICA, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo geral falar sobre a importância da retenção de talentos nas organizações atualmente, focando na geração Z, tendo como objetivos específicos descrever as diferentes gerações mais conhecidas no mercado de trabalho e como as empresas agem para reter os talentos de cada geração, em especial, a Z, realizar uma pesquisa bibliográfica para investigar quais fatores contribuem para o turnover (rotatividade) de um funcionário dentro da organização.

A literatura apresentou e refletiu a forma que a retenção de talentos é observada hoje, fruto dos contextos históricos e geracionais, mostrando a importância de diminuir a rotatividade desses profissionais da geração Z, pois a competitividade entre as empresas estão aumentando, querendo oferecer melhores oportunidades a esses talentos, que buscam reconhecimento e não somente estabilidade, como as gerações anteriores.

Diante das pesquisas feitas, verificou-se que a geração Z traz as pessoas nascidas entre 1996 a 2010, mostrando que elas aprendem com a velocidade da globalização e da tecnologia, mas apresentam dificuldade de concentração, por isso, buscam sempre organizações que ofereçam benefícios e flexibilidades, sendo cada vez mais críticas e exigentes do que sua geração anterior.

Analisou-se que esses profissionais buscam qualidade de vida (não somente boa remuneração), participação nos lucros e resultados da empresa, horários mais flexíveis, dentre outros, trazendo um grande desafio para as organizações, que precisam desenvolver e estimular seus colaboradores a fim de garantir que eles sejam capazes de gerar resultados.

Observou-se que, atualmente, o setor do RH (conhecido, também, como gestão de pessoas), tem papel fundamental para orientar e auxiliar as organizações sobre como agem os profissionais da geração Z e quais estratégias podem ser utilizadas para mantê-los motivados, visando diminuir a rotatividade dos talentos.

Diante disso, pode-se verificar que os desafios do RH dentro das empresas são grandes, pois além de lidar com o ser humano, também tem que mantê-lo dentro de um mercado que se modifica rapidamente.

Constatou-se que existe uma grande rotatividade dos profissionais da geração Z e alguns dos fatores que contribuem para esse aumento se dá pela falta de um bom plano de carreira, de um clima organizacional desfavorável, por excesso de trabalho e horas extras e, por fim, a baixa remuneração.

Concluiu-se, então, que a retenção dos talentos da geração Z pode fomentar a competitividade da organização, aumentar seus lucros e sua produtividade, uma vez que o investimento no profissional qualificado e bem-informado à globalização e à tecnologia pode trazer benefícios para ambos. Portanto, sugere-se a necessidade do setor de RH se atentar às mudanças que estão ocorrendo e traçar metas estratégicas para manter esse funcionário na empresa e não o perde-lo à concorrência.

Abstract

The present article aims to address some aspects related to talent retention, with a focus on Generation Z. Considering the current market context and its challenges in keeping Generation Z engaged, it is important to emphasize the significance of preserving the talents of this new generation and implementing effective strategies to achieve this goal. It is crucial to bear in mind that Generation Z is known for their technological skills and a unique working style compared to previous generations. In summary, companies are currently paying special attention to talent retention, assigning the responsibility to human resources management to lead this initiative in order to boost competitiveness and, consequently, increase company profits.

Keywords: Generation Z. Talent retention. Human resources.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro:3.ed. Campus, 2010. 6ª Reimpressão.

COMAZZETTO, L. R., PERRONE, C. M., VASCONCELOS, S. J. L., & GONÇALVES, J. **A geração Y no Mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. 2016. Revista Psicologia: ciência e profissão, 36, 145-157. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 03 nov. 2022.

FAUSTINO, G. O. **Recursos humanos: retenção de talentos e sua importância nas organizações**. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/2064/1557>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

FERREIRA, T. R., SUZUKI, N. N. K., & OLIVEIRA, D. A. **Atração e Retenção de Talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações**. 2018. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292>>. Acesso em 18 de nov. de 2022.

FREITAS, S. **Desafio empresarial: como as empresas podem reter o talento da geração Z**. 2019. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/3953/3/20192S_FREITAS_Suelem_de_OD0736.pdf>. Acesso em 03 nov. 2022.

GALLINA, A. B. **Geração Z no mercado de trabalho de Curitiba**. Revista Tecnológica Da UniFatec-PR, 12(1). Ano 2021. Disponível em: <<http://chamadosfatecpr.com.br/revista/index.php/fatec/article/view/59>>. Acesso em 24 de Mar. 2023.

GIL, A. C. (2009). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

GNOATTO, A. 2022. **Retenção de talentos e intenção de rotatividade dos colaboradores em uma cooperativa do Oeste Catarinense**. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/5665>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

GOMES, R. L. R.; HOLANDA FILHO, I. O.; CRUZ, M. P. M.; COSTA, E. F.; **Quatro gerações em 2020: características e mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <<https://www.eumed.net/uploads/articulos/d7a9779d799c15249a4211f9fbf70524.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

HOSPITAL SANTA MÔNICA ENSINOS E PESQUISAS (2021). **As principais dificuldades e características da geração Z**. 2021. Disponível em: <<https://hospitalsantamonica.com.br/geracao-z/>>. Acesso em: 24 de Mar. 2023.

JUNQUEIRA, M. H. D. **Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos**. Revista Fortaleza-CE. Edição 199. v.1. Ano 2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/35_mariah_os_impactos_das_diferentes_geracoes_na_gestao_de_talentos_0.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

LOURENÇO, R. F. **O impacto do desemprego sobre o bem-estar da geração Z**. 2022. Disponível em: <<https://monografias.ufop.br/handle/35400000/4094>>. Acesso em: 24 de Mar. 2023.

MARTINI, P. S. G. **Impacto da geração Z na gestão empresarial**. 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/19531/1/CT_MBAGE_III_2018_14.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2022.

MIGLIOLLI, D. C. **Recrutamento e Seleção**. 2018. Disponível em:

<<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=30531>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

NEUMANN, L; MALLMANN, L., M. **A relação de gerações baby boomers, x, y e z em uma organização prestadora de serviços.** 2015. La Salle Estrela – Revista Digital, v. 1. n. 3. p. 87-128 – jan-jul 2015. Disponível em: <unilasalle.edu.br/uploads/files/9cfbf209c278bc6dd10f0e4039b29e92.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.

NILTON, J. C. N. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção.** 2022. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45556/pdf>> Acesso em: 19 nov. 2022.

NOVAES, S. **Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e ALFA.** 2018. Disponível em: <<https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2022.

RAMIRES, M. E. A. **Atração e retenção de talentos na Fnac.** 2021. Disponível em: < <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35613>>. Acesso em 18 de nov. de 2022.

SANTANA, P. S. **O salário emocional e sua importância para a retenção de talentos nas organizações.** 2020. Disponível em: <http://200.229.206.179/bitstream/handle/123456789/522/Monografia_Psicologia%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SANTOS, W. P. D.; LISBOA, W. T. **Os “nativos digitais” brasileiros e suas práticas de consumo e de relacionamento com as empresas: perspectivas, tendências e oportunidades às relações públicas.** Prisma.com (Portugual), n. 24, p. 139-161, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/73144>. Acesso em: 19 nov. 2022.

SILVA, G. B. M. **Gestão de pessoas e a geração Z.** 2021. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/56968/56968.PDF>>. Acesso em: 19 nov. 2022.

SILVA, L. S.; DINIZ, E. S. **Retenção de talentos: e sua importância na gestão de recursos humanos.** 2022. Disponível em: <<https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

SOUZA, P. L.; AYARZA, J. C.; SPILLEIR, D. **Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 12, n. 1, p. 128-150, janeiro-junho, 2022.

Disponível em: <<https://seer.atitus.edu.br> >. Acesso em: 02 nov. 2022.

STÉDILE, M.; FUMAGALLI, L. A. W. **O setor de gestão de pessoas e a importância da retenção de talentos.** 2017. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/2411>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

STOKER, F. **O impacto do *employer branding* na atração e retenção de talentos.** 2020. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/44726>>. Acesso em 19 de nov. de 2022.