



Centro Estadual de Educação Técnica Paula Souza  
Escola Técnica estadual Irmã Agostina  
Técnico em Administração

Tel: (11) 5667-3971 – e-mail: [contato@etecia.com.br](mailto:contato@etecia.com.br)

São Paulo/SP – Brasil – dezembro de 2025

Gustavo Alves da Silva  
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)  
[gustavo.silva2338@etec.sp.gov.br](mailto:gustavo.silva2338@etec.sp.gov.br)

Hellen Vilas Boas  
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)  
[hellen.costa18@etec.sp.gov.br](mailto:hellen.costa18@etec.sp.gov.br)

Janiele da Silva Santos  
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)  
[janiele.santos5@etec.sp.gov.br](mailto:janiele.santos5@etec.sp.gov.br)

Letícia Alves de Silva  
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)  
[leticia.silva2427@etec.sp.gov.br](mailto:leticia.silva2427@etec.sp.gov.br)

Raysa Oliveira Cruz  
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)  
[raysa.cruz01@etec.sp.gov.br](mailto:raysa.cruz01@etec.sp.gov.br)

## **MOTIVAÇÃO E *TURNOVER* NA GERAÇÃO Z: Uma análise com métodos mistos**

### **RESUMO**

O presente artigo se propõe a analisar a percepção da motivação pela Geração Z no ambiente de trabalho e compreender a rotatividade nesse grupo. Sabemos que a geração mais jovem ingressa no mercado com características e ideais próprios, uma vez que se desenvolveram em um contexto de intensa tecnologia, diversidade e autonomia, o que gera expectativas profissionais distintas.

Para o embasamento teórico, recorremos a sites, artigos e livros que nos direcionaram à teoria da motivação intrínseca e extrínseca, desenvolvida pelos psicólogos americanos Edward Deci e Richard Ryan, juntamente à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Somadas, elas explicam a força propulsora que leva uma pessoa a agir.

O objetivo central deste estudo é esclarecer o que motiva e retém a Geração Z nas empresas, considerando a satisfação de seus anseios. Por meio de um formulário de pesquisa quanti-qualitativa, foi possível mapear os fatores motivacionais para essa geração no meio corporativo e analisar seus apontamentos.

A conclusão demonstra que a Geração Z manifesta desinteresse em construir carreira em organizações que não valorizam suas singularidades, evidenciando a necessidade de adaptação por parte das empresas a fim de garantir a retenção eficiente dos colaboradores que compõem esse grupo.

**Palavras-chave:** motivação. Mercado de trabalho. Geração Z. Rotatividade.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the perception of motivation by Generation Z in the workplace and to understand *turnover* in this group. We know that the younger generation enters the market with its own characteristics and ideals, since they developed in a context of intense technology, diversity, and autonomy, which generates distinct professional expectations.

For the theoretical basis, we resorted to websites, articles, and books that guided us to the theory of intrinsic and extrinsic motivation, developed by American psychologists Edward Deci and Richard Ryan, along with Herzberg's Two-Factor Theory. Together, they explain the driving force that leads a person to act.

The central objective of this study is to clarify what motivates and retains Generation Z in companies, considering the satisfaction of their aspirations. Through a quantitative-qualitative research approach, it was possible to map the motivational factors for this generation in the corporate environment and analyze their observations.

The conclusion demonstrates that Generation Z shows disinterest in building careers in organizations that do not value their unique qualities, highlighting the need for companies to adapt in order to ensure the efficient retention of employees who make up this group.

**Keywords:** motivation. Labor market. Generation Z. *Turnover*.

## **1. INTRODUÇÃO**

A motivação é importante para o desempenho, engajamento e satisfação, sendo muito discutida no contexto organizacional. O cenário contemporâneo, marcado por rápidas transformações tecnológicas e sociais, e a convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho, em especial a recente entrada da Geração Z, elevou a complexidade da gestão de pessoas, exigindo uma reinterpretação das motivações intrínseca e extrínseca, conceitos formalizados por Edward Deci e Richard Ryan na década de 1970 e que se mantêm relevantes mais de meio século depois para compreender os componentes motivacionais do ambiente laboral.

Apesar de a Geração Z ser reconhecida por buscar sentido em suas ações (motivação intrínseca), os dados de mercado e as pesquisas internas indicam que há aumento de rotatividade voluntária nesse grupo, frequentemente motivada por fatores como - remuneração e flexibilidade (motivação extrínseca).

A relevância do tema reside no impacto direto da rotatividade nos custos organizacionais, no clima de trabalho e na perda de talentos. Compreender as exigências dessa geração não apenas permite que as empresas desenvolvam estratégias de retenção eficazes, mas também contribui para uma gestão de pessoas mais alinhada com as prioridades dessa força de trabalho.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA**

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho trouxe novos desafios, entre eles um aumento da rotatividade. O desafio deste artigo reside na aparente contradição entre a busca dessa geração por propósito, necessidades de realização pessoal e a frequência com que o desligamento voluntário é motivado por fatores como remuneração e flexibilidade.

Surge, então, a problemática a ser abordada: como os desejos da Geração Z e as demandas por estabilidade e remuneração justa influencia o *turnover* voluntário nesse grupo profissional?

## **3. JUSTIFICATIVA**

A relevância do tema está associada ao impacto direto da rotatividade nos custos organizacionais, no clima de trabalho e na produtividade, sendo assim é necessário avaliar e compreender os fatores que geram esses resultados, para que se busque estratégias pensadas na resolução desse problema.

Este estudo também se justifica pela necessidade de analisar como essa geração tem redefinido sua relação com o trabalho, atribuindo maior importância ao

equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao bem-estar e a modelos de gestão mais participativos. Nesse sentido, a pesquisa contribui teoricamente ao aprofundar o entendimento da motivação dessa geração em um cenário de rápidas transformações tecnológicas e sociais.

#### **4. HIPÓTESE**

A causa da rotatividade da Geração Z acontece porque as empresas não conseguem atender juntamente as suas duas principais expectativas: salário e flexibilidade de carga horária. Quando esses pontos não são atendidos juntos, a motivação diminuiu e a decisão de sair se torna possível.

#### **5. OBJETIVOS**

##### **5.1. Objetivo Geral**

Analisar a relação entre a motivação (intrínseca e extrínseca) e a rotatividade voluntária na Geração Z, em comparação com a Geração Y, a fim de identificar o que incentiva a decisão de permanecer ou sair das empresas.

##### **5.2. Objetivos Específicos**

- Apresentar as teorias motivacionais clássicas;
- Fundamentar a distinção entre a motivação intrínseca e extrínseca
- Analisar as prioridades motivacionais da Geração Z em contraste com a Geração Y no ambiente de trabalho.
- Identificar os Fatores Higiênicos (motivações externas) que atuam como gatilho primário de *turnover* na Geração Z
- Propor estratégias de retenção que conciliem motivação intrínseca e extrínseca verificar se está propondo alguma coisa mesmo

#### **6. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está organizado em: metodologia, referencial teórico (motivação, teorias, *turnover*, gerações e retenção), resultados e discussões, e conclusão.

#### **7. METODOLOGIA CIENTIFICA**

Este estudo utilizou uma abordagem de métodos mistos (quantitativa e qualitativa), combinando pesquisa bibliográfica com um levantamento eletrônico. Para construir o embasamento teórico, foram consultadas outras fontes como livros, artigos científicos, relatórios e dados públicos, incluindo informações do CAGED.

A etapa prática da pesquisa foi realizada por meio de um questionário online aplicado pelo Google Forms, (Google Forms), obteve um total de 116 respostas. O público-alvo foram as Gerações Z (52 respondentes) e Geração Y (42 respondentes), sendo o restante (22 respondentes) composto pela Geração X aos quais não abordamos nesse estudo. Os dados coletados foram analisados através de porcentagem, comparação entre grupos e gráficos; as respostas abertas foram analisadas por meio de categorização temática, identificando padrões recorrentes entre os participantes.

Esse instrumento reuniu perguntas fechadas que serviram para medir e comparar tendências de opinião, e perguntas abertas, que permitiram aprofundar as percepções dos participantes sobre motivação e permanência no trabalho.

A escolha por combinar métodos qualitativos e quantitativos parte da ideia de que cada abordagem possui vantagens e limitações, e que o mais importante é sua capacidade de gerar conhecimento. Como afirma May (2004, p. 146):

[...] ao avaliar esses diferentes métodos, deveríamos prestar atenção, [...], não tanto aos métodos relativos a uma divisão quantitativa-qualitativa da pesquisa social – como se uma destas produzisse automaticamente uma verdade melhor do que a outra -, mas aos seus pontos fortes e fragilidades na produção do conhecimento social. Para tanto é necessário um entendimento de seus objetivos e da prática.

Vamos detalhar os dados obtidos e coletados durante a entrevista, por meio de gráficos e analisando cada um deles.

**Figura 1- Perfil dos participantes**

Nascimento	(%)	Escolaridade	(%) Gen Z	(%) Gen Y	Tempo na Empresa	(%) (Gen z)	(%) (Gen Y)	Cargo / Nível Hierárquico:	(%) Gen Z	(%) Gen Y
Antes de 1981 *	19,00%	E.M. Completo	59,62%	43,48%	Menos de 6 meses	46,15%	21,74%	Operacional / Assistente	48,10%	35,70%
1891 – 1989 (Y)	16,40%	E.M. Incompleto	19,23%	11,21%	De 6 meses a 1 ano	30,77%	17,39%	Analista / Técnico	9,60%	16,70%
1990 – 1996 (Y)	19,80%	Graduação Cursando	15,38%	12,07%	De 1 a 2 anos	11,54%	4,35%	Coordenador / Supervisor	3,80%	11,90%
1997 – 2004 (Z)	15,50%	Graduação Concluída	5,77%	18,97%	De 2 a 5 anos	9,62%	26,09%	Gerência	1,90%	9,50%
2005 – 2012 (Z)	29,30%	Pós Graduação/Outros	0,00%	11,21%	Mais de 5 anos	1,92%	30,43%	Outro	36,50%	26,20%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na análise dos resultados, a parte quantitativa ajudou a identificar a relevância dos fatores avaliados, como salário, flexibilidade e propósito. Já a parte qualitativa permitiu interpretar de forma mais detalhada as respostas, considerando que cada participante possui experiências, percepções e significados próprios sobre motivação no trabalho.

Para algumas análises utilizamos o cálculo Top-2 Box (ou Top Two Box), é um método de diagnóstico de pesquisas que combina as duas respostas mais positivas de uma escala de avaliação, expressando o resultado como uma porcentagem do total de respondentes

## **8. REFERENCIAL TEÓRICO**

O estudo da motivação humana no contexto organizacional tem sido amplamente explorado por diversos autores ao longo das décadas. A compreensão de como e por que as pessoas se motivam no trabalho é fundamental para entender também os fatores que conduzem à satisfação, ao desempenho e à permanência nas empresas. No cenário atual, em que diferentes gerações convivem no mesmo ambiente de trabalho, esses fundamentos continuam válidos, mas precisam ser reinterpretados. Em especial, a Geração Z apresenta novas expectativas, valores e comportamentos, que influenciam diretamente os índices de engajamento e rotatividade. Assim, compreender a relação entre motivação, gerações e *turnover* é essencial para analisar os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas.

## **9. CONCEITO DA MOTIVAÇÃO**

A motivação é compreendida como a força geradora que impulsiona o indivíduo a buscar objetivos, influenciando diretamente seu desempenho e satisfação no ambiente de trabalho. Etimologicamente, a palavra "motivação" deriva do latim "movere", que significa mover (Chiavenato, 2010, p. 242). Ao longo das décadas, tornou-se um elemento essencial para entender por que colaboradores se engajam, evoluem ou se desmotivam dentro das organizações.

A literatura aponta a existência de duas naturezas principais de motivação, estudadas por teóricos Edward L. Deci e Richard M. Ryan (Deci & Ryan, 1985) em sua Teoria da Autodeterminação, e aplicadas ao contexto organizacional por Frederick Herzberg (1959):

**Motivação Intrínseca:** Se origina no íntimo, sendo mantida por um interesse pessoal ou pela satisfação inerente a própria atividade. O cultivo da motivação intrínseca, visa autonomia, desenvolvimento de competências e boas relações interpessoais, é essencial para um engajamento autêntico, alimentado por curiosidade e ambição de crescimento. Este fator se relaciona diretamente com a busca por propósito e Crescimento que são fatores motivacionais mencionado por Herzberg (1959) como Fatores Motivacionais.

Motivação Extrínseca: É impulsionada por estímulos externos, como recompensas financeiras, benefícios, promoções ou pressões sociais. Constitui um dos mecanismos motivacionais mais empregados no universo corporativo por estar diretamente correlacionada a proveitos tangíveis (gratificações, aumentos salariais, entre outros) decorrentes do desempenho do colaborador.

Embora o cultivo da motivação intrínseca seja o ideal para o engajamento de longo prazo, o emprego exclusivo da motivação extrínseca se torna insuficiente. Trabalhar apenas pela obtenção de recompensa externa pode não se mostrar eficiente, principalmente sem um propósito interno significativo (Herzberg, 1959).

Entretanto, a garantia de recompensas extrínsecas justas, como dinheiro, benefícios, vale presente – que o autor classificou como fatores higiênicos, atua como um alicerce de segurança (Maslow, 1954), cuja ausência gera a insatisfação e crucialmente, é o maior motivador da rotatividade voluntária. A questão entre o propósito (intrínseco) e a remuneração e flexibilidade (extrínseco) é o grande desafio da retenção da Geração Z. Embora o ideal fosse que os colaboradores fossem motivados apenas pelo prazer de realizar seu trabalho, na prática as pessoas são influenciadas por uma combinação das duas motivações mencionadas. Cabe ao gestor equilibrar essas duas fontes de motivação, utilizando recompensas externas quando necessário e promovendo desafios, autonomia e reconhecimento para fortalecer a motivação interna. Um líder eficaz adapta sua abordagem às necessidades de cada indivíduo para aumentar o engajamento e melhorar o desempenho da equipe.

## **10. TEORIAS MOTIVACIONAIS CLÁSSICAS**

### **10.1. A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow (1954), foi um psicólogo conhecido por atuar na psicologia humanista, sendo autor de uma das principais teorias da década de 1950, período em que estudos sobre motivação estavam em alta. Sendo fundador da teoria da Hierarquia das Necessidades ou Teoria da Pirâmide de Maslow, acreditava que cada indivíduo, para atingir sua motivação, precisaria passar por cinco aspectos ranqueados em níveis de importância: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. O autor destaca que as necessidades mais básicas — fisiológicas e de segurança — formam a base da pirâmide, enquanto necessidades mais complexas, como estima e autorrealização, estão no topo (CHIAVENATO, 1999). Ainda conforme Maslow, o indivíduo busca satisfazer suas necessidades básicas

antes de avançar para níveis superiores, e nenhuma necessidade é totalmente satisfeita; as de nível mais baixo continuam influenciando o comportamento (KWASNICKA, 2003).

As necessidades fisiológicas referem-se a sobrevivência, como respirar, comer, beber e dormir. As de segurança envolvem estabilidade, proteção e previsibilidade, seja na vida pessoal ou no ambiente organizacional. Já a necessidade social abrange vínculos afetivos, amizades, família e convivência no trabalho. A necessidade de estima refere-se tanto ao reconhecimento e orgulho pessoal quanto ao status social. Por fim, a autorrealização corresponde à capacidade de desenvolver plenamente o próprio potencial e fazer aquilo com que o indivíduo se identifica.

No contexto organizacional, a falta de atendimento adequado dessas necessidades pode levar ao descontentamento e, eventualmente, à rotatividade. Apesar de ser uma teoria amplamente difundida e de grande impacto na área da motivação, Maslow foi criticado pela ausência de comprovações empíricas robustas que validassem a hierarquia proposta.

Posta diante do ambiente empresarial atual, essa teoria permite compreender que o empregado não busca apenas salário ou estabilidade, mas também crescimento e realização pessoal. A partir disso, observa-se que funcionários da Geração Z têm sua motivação mais fortemente fundamentada em necessidades de estima e autorrealização, refletindo o desejo por propósito, crescimento rápido e reconhecimento constante. Assim, empresas que não atendem a esses níveis superiores tendem a enfrentar maior rotatividade e desengajamento.

## **10.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg (1959), psicólogo e professor norte-americano, desenvolveu sua teoria dos dois fatores após entrevistar 203 funcionários (entre engenheiros e contadores) para compreender em quais momentos eles se sentiam bem em seus trabalhos e o que os levava a tais percepções. Em sua teoria, acredita que há dois fatores que influenciam a motivação dos funcionários: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do trabalho, como realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento, promovem a satisfação e a motivação no trabalho. Herzberg (1959), explica que esses fatores são intrínsecos e ligados às necessidades de crescimento, sendo um “motor interno, e seus benefícios aparecem em longo período”. Já os fatores higiênicos, ligados ao ambiente de trabalho, como salário,



supervisão, relacionamento com colegas, condições e políticas administrativas, quando ausentes ou inadequados, causam insatisfação. De acordo com o autor, a falta desses fatores resulta na insatisfação dos funcionários, mas sua presença não garante motivação — apenas evita problemas. Ou seja, os fatores motivacionais são mais relevantes para gerar satisfação genuína, enquanto os higiênicos apenas previnem a insatisfação. Herzberg também destaca que satisfação e insatisfação não são opostos diretos. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas ausência de satisfação; e o oposto de insatisfação é ausência de insatisfação. Essa distinção reforça que os dois grupos de fatores devem ser analisados separadamente. Essa compreensão é essencial para analisar a Geração Z, que tende a valorizar experiências significativas, feedback rápido, autonomia e desenvolvimento — elementos que se enquadram nos fatores motivacionais. A ausência desses fatores pode ocasionar em rápido desengajamento e busca por novas oportunidades no mercado, contribuindo para o aumento do *turnover*.

### **10.3. Teoria X e Teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor (1960) apresentou duas visões sobre o comportamento humano no trabalho: a Teoria X, que considera os funcionários como desmotivados, preguiçosos e que precisam ser controlados; e a Teoria Y, que enxerga os colaboradores como responsáveis, autogeridos e motivados a buscar objetivos organizacionais. Essas duas abordagens foram originalmente descritas em seu livro *The Human Side of Enterprise (O lado mais Humano da Empresa)*, no qual McGregor apresenta pressupostos opostos sobre a natureza humana no ambiente de trabalho.

A Teoria X parte de uma visão negativa dos funcionários, considerando que eles evitam o trabalho, precisam ser coagidos ou controlados, preferem evitar responsabilidades e buscam segurança acima de tudo. Chiavenato (2010, p. 279) acrescenta que a Teoria X:

Baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas sobre a natureza humana: o homem é indolente e preguiçoso por natureza; falta-lhe ambição; o homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa; a sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo; a sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Já a Teoria Y apresenta uma visão positiva, entendendo que as pessoas podem encarar o trabalho como algo natural, são capazes de autocontrole quando

comprometidas, podem aceitar — e até buscar — responsabilidade e possuem capacidade para tomar decisões criativas e inovadoras.

De acordo com o autor, a forma como os líderes interpretam a natureza humana influencia diretamente seu estilo de gestão. Na Teoria X, predominam estilos de liderança rígidos, baseados em controle e coerção, o que tende a gerar medo, pressão e baixo engajamento. Na Teoria Y, a liderança é mais participativa e democrática, incentivando autonomia, criatividade e desenvolvimento pessoal, resultando em maior satisfação e produtividade.

No contexto atual, observa-se que os jovens da Geração Z rejeitam fortemente estilos de liderança baseados na Teoria X, que se apoiam em rigidez e controle. Eles tendem ao engajamento em ambientes orientados pela Teoria Y, que oferecem autonomia, liberdade e participação nas decisões. Empresas que mantêm lideranças autoritárias ou pouco empáticas acabam enfrentando desmotivação e altos índices de rotatividade entre seus colaboradores mais jovens.

#### **10.4. Teoria da Expectativa ou Expectância**

A Teoria da Expectativa, ou Expectância, é a mais aceita dentre as teses, sendo formalmente sustentada por pesquisas e análises. É uma das mais relevantes teorias que conecta recompensas à motivação. Foi desenvolvida pelo professor e Ph.D. em psicologia Victor Harold Vroom em 1964. Ele destaca, nesta teoria, que as pessoas têm expectativa de que o resultado esperado pode surgir advindo de seu desempenho efetivo ao realizar algo.

Essa teoria tem enfoque em três relações, sendo elas:

- Relação esforço-desempenho: Diz respeito ao quanto o indivíduo deve se esforçar para ter um desempenho efetivo (Expectativa).
- Relação desempenho-recompensa: Diz respeito ao quanto o indivíduo acha que seu bom desempenho resultará em uma recompensa (Instrumentalidade).
- Relação recompensa-metas pessoais: Diz respeito ao quanto essas recompensas irão satisfazer suas metas pessoais (Valência).

Ao discutir sobre a Teoria da Expectativa, Rodrigues et al (2014, p.259) declara:

Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Nela, a expectativa é a percepção de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado. A instrumentalidade é a percepção de que o desempenho conduzirá a uma recompensa e a valência é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida.

O autor estabelece que a motivação de um indivíduo depende de três fatores: a valência, que é o valor atribuído à recompensa esperada; a instrumentalidade, que é a perspectiva de que um bom desempenho levará à obtenção dessa recompensa; e a expectativa, que corresponde à crença de que o esforço pessoal resultará em um desempenho satisfatório e esperado. Esses elementos, interligados, explicam como o indivíduo avalia se vale a pena se esforçar para alcançar determinado objetivo.

Vroom elaborou uma equação para explicar esta motivação:  $\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valor}$ .

Onde o produto desta equação sugere o nível de motivação que um indivíduo tem para a realização de uma tarefa. À vista disso, de acordo com Souza e Silva (2018), para que um indivíduo se sinta motivado a realizar alguma atividade, é conveniente que ele dê valor à recompensa concedida pela realização de tal tarefa, compreendendo que ao realizar determinada atividade terá um resultado esperado e estará na condição da realização.

A partir desta teoria, podemos entender o motivo pelo qual inúmeros funcionários sentem-se apenas minimamente motivados a se esforçar em seu trabalho: por pouca ou nenhuma expectativa, seguem fazendo o mínimo para continuarem empregados. Isso fica claro com a análise das três relações da teoria. Ela traz uma explicação poderosa referente à produtividade e à rotatividade dos colaboradores, sendo funcional para tomadas de decisão que exigem análise cuidadosa dos prós e contras.

Para cargos de nível hierárquico inferior, por terem limitações impostas por superiores e políticas organizacionais, tal teoria nem sempre se encaixa bem. Contudo, ela se ajusta melhor à explicação da produtividade de cargos superiores, que possuem maior autonomia para tomar decisões.

Sendo assim, é importante salientar que a Teoria de Vroom permanece contemporânea e capaz de guiar tanto a elaboração de um pensamento estratégico quanto a compreensão dos elementos que o estruturam. Quando um indivíduo faz essa avaliação detalhada sobre seu desempenho, ele realiza um melhor planejamento de suas metas pessoais, elevando a chance de alcançá-las pela maior clareza com que foram estabelecidas.

## **11. TURNOVER**

A rotatividade, ou *Turnover*, representa o índice de contratação e demissão de funcionários de uma organização em um determinado tempo. Existem dois tipos

de *Turnover*, que são classificados: involuntário, quando a empresa decide pelo desligamento do seu funcionário, por motivos de reestruturação da equipe, problemas financeiros, quebra de normas do mesmo e baixa produtividade. E o voluntário, quando o próprio funcionário pede pelo desligamento, que por sua vez pode ser consequência de expectativas não alcançadas, insatisfação, desmotivação, falta de comunicação, péssimo gerenciamento do clima organizacional, salário e benefícios que não são justos, controle excessivo, falta de oportunidades de crescimento, entre outros, são fatores que contribuem para a alta rotatividade.

O *Turnover* pode impactar negativamente tanto o empregado, causando a Síndrome do *Burnout* (esgotamento profissional) e dificuldades financeiras, quanto a empresa, causando perda de pessoal, conseqüentemente, afetando a produtividade, pois afeta a satisfação de seus empregados e prejudica financeiramente a organização, a partir do momento que ela precisará gastar mais tempo e dinheiro para preparar seu novo contratado.

Portanto, a desmotivação e insatisfação são as maiores causas de rotatividade, pois pode impulsionar os funcionários a buscar outras oportunidades em empresas que ofereçam um ambiente mais propício para o desenvolvimento profissional e pessoal.

A movimentação no mercado de trabalho brasileiro atingiu um novo patamar: 36% dos profissionais com carteira assinada trocaram de emprego nos últimos 12 meses, segundo levantamento da LCA Consultores, com base em dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

Entre os mais jovens, essa tendência é ainda mais acentuada. Em fevereiro deste ano, cerca de 40% dos trabalhadores com até 29 anos mudaram de emprego em um ano, percentual que sobe para 41% entre 18 e 24 anos e 42% entre menores de 17 anos. Esses índices mostram o aumento expressivo da rotatividade entre os profissionais da Geração Z, reforçando a relação entre falta de motivação e maior *turnover* nesse grupo.

## **12. CONCEITO DE GERAÇÃO**

Pode-se considerar que geração é um termo utilizado para um grupo de pessoas que se desenvolvem e experienciam os mesmos momentos históricos, revolucionários e econômicos Segundo Kupperschmidt (2000 apud COMAZZETTO, 2016). Nos momentos atuais estamos cercados pela Geração Z identificada como a era de indivíduos nascidos após 1990, por consequência, existe em seu cotidiano, a

necessidade do uso da tecnologia como smartphones, redes sociais e inteligência artificial entre outros, que envolvem a evolução tecnológica (MUSSIO et.al,2019). A denominação Z para a geração deriva do termo em inglês “zapping”, que se refere a troca de canais de comunicação, de forma ágil, rejeitando conteúdos não relevantes. O termo em questão se aplica ao acessar a internet, vídeos, smartphones entre outras tecnologias da informação e comunicação (TICs), (ANDRADE et. Al.,2020, p,4).

Em aspectos organizacionais, a Geração Z tem provocado transformações nas relações organizacionais, exigindo práticas de gestão de pessoas e das estruturas organizacionais, por serem marcados pelo domínio tecnológico, pela busca por propósito e pela valorização da autonomia, desafiando os modelos de gestão antigos e antiquados.

### **13.O CENÁRIO MULTIGERACIONAL E O NOVO PARADIGMA DE MOTIVAÇÃO**

#### **13.1. O mercado de trabalho atual e as mudanças de prioridades**

O ambiente corporativo moderno resulta de uma profunda transformação. No passado, o mercado era marcado por estruturas rígidas e a expectativa de segurança no emprego, onde a estabilidade era o valor central, especialmente para as gerações mais antigas. Com o crescimento da tecnologia e a digitalização, essa realidade mudou. O mercado se tornou dinâmico, flexível e descentralizado, valorizando o conhecimento e a atualização constante. A flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalho remoto deixaram de ser diferenciais, tornando-se requisitos básicos para atrair e reter talentos. Essa mudança de cenário impactou diretamente a maneira como os profissionais encontram satisfação no trabalho. Conforme teorias clássicas da administração, a motivação é um fator complexo. Herzberg (1959) já diferenciava os fatores higiênicos (como salário e segurança) dos fatores motivacionais (como reconhecimento e crescimento). O mercado atual, ao fornecer uma base estável para muitos, elevou o foco para os fatores motivacionais, tornando-os o principal motor de engajamento.

#### **13.2. Interação e conflito no ambiente multigeracional**

O mercado brasileiro opera com múltiplas gerações ativas, e a interação entre esses perfis diferentes se estabeleceu como o maior desafio para o Recursos Humanos. O conflito de gerações surge quando os valores não se alinham, afetando diretamente o clima organizacional e a produtividade. Essa tensão está intimamente

ligada ao aumento do *turnover* (rotatividade), que é a taxa de saída de colaboradores – um indicador direto de insatisfação. Essa alta rotatividade sugere que a lealdade a empresa é substituída pela lealdade ao desenvolvimento pessoal e profissional.

### **13.3. As diferenças no mercado: Geração Y versus Geração Z**

As diferenças no mercado são evidentes ao se analisar as prioridades de cada grupo. A Geração Z, por exemplo, é a que mais exige a mudança de paradigmas:

1-A Barreira da Comunicação e Imediatismo: A Geração Z que cresceu com as redes sociais, tem o imediatismo como regra. Eles esperam respostas e feedback rápidos, diretos e personalizados, estranhando a lentidão do e-mail corporativo e a formalidade das reuniões. O líder deve, portanto, atuar como mentor ou facilitador e não apenas como chefe, pois a falta de uma comunicação ágil é vista como desinteresse.

2-Motivação e Propósito: Enquanto os Millenials (Geração Y) lutaram pelo equilíbrio entre vida e trabalho e ainda valorizam a ascensão gerencial e o reconhecimento formal, a Geração Z leva a busca por satisfação a outro nível. Para a Geração Z, o foco se volta para a qualidade de vida, o bem-estar e a saúde mental como prioridades máximas. Eles buscam um trabalho com propósito e se recusam a seguir hierarquias rígidas.

Essa diferença significa que risco de *turnover* é alto para a Geração Z quando há estagnação na aprendizagem ou impacto negativo na saúde mental, superando a preocupação com a estabilidade do emprego.

### **13.4. Possíveis estratégias de adaptação e sustentabilidade**

Para lidar com essa nova realidade, as empresas brasileiras têm investido em uma gestão de pessoas mais ágil

1-Flexibilidade e Bem-Estar: A adoção de modelos de trabalho híbridos/remotos tornou-se uma saída para atender à demanda por autonomia e equilíbrio. O foco na saúde mental é crescente com apoio psicológico para gerenciar o alto nível de estresse e burnout entre os jovens.

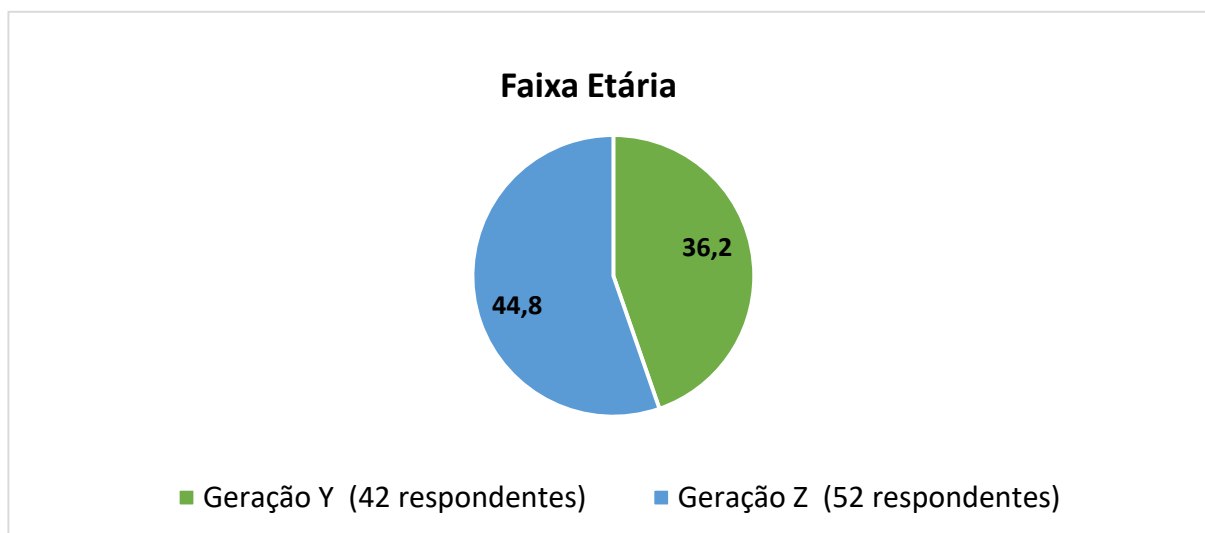
2-Propósito e Transparência: Algumas organizações estão abandonando planos de carreira longos por metas de curto prazo e oportunidades de crescimento horizontal (novas habilidades). Iniciativas claras de (Diversidade e Inclusão) são importantes, pois demonstram que a empresa possui um propósito alinhado aos valores éticos da Geração Z.

Em resumo a crise de retenção é um convite para adaptar a cultura, promovendo o bem estar, a autonomia e o desenvolvimento contínuo como as novas chaves para o sucesso na economia do conhecimento.

#### 14. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa contou com 116 participantes. A Geração Z, foco principal desta análise, representou 44,8% da amostra (52 respondentes), nascidos em 1997– 2012.

**Gráfico 1 – Faixa etária**

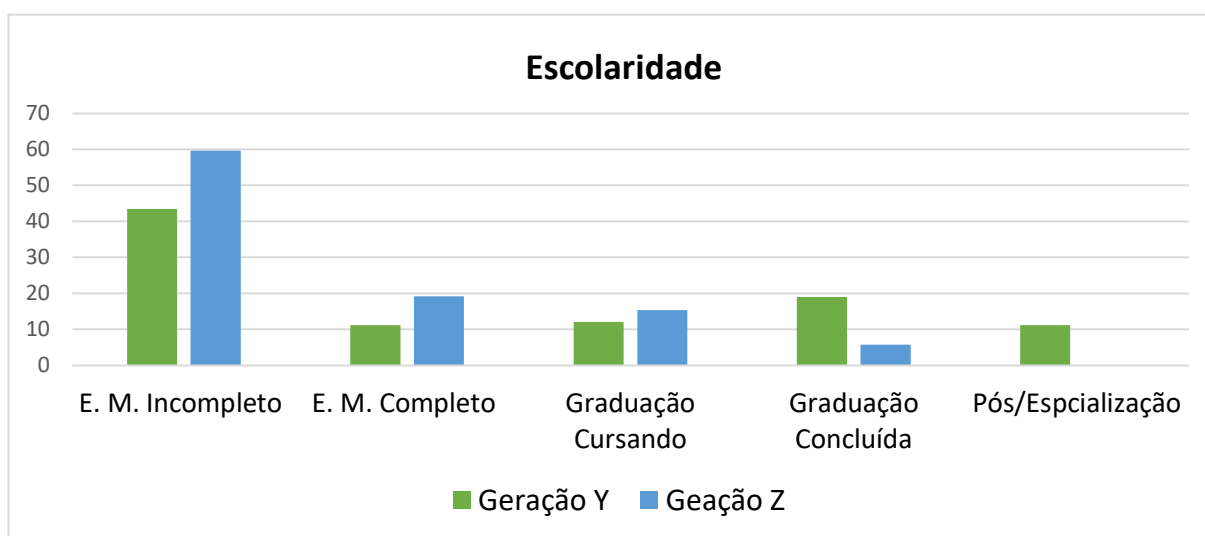


Fonte: autores, 2025.

A Geração Y somou 36,2% da amostra (42 participantes).

Entre eles observa-se um maior nível de formação acadêmica quando comparado a Geração Z. A maioria possui ensino superior concluído (43,48%), seguida por ensino médio completo (39,13%)

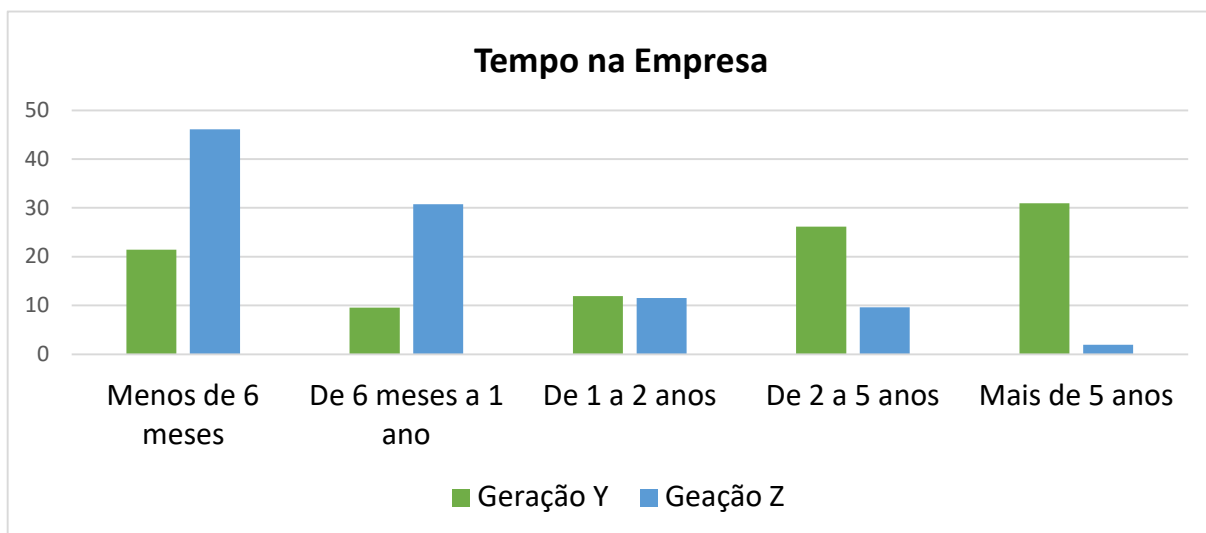
**Gráfico 2 – Escolaridade**



Fonte: autores, 2025.

Entre os participantes da Geração Z, 46,15% estão na empresa há menos de 6 meses, enquanto 30,77% possuem entre seis meses e um ano de casa. Apenas 1,92% têm mais de 5 anos de trabalho, evidenciando um período curto nos cargos, uma possível evidência do cenário de maior rotatividade deste grupo geracional.

**Gráfico 3 – Tempo de empresa**



Fonte: autores, 2025.

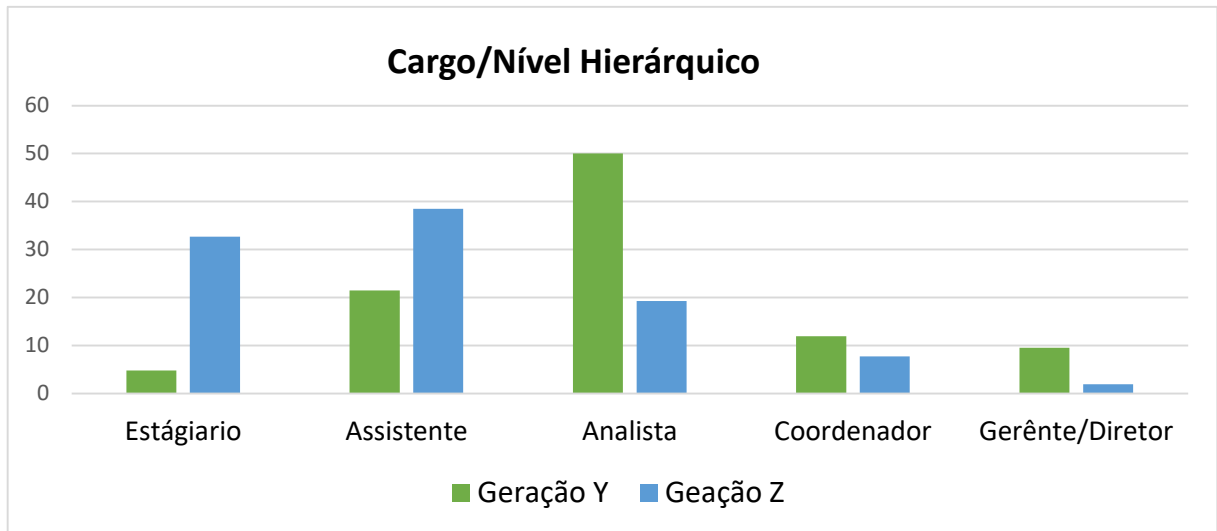
Em contrapartida, a Geração Y demonstra uma estabilidade consideravelmente maior, com apenas 21% de seus representantes tendo menos de seis meses de empresa. A maior parte dos participantes (57% do total) já está na organização há mais de dois anos, e 30,95% registra mais de cinco anos de permanência.

Entretanto, é importante contextualizar que, de acordo com os dados demográficos, uma parcela não desprezível da Geração Z é composta por indivíduos que ingressaram no mercado de trabalho formal recentemente por conta de sua idade; um exemplo disso são os 11 participantes com idade inferior a dezoito anos. Assim, o baixo índice de permanência a longo prazo (1,92% com mais de cinco anos) é também um reflexo do limite de tempo disponível no mercado de trabalho para esse grupo. Apesar disso, a taxa de *turnover* voluntário de 76,92% evidencia a característica volatilidade da Geração Z em seus empregos atuais.

Analisando o perfil profissional dos respondentes, os cargos foram agrupados em dois grandes conjuntos: (a) Estagiários/Trainees/Operacionais, reunindo funções de entrada ou não gerenciais, e (b) Coordenadores ou posições de liderança.



**Gráfico 4 – Cargo/Nível Hierárquico**

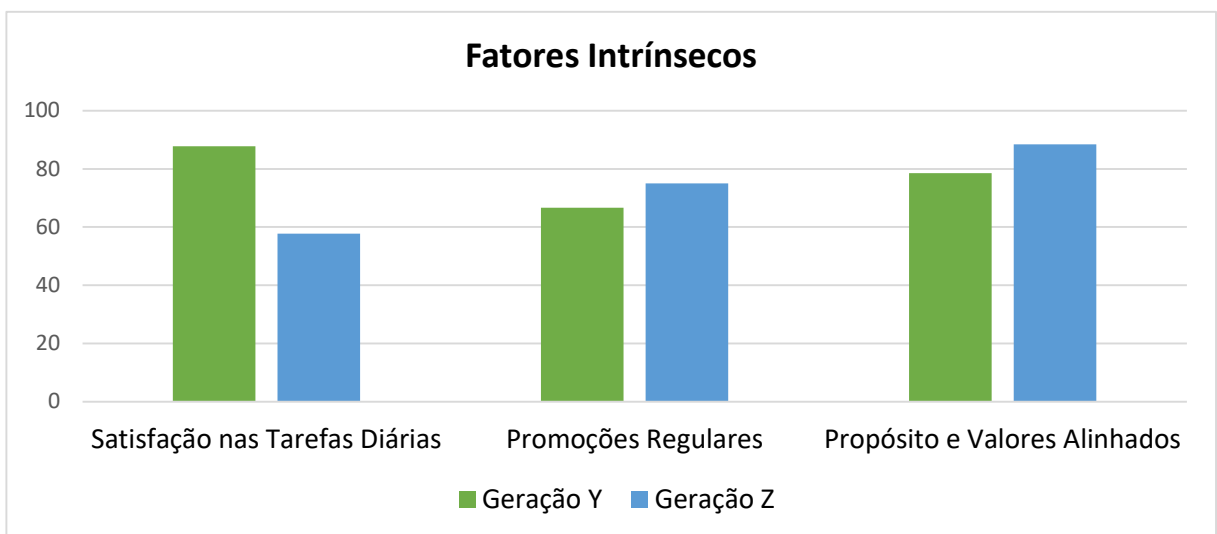


Fonte: autores, 2025.

Na Geração Z, 94,23% dos participantes atuam em funções operacionais ou iniciais, enquanto apenas 5,77% ocupam cargos de liderança. Entre a Geração Y, o quadro foi semelhante, com 95,65% em posições operacionais e 4,35% em funções de liderança. Esses resultados indicam que a maior parte da amostra de ambas as gerações se encontra em início ou meio da carreira.

O gráfico a seguir apresenta dados gerados a partir de um compilado de 3 perguntas baseadas na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

**Gráfico 5 - Motivadores Intrínsecos: A busca por significado, crescimento e reconhecimento**



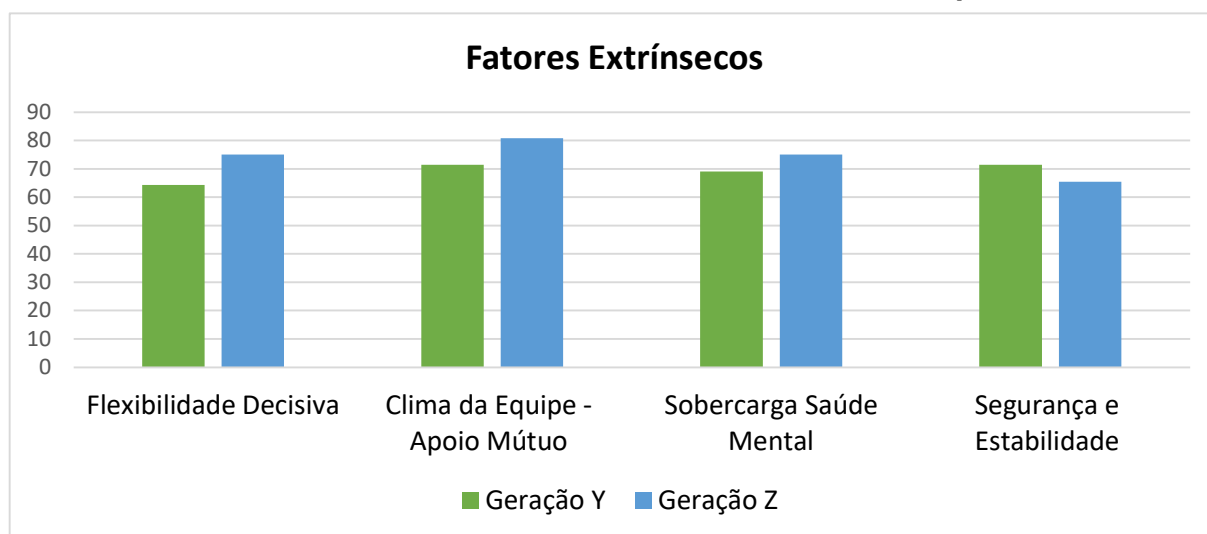
Fonte: autores, 2025.

Aqui os dados confirmam que a Geração Z é guiada pelos fatores motivadores intrínsecos de Herzberg, pois 88,46% da Geração Z concorda que a busca por

propósito e valores tem mais importância que outras medidas de recompensas. Na sequência o gráfico indica que 75% esperam crescimento acelerado e promoções regulares, indicando que são pouco tolerantes a estagnação, o que faz com que sejam apontados como uma geração mais imediatista. Apesar das exigências observadas pela Geração Z, podemos perceber uma redução significativa no quesito satisfação nas tarefas diárias ordinárias quando comparada a geração Y (87,81%), contra 57,69% indicando que há um descontentamento acentuado e crescente na motivação intrínseca quando da execução de tais atividades.

Resta que a Geração Z almeja propósito e crescimento em escala superior a geração anterior, mas não se satisfaz com atividades recorrentes e que não representem desafios relevantes, o que estimula o surgimento de uma assimetria entre a expectativa intrínseca e a baixa satisfação intrínseca real, provavelmente resultando em maiores índices de rotatividade em ambientes que não ofereçam fatores demandados.

**Gráfico 6 - Motivadores Extrínsecos: Bem-Estar e Equilíbrio**



Fonte: autores, 2025.

Os Fatores de Higiene, segundo Herzberg, são elementos cuja presença adequada evita a insatisfação, mas não gera satisfação. No entanto, a ausência desses Fatores causa grande insatisfação, o que configura o “gatilho” do *turnover*. A análise mostra que a Geração Z redefiniu a prioridade desses fatores, dando maior ênfase às condições que garantem saúde e equilíbrio de vida. Destacam-se os seguintes pontos:

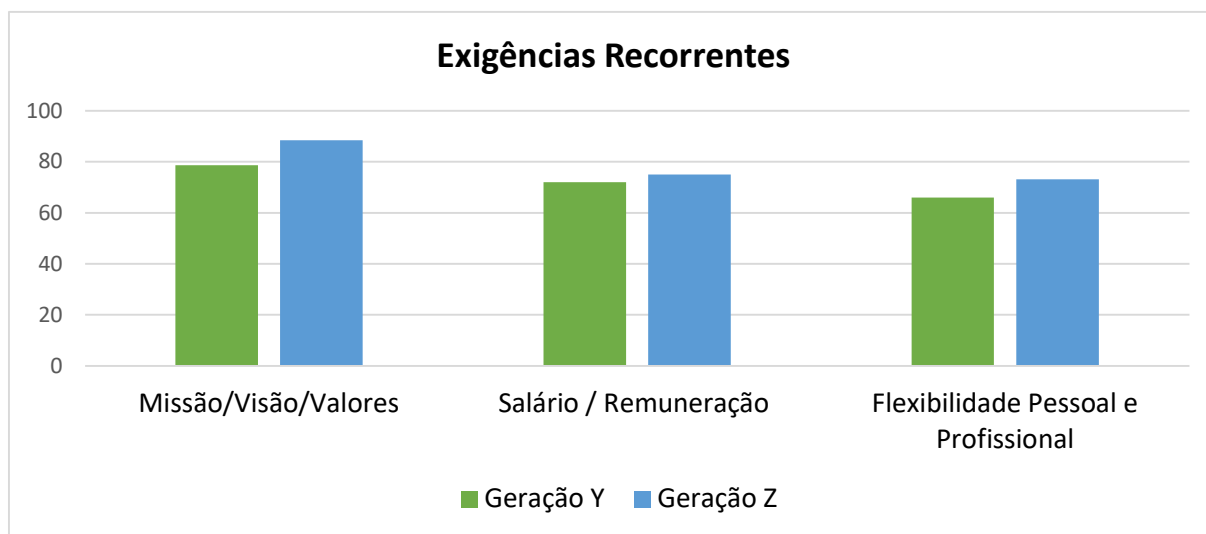
A exigência pelo ambiente: O clássico Fator de Higiene constituído por um ambiente de apoio mútuo, atribuído ao relacionamento interpessoal, atinge a maior

taxa de recorrência na Geração Z, com 80,77%. Isso mostra que um ambiente de trabalho colaborativo é uma condição indispensável para este grupo.

Gatilhos de saída imediata: As questões de Higiene Moderna se destacam como os principais gatilhos de *turnover* para a Geração Z 75% de seus representantes consideraria sair por sobrecarga ou prejuízos à saúde mental, um valor consideravelmente maior do que o da geração Y. Quando perguntados sobre flexibilidade, 75% da Geração Z consideram esse atributo, que se manifesta no horário ou local de trabalho, como fator decisivo de permanência no emprego.

Redefinição de prioridades: Segurança e estabilidade são relevantes para 65% da Geração Z, mas comparativamente à geração Y (71,43%), seus representantes estimam esses aspectos como menos importantes. Os integrantes da Geração Z valorizam mais as demandas de bem-estar e flexibilidade. Isso sugere uma redefinição de prioridades: a liberdade e a saúde superam o valor percebido da tradicional segurança financeira.

**Gráfico 7 – Diferenças entre as demandas**



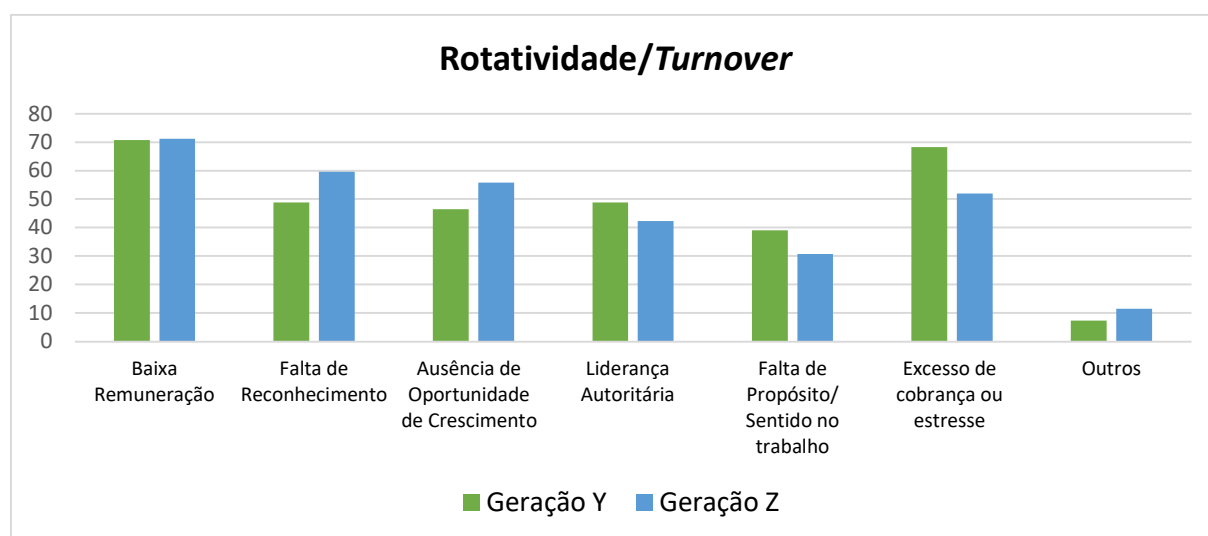
Fonte: autores, 2025.

Observa-se que a Geração Z valoriza a remuneração de maneira semelhante e levemente superior à Geração Y, mas as diferenças mais perceptíveis e recorrentes residem em como a Geração Z atribui ainda mais valor aos fatores de flexibilidade — um fenômeno provavelmente explicável pela maior intimidade desse grupo social com a tecnologia, o que os conscientiza das capacidades de execução de determinadas tarefas a partir de outros ambientes, não necessariamente corporativos — e a elementos como Visão e Valores, reportados com relevância por seus representantes. Uma dupla exigência se forma, compondo o conflito central que impulsiona o *turnover*

da Geração Z. Ele surge quando a alta demanda por Fatores Motivadores Intrínsecos é confrontada com a baixa tolerância aos Fatores de Higiene Extrínseca, que comprometem o equilíbrio de vida. Essa tensão se manifesta na forma de gatilhos de saída imediatos e na redefinição do valor das recompensas.

Os temas apontados pelos respondentes confirmam que o *turnover* voluntário não é causado por um fator isolado, mas pelo conflito da Dupla Exigência.

**Gráfico 8 – Análise Qualitativa – Causa de Desligamento Voluntário**



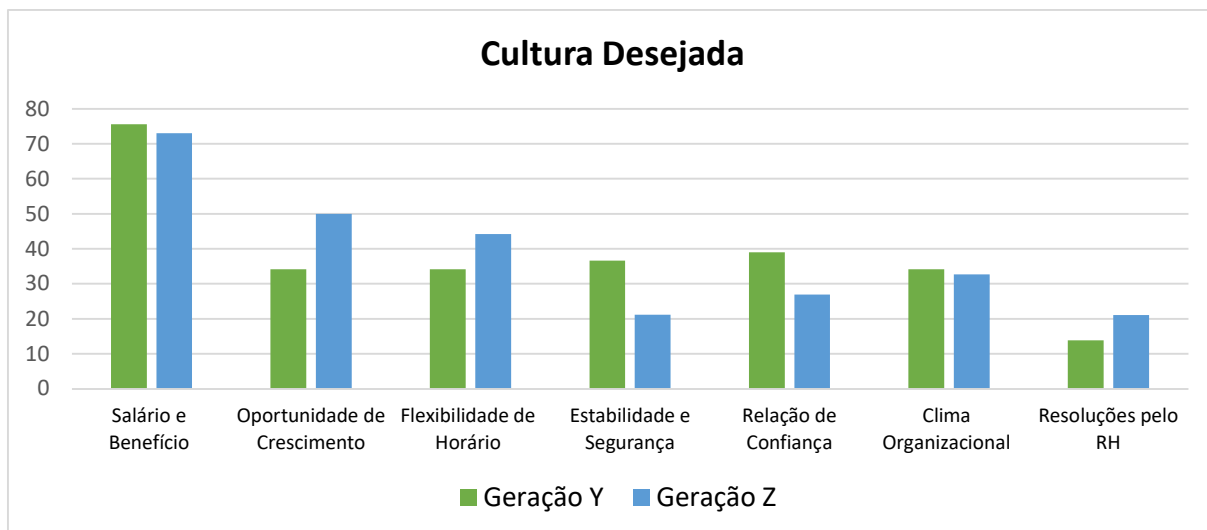
Fonte: autores, 2025.

As respostas evidenciam que as principais causas de desligamento, além da baixa remuneração - que configura o maior motivo de saída por parte da Geração Z (71,15%), são a falta de desafios, a estagnação e promessas de crescimento (55,7) não cumpridas.

Como principais fatores extrínsecos que agem como gatilho, estão o desequilíbrio, com relatos de esgotamento, o excesso horas (apontado por 51,92% da Geração Z) e prejuízos à saúde. A violação do Fator de Higiene (bem-estar) é o ativador emocional para a busca de novas oportunidades, enquanto a remuneração pode causar insatisfação especialmente quando ligada à falta de reconhecimento e/ou sobrecarga.

Esses indícios revelam a necessidade de ir além dos Fatores de Higiene para garantir a satisfação e a retenção dos colaboradores.

**Gráfico 9 – Análise qualitativa: A cultura desejada**



Fonte: autores, 2025.

De acordo com o descrito por Maslow (1954), sobre as necessidades de pertencimento e estima, a cultura ideal é descrita como acolhedora, inclusiva e valorizadora da opinião individual. Isso é uma evidência de que a Geração Z busca a satisfação destas necessidades de pertencimento e estima em que a segurança psicológica é um requisito para seu engajamento.

A exigência por gestão horizontal e confiança sugere que a Geração Z tende a aceitar mais naturalmente e a lidar melhor com gerências orientadas pela Teoria Y. Os integrantes da Geração Z rejeitam a cultura de microgerenciamento e demandam autonomia para se autogerirem, o que se alinha com a valorização da flexibilidade por parte desse grupo.

Também é possível notar que a Geração Z se engaja mais deliberadamente em ambientes que elevam seu status (Maslow) e sua autonomia (McGregor).

## 15. CONCLUSÃO:

A análise das demandas, das mudanças de valorização e das diferenças entre as gerações revela uma busca mais convicta, por parte da Geração Z, pela satisfação das necessidades que seus membros apontam como fundamentais. A ênfase em fatores como a valoração da opinião e a manutenção do bem-estar psicológico indica que estes são elementos importantes para que haja o real engajamento desse grupo no ambiente corporativo.

O alinhamento da Geração Z com a Teoria Y, de McGregor, reforça essa perspectiva, evidenciando que a rejeição a modelos de controle criteriosos, a demanda por gestão horizontal e autonomia são características de seus representantes. Assim, a retenção e o engajamento da Geração Z, no ambiente de

trabalho, estão ligados à capacidade das organizações de adequarem seus modelos de supervisão, em alguns casos pouco flexíveis, a um outro padrão de colaboradores, que têm anseios consideravelmente diferentes, baseados na confiança mútua e na maior velocidade de suas vontades.

Nesse sentido, torna-se imprescindível que as empresas que desejem obter o melhor desempenho de seus trabalhadores reconheçam e valorizem suas reivindicações. Especialmente em áreas vitais, como Recursos Humanos e cargos de liderança, é igualmente fundamental que haja atenção para unir eficiência, humanidade e flexibilidade.

## 16. REFERÊNCIAS

- CARVALHO DE MESQUITA FERREIRA, L.; BARBOSA DE AQUINO ALMEIDA, C. **Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro**. Brazilian Business Review, v. 12, n. 4, p. 28–61, jul. 2015. Acesso em: 24 mai. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Acesso em: 17 mai. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRISTINA, N. et al. **GERAÇÃO X, Y E Z E OS FATORES MOTIVACIONAIS RELACIONADOS AO TRABALHO GENERATION X, Y AND Z AND THE MOTIVATIONAL FACTORS RELATED TO WORK**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2023/02/Artigo-12-corrigido-ok.pdf>>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press.
- DE MORAIS WYSE, R. **Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano**. Revista de ciências gerenciais, v. 22, n. 36, p. 134–141, 2018. Acesso em: 12 mai. 2025.
- DIVINA, M. et al. **FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA CURSO DE ADMINISTRAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.unifanap.edu.br/Repositório/276.pdf>>. Acesso em: 24 mai. 2025.
- DO, J. et al. **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A ESTRATÉGIA QUE GERA RESULTADOS SATISFATÓRIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoesanteriores/volume-4-edicao-5/4164-rci-motivacao-no-trabalho-122020/file>>. Acesso em: 12 mai. 2025.
- FERREIRA, A. F. DA S. **Turnover e o custo da rotatividade: um estudo de caso em uma startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte**. repositorio.ufersa.edu.br, 24 nov. 2022. Acesso em: 24 mai. 2025.

FORMENTON, T. DA C.; STEFANO, S. R. GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO SUAS RELAÇÕES COM AS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427**, v. 7, n. 3, 8 dez. 2017.

HAZOV, B. **Brasil lidera índice de rotatividade de funcionários em todo o mundo: 56%**. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/pesquisas-e-estatisticas/2023/08/brasil-lidera-indice-de-rotatividade-de-funcionarios-em-todo-o-mundo-56\\_199128.html](https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/pesquisas-e-estatisticas/2023/08/brasil-lidera-indice-de-rotatividade-de-funcionarios-em-todo-o-mundo-56_199128.html)>. Acesso em: 26 mai. 2025.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Pereira de Lima, D., & Silva, A. D. F. da. (2021). **Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE)**. Acesso em: 17 mai. 2025.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg O caso da empresa Rossi Residencial Rachel Santos TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS -CCS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO Graduação em Administração de Empresas. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511.PDF>>. Acesso em: 18 mai. 2025.

QUEIROZ, A. F.; GOMES DIAS, L.; ROSA LOPES, M. **TEORIA COMPORTAMENTAL: O IMPACTO DA TEORIA X E Y NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/352461093\\_TEORIA\\_COMPORTAMENTAL\\_O\\_IMPACTO\\_DA\\_TEORIA\\_X\\_E\\_Y\\_NA\\_GESTAO\\_DAS\\_ORGANIZACOES](https://www.researchgate.net/publication/352461093_TEORIA_COMPORTAMENTAL_O_IMPACTO_DA_TEORIA_X_E_Y_NA_GESTAO_DAS_ORGANIZACOES)>. Acesso em: 13 mai. 2025.

RACHELL, T.; MORAIS, M. REVISTA TÓPICOS A GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS. [s.d.].

**Rotatividade de funcionários: o que é, causas e como diminuir**. Disponível em: <<https://oadministrador.com/rotatividade-de-funcionarios-o-que-e-causas-e-como-diminuir/>>. Acesso em: 12 mai. 2025

SILVA, A. M.; DA SILVA, F. A. A Utilização Das Tecnologias De Informação E Comunicação Na Educação: Geração Z E Alpha / The Use of Information and Communication Technologies in Education: Generation Z and Alpha. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 1, p. 5645–5651, 21 jan. 2022.

SOARES, F.; SILVA, I.; LUCENA NETO, A. **A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS EM IMPERATRIZ: contribuições da teoria de Frederick Herzberg**. Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar, v. 6, n. 19, p. 102–119, 3 nov. 2020. Acesso em: 18 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS KÁTIA DE SÁ **MOTIVAÇÃO DOS CONTADORES EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**. [s.l: s.n.].

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/126915/Contabeis291348.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2025

Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das Bibliotecas

Universitárias | Brazilian Journal of Information Science: research trends. **revistas.marilia.unesp.br**, 1 jul. 2023.