



CENTRO PAULA SOUZA
ETEC-MAUÁ
CURSO TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO

EDJANE SOARES GALVÃO
LAURA LORRANIY SANTOS COSTA
MARIA GABRIELLY GONÇALVES MORENO
RENAN PIETRO SOUZA COSTA

**A GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES; DESAFIOS DA ROTATIVIDADE E
IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

MAUA

2026

EDJANE SOARES GALVÃO

LAURA LORRANIY SANTOS COSTA

MARIA GABRIELLY GONÇALVES MORENO

RENAN PIETRO SOUZA COSTA

**A GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS DE ROTATIVIDADE E
IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de técnico de administração em 2026 na escola técnica Etec de Mauá, como requisito parcial a obtenção do título de técnico de administração.

Orientador: Prof. Ms. João Vítor Esteves Barbosa

MAUÁ

2026

A GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS DE ROTATIVIDADE E IMPACTOS
DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de técnico de administração em 2026 na escola técnica Etec de Mauá, como requisito parcial a obtenção do título de técnico de administração.

BANCA EXAMINADORA

Presidente da banca: _____ Nota _____

Professor (a): _____

Avaliador (a): _____ Nota _____

Professor (a): _____

Orientador (a): _____ Nota _____

Professor (a): _____

Resultado: _____ Nota _____

Dedicamos este trabalho às pessoas que estiveram ao nosso lado durante essa trajetória, oferecendo apoio, incentivo e motivação nos momentos mais desafiadores. Em especial, ao professor João Vitor, pela dedicação e pelos ensinamentos que contribuíram diretamente para o desenvolvimento deste projeto.

RESUMO

Este estudo apresenta uma investigação sobre os motivos que levam os jovens da Geração Z a mudarem frequentemente de emprego, analisando as dificuldades de adaptação à rotina das empresas e como as práticas de gestão atuais influenciam esse cenário. A pesquisa justifica-se pela importância de ouvir as expectativas das novas gerações e diminuir os prejuízos operacionais causados pela rotatividade. Metodologicamente, o leitor encontrará um levantamento qualitativo e básico, realizado por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos da área de Administração. Ao longo das seções, são expostas as visões dos autores estudados sobre o descompasso entre o estilo de liderança tradicional e o desejo do jovem por flexibilidade e diálogo. Observamos no desenvolvimento as falhas dos processos seletivos ao focarem apenas na parte técnica, gerando contratações sem o devido alinhamento com a cultura da empresa, bem como o impacto de regras excessivamente rígidas na desmotivação e nas demissões precoces. Como singela proposta de melhoria, o trabalho traz para o debate o uso de conversas frequentes (feedbacks), o treinamento de líderes para uma postura mais acolhedora e a busca por qualidade de vida, tal qual algumas empresas já tentam aplicar no mercado, oferecendo um panorama geral sobre a importância de pequenos ajustes na cultura interna para acolher melhor a nova força de trabalho.

Palavras-chave: Geração Z; Gestão de Pessoas; Rotatividade; Liderança.

ABSTRACT

This study presents an investigation into the reasons behind the frequent job changes among Generation Z youth, analyzing the difficulties of adapting to corporate routines and how current management practices influence this scenario. The research is justified by the importance of understanding the expectations of newer generations and reducing the operational losses caused by staff turnover. Methodologically, the reader will find a qualitative and foundational survey, conducted through bibliographic research across books and scientific articles in the field of Administration. Throughout the sections, the views of the studied authors are presented, highlighting the mismatch between traditional leadership styles and the young professional's desire for flexibility and dialogue. During the development of the text, we observe the shortcomings of selection processes when focusing solely on technical skills, which leads to hiring without proper alignment with the corporate culture, as well as the impact of excessively rigid regulations on demotivation and early resignations. As a modest proposal for improvement, this work brings to the debate the use of frequent conversations (feedbacks), leadership training aimed at a more welcoming approach, and the pursuit of quality of life, just as some companies currently attempt to apply in the market, thereby offering an overview of the importance of small adjustments in the internal culture to better accommodate the new workforce.

Keywords: Generation Z. People Management. Organizational Turnover. Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Justificativa	9
1.2. Objetivos, Hipótese e Metodologia.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1. Geração Z e suas características no mercado de trabalho	11
2.2. Rotatividade de funcionários nas organizações.....	12
2.3. Gestão de pessoas e os desafios da liderança contemporânea.....	13
2.4. Conflitos geracionais no ambiente de trabalho	14
2.5. Recrutamento e seleção nas organizações.....	15
2.6. Desafios comportamentais e geracionais na inserção da Geração Z no mercado de trabalho	16
3. ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z: PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	17
3.1. Reestruturação dos Processos de Recrutamento e Seleção	17
3.2. Implementação da Liderança Mentora e Feedbacks Contínuos.....	19
3.3. Aprimoramento do Clima Organizacional e Qualidade de Vida.....	20
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem atravessado transformações profundas, impulsionadas, primordialmente, pelas inovações tecnológicas e pelas mudanças nas dinâmicas organizacionais. Desde a década de 1990, com a popularização da internet, até os anos 2010 e 2020, marcados pela consolidação da era digital e da inteligência artificial, o perfil do colaborador médio sofreu alterações significativas em suas expectativas e valores. Nesse cenário de transição constante, as organizações passaram a coexistir com diferentes gerações atuando simultaneamente, fator que impôs desafios inéditos à gestão de pessoas e à construção de relações profissionais equilibradas e produtivas. Entre esses grupos, destaca-se a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre a segunda metade da década de 1990 e o início da década de 2010, que hoje representam uma força de trabalho crescente e disruptiva. É fundamental considerar que o processo de desenvolvimento humano nessa fase envolve o modo como os jovens vivem e constroem saberes e valores ao longo de sua trajetória, muitas vezes em oposição aos modelos corporativos tradicionais. Essa etapa é marcada por intensas transformações fisiológicas, psicológicas e sociais, sendo permeada pela busca de identidade e pelo surgimento de questionamentos em que o pensar e o agir são influenciados pelos meios de interação social intensificados pela tecnologia (GUERIN; PRIOTTO; MOURA, 2018).

Consoante essa realidade, o progresso dos meios modernos de comunicação transformou radicalmente as formas de interação e aprendizado, fazendo com que esses jovens se desenvolvam em um ambiente saturado por informações de acesso imediato e global. As classificações geracionais buscam segmentar esses comportamentos de acordo com períodos históricos marcantes, diferenciando os Baby Boomers, focados em estabilidade e lealdade institucional, da Geração X, orientada para resultados e independência pragmática. Mais recentemente, os “Millennials” introduziram a busca por propósito e significado no labor, enquanto a Geração Z consolidou-se como o grupo de nativos digitais que demandam inovação, transparência e flexibilidade como requisitos básicos de contratação. No contexto organizacional, tais transformações impactam as relações de trabalho, bem como a permanência dos profissionais mais jovens nas empresas, uma vez que a Geração Z constituiu sua identidade em meio a interações sociais digitalizadas e fluidas. Consequentemente, essa geração apresenta formas particulares de perceber o ofício, priorizando a autonomia e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em detrimento de estruturas centralizadas e rígidas, tal qual ocorria em modelos de gestão do século passado.

Diante desse cenário de mudanças estruturais, emergem questionamentos relevantes para a área de administração, especialmente quanto aos níveis elevados de rotatividade observados entre esses novos talentos, que muitas vezes não encontram nas instituições o suporte necessário para seu desenvolvimento contínuo. Assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: quais fatores influenciam a alta rotatividade da Geração Z no mercado de trabalho? O presente estudo busca analisar os elementos que contribuem para esse fenômeno, investigando as características comportamentais, as necessidades psicológicas e as práticas de gestão atuais para, a partir dessa análise, propor estratégias que favoreçam relações profissionais mais equilibradas, engajadoras e sustentáveis dentro das organizações contemporâneas.

1.1 Justificativa

A relevância deste estudo fundamenta-se na necessidade de investigar as variáveis que podem estar relacionadas à instabilidade de permanência observada em profissionais da Geração Z nas organizações contemporâneas. Investigar as possíveis fontes de insatisfação desses colaboradores torna-se um exercício estratégico para a área de Gestão de Pessoas, visto que a identificação de lacunas nos processos internos permite o aprimoramento das políticas de retenção e evita os custos e problemas do turnover, os quais impactam diretamente a rentabilidade e a continuidade do capital intelectual da empresa. No âmbito social, a pesquisa busca analisar os fatores que levam profissionais qualificados a considerar o desligamento de posições que, embora ofereçam condições contratuais favoráveis, podem não atender plenamente às novas expectativas de reconhecimento e desenvolvimento pessoal.

Consoante essa perspectiva, nota-se que a ampliação das oportunidades de qualificação profissional pode tornar esses jovens mais criteriosos em relação à cultura das organizações, priorizando a valorização humana em conjunto com a busca por estabilidade financeira. Tal cenário sugere uma transformação na percepção do labor, bem como na própria trajetória de carreira, uma vez que a visibilidade das redes sociais e a ascensão de modelos alternativos de atuação profissional apresentam-se como caminhos atraentes e competitivos. Com o tempo, essa dinâmica pode intensificar a dificuldade de retenção de talentos com alta proficiência digital em setores tradicionais, o que exige das instituições uma adaptação constante às exigências de um mercado em rápida evolução.

Dessa forma, a presente investigação justifica-se pela urgência em avaliar a qualidade de vida no ambiente de trabalho e discutir a implementação de práticas de gestão que favoreçam

a construção de ecossistemas corporativos mais engajadores. A ausência de sintonia entre as expectativas geracionais e a realidade organizacional pode comprometer o clima interno, tal qual ocorre em modelos de liderança que ainda não incorporaram a flexibilidade e o diálogo como valores centrais. Espera-se que o estudo proporcione subsídios para que as lideranças e os colaboradores da Geração Z alcancem uma sinergia produtiva, promovendo o equilíbrio necessário para a competitividade organizacional no cenário atual.

1.2 Objetivo, Hipóteses e Metodologia

O presente estudo estabelece como objetivo geral a análise dos fatores que influenciam a rotatividade da Geração Z no mercado de trabalho, considerando os desafios de adaptação ao ambiente corporativo, as práticas de gestão vigentes e os critérios de seleção e retenção. Como hipótese principal, levanta-se que o descompasso entre os modelos de gestão tradicionais, baseados em hierarquias rígidas, e as expectativas juvenis por flexibilidade e propósito, atua como o principal vetor do turnover. Uma hipótese secundária admite que falhas nos processos de recrutamento e seleção, ao priorizarem apenas competências técnicas em detrimento do alinhamento cultural, resultam em contratações de baixo comprometimento e desligamentos precoces.

Para o alcance desses propósitos, definiram-se como objetivos específicos a identificação das características comportamentais da Geração Z e a investigação das dificuldades de adaptação desses profissionais às normas organizacionais. Consoante essa linha de raciocínio, pretende-se avaliar de que forma o estilo de liderança e a qualidade de vida no ambiente laboral impactam a satisfação do colaborador, visando, ao final, propor estratégias que favoreçam a integração desses talentos e a mitigação dos problemas gerados pela rotatividade, agindo sobre as causas da insatisfação tal qual sugerem as boas práticas da administração contemporânea.

A metodologia adotada para sustentar esta investigação possui caráter qualitativo e exploratório, fundamentando-se, prioritariamente, na pesquisa bibliográfica e documental. A base teórica será construída por meio do levantamento em livros e artigos científicos, destacando-se as contribuições de Chiavenato (2014) para a fundamentação técnica sobre o novo papel dos recursos humanos e os processos de recrutamento e seleção. Consoante essa base clássica da administração, o estudo integrará as análises contemporâneas de Guerin, Priotto e Moura (2018) e Colet e Mozzato (2019) para caracterizar o perfil dos "nativos digitais" e as percepções dos gestores sobre o comportamento dessa nova força de trabalho.

Bem como sugerem as pesquisas de Bezerra et al. (2019) e Lima et al. (2022), a análise focará nos fatores que incentivam a motivação e o engajamento em ambientes hiper tecnológicos, buscando identificar os gatilhos da alta rotatividade. Essa abordagem permitirá confrontar as teorias tradicionais da gestão de pessoas com as novas demandas comportamentais da Geração Z, fornecendo os subsídios necessários para a construção de propostas de melhoria organizacional, agindo de forma estratégica sobre o clima e a retenção de talentos tal qual exigem os desafios do mercado contemporâneo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO

O referencial teórico apresenta e discute conceitos e estudos já consolidados sobre o tema, permitindo a construção de uma base sólida que sustente a análise do problema investigado sob a ótica da gestão de pessoas. Essa etapa possibilita compreender diferentes perspectivas acadêmicas, relacionando teorias anteriores aos objetivos estratégicos deste estudo de forma integrada. No contexto presente, a fundamentação aborda os conceitos fundamentais da Geração Z e sua inserção no mercado de trabalho, bem como aspectos ligados ao recrutamento, à seleção e aos indicadores de rotatividade, elementos essenciais para analisar os fatores que influenciam a permanência ou a saída de profissionais das organizações, impactando diretamente a continuidade do capital intelectual.

2.1 Geração Z e suas características no mercado de trabalho

A compreensão das características da Geração Z tornou-se um tema estratégico para a administração contemporânea, exigindo que as empresas reavaliem seus modelos de liderança e comunicação. Composta por indivíduos nascidos entre a segunda metade da década de 1990 e o início da década de 2010, essa geração desenvolveu-se sob a expansão da internet e a onipresença de dispositivos digitais, o que moldou uma percepção de mundo pautada na instantaneidade. Consoante explicam Guerin, Priotto e Moura (2018), o pensar e o agir desses jovens são ornamentados por meios de interação social intensificados, o que influenciou, significativamente, sua relação com o labor. Diferentemente das gerações anteriores, a Geração Z possui habilidades voltadas à agilidade no processamento de dados e ao acesso imediato à informação, demonstrando interesse por ambientes de trabalho dinâmicos e colaborativos, tal qual exige a fluidez constante da era digital.

Segundo o relatório do World Economic Fórum (2023), o perfil dos profissionais que ingressam no mercado tem se alterado em função das transformações tecnológicas, exigindo uma postura voltada ao aprendizado contínuo e à adaptabilidade. Bezerra et al. (2019) reforçam que essa geração hiper tecnológica busca experiências que possibilitem o desenvolvimento de novas competências transversais, valorizando a qualidade de vida e o bem-estar mental acima da mera estabilidade financeira ou da lealdade cega à hierarquia. Estudos da McKinsey (2023) indicam que jovens trabalhadores priorizam organizações preocupadas com o desenvolvimento humano e com ambientes profissionais que promovam a segurança psicológica, agindo de forma crítica perante a falta de transparência institucional ou a ausência de ética nos processos decisórios.

Outro fator determinante no comportamento desse grupo refere-se ao alinhamento de valores, visto que organizações com responsabilidade socioambiental comprovada tendem a possuir maior poder de atração de talentos. Colet e Mozzato (2019) observam que esses "nativos digitais" demandam dos gestores uma escuta ativa e o reconhecimento imediato de seus esforços, pois encaram a trajetória profissional como uma extensão direta de seu propósito e impacto social. Quando percebem a ausência de perspectivas claras de crescimento ou a falta de abertura para o diálogo horizontal, esses profissionais demonstram maior disposição para buscar novas oportunidades, fator que contribui para o aumento dos índices de rotatividade involuntária. Bem como observa a literatura organizacional recente, estruturas excessivamente engessadas ou modelos hierárquicos centralizados geram profunda insatisfação e desligamentos precoces, tornando fundamental a construção de ambientes mais flexíveis que permitam a autonomia, sendo essa, a ferramenta chave para mitigar o impacto do turnover e garantir a competitividade organizacional.

2.2 Rotatividade de funcionários nas organizações

A rotatividade de funcionários, tecnicamente denominada turnover na literatura administrativa, compreende o fluxo de entrada e saída de colaboradores em uma organização dentro de um recorte temporal específico. Este fenômeno é objeto de análise profunda na gestão de pessoas, pois impacta diretamente o desempenho institucional, os custos operacionais e a preservação do capital intelectual. Consoante os estudos da consultoria Deloitte (2023), a rotatividade ascendeu como um desafio crítico na contemporaneidade, impulsionada por mudanças nas expectativas profissionais e novas configurações de trabalho que levam o indivíduo a priorizar ambientes de alto desenvolvimento.

Embora uma rotatividade equilibrada possa oxigenar a empresa com novas competências, níveis elevados geram instabilidade e perda de conhecimento estratégico. De acordo com a PwC (2022), a substituição de um talento envolve gastos expressivos com recrutamento e integração, bem como o custo invisível da queda de produtividade durante a curva de aprendizado do novo contratado. Nesse contexto, o clima organizacional e as práticas de liderança tornam-se determinantes; ambientes com comunicação ineficiente ou ausência de reconhecimento tendem a elevar a insatisfação, agindo como gatilhos para o desligamento voluntário, tal qual ocorre em estruturas que negligenciam o bem-estar e a progressão de carreira do colaborador.

2.3 Gestão de pessoas e os desafios da liderança contemporânea

A gestão de pessoas evoluiu para um conjunto estratégico de práticas que visam administrar e valorizar o capital humano, reconhecendo-o como a principal vantagem competitiva das organizações modernas. Atualmente, os colaboradores deixaram de ser percebidos como recursos meramente operacionais, passando a ocupar o papel de elementos fundamentais para o êxito institucional. Consoante essa transição, a administração contemporânea exige que a gestão integre os objetivos organizacionais às necessidades individuais, promovendo o desenvolvimento profissional em harmonia com os resultados estratégicos, bem como investindo em práticas de treinamento e motivação contínua.

Entretanto, um obstáculo persistente reside na preparação inadequada de gestores, frequentemente promovidos por mérito técnico, mas desprovidos de competências para o desenvolvimento humano. Essa lacuna na liderança compromete a saúde das relações profissionais e o engajamento das equipes, especialmente diante da convivência entre gerações distintas. No cenário atual, a Geração Z demonstra sensibilidade aguçada quanto ao tratamento recebido, valorizando a transparência e o reconhecimento, tal qual exigem os novos paradigmas de trabalho ético e respeitoso. Para esses jovens, o diálogo e a segurança psicológica são inegociáveis, o que força as lideranças a abandonarem modelos autoritários em favor de uma gestão mais participativa e equilibrada, capaz de sustentar o vigor organizacional em um mercado marcado por transformações aceleradas.

2.4 Conflitos geracionais no ambiente de trabalho

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se pela coexistência de múltiplas gerações, as quais compartilham o mesmo espaço laboral trazendo consigo formações, experiências e valores distintos. Essa diversidade demográfica, embora represente uma oportunidade ímpar para a inovação institucional, impõe desafios complexos à gestão de pessoas, especialmente no que tange à comunicação e à adaptação mútua entre os colaboradores. Consoante essa perspectiva, cada grupo geracional foi moldado por contextos históricos e tecnológicos específicos, fatores que fundamentam visões divergentes sobre carreira e autoridade. Enquanto os profissionais veteranos tendem a priorizar a estabilidade e o respeito estrito à hierarquia, os ingressantes da Geração Z demonstram um interesse acentuado pela flexibilidade e pelo desenvolvimento pessoal contínuo.

A diversidade de perfis, bem como aponta a literatura clássica da administração, pode impulsionar o crescimento organizacional desde que seja mediada por uma liderança estratégica e capacitada. Entretanto, quando as disparidades de expectativas não são adequadamente administradas, emergem conflitos que comprometem o clima organizacional, tal qual ocorre em estruturas onde o estilo de gestão ignora as particularidades comportamentais dos novos talentos. No caso específico da Geração Z, o perfil hiper conectado e crítico exige das empresas uma atenção redobrada ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, visto que o reconhecimento no ambiente de trabalho tornou-se, para esse público, um requisito inegociável de permanência.

Por outro lado, gestores habituados a modelos tradicionais podem enfrentar dificuldades severas na transição para uma comunicação mais horizontalizada. Lideranças baseadas exclusivamente na autoridade vertical tendem a gerar distanciamento e insatisfação entre os colaboradores mais jovens, elevando consideravelmente os índices de desligamento voluntário. Consoante pesquisas recentes da consultoria Deloitte, a ausência de transparência e de participação nas decisões estratégicas faz com que o jovem profissional sinta que sua contribuição é subestimada pela organização. Diferentemente das gerações anteriores, que muitas vezes toleravam ambientes rígidos em nome da segurança contratual, a nova força de trabalho busca alternativas profissionais imediatas quando percebe que a cultura da empresa não converge com seus princípios éticos e de respeito mútuo.

Nesse cenário, o papel do gestor contemporâneo transcende a técnica, exigindo competências de mediação e escuta ativa para fortalecer o engajamento das equipes multigeracionais. A valorização da pluralidade de experiências e a construção de ecossistemas

baseados na cooperação são fundamentais para mitigar os conflitos e favorecer o desenvolvimento sustentável. Portanto, ao compreender as raízes desses choques culturais, a organização deixa de agir de forma reativa e passa a estruturar estratégias preventivas de retenção, agindo sobre o clima organizacional tal qual exigem os novos paradigmas da gestão de excelência.

2.5 Recrutamento e seleção nas organizações

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem processos fundamentais dentro da gestão de recursos humanos, atuando como o primeiro filtro para garantir o alinhamento entre o capital humano e os objetivos estratégicos da organização. No entanto, a forma como esses processos são conduzidos influencia, diretamente, o índice de rotatividade, especialmente quando se trata de novos talentos. Consoante a hipótese central deste estudo, observa-se um descompasso crítico entre os métodos tradicionais de seleção e as expectativas da Geração Z. Enquanto as empresas muitas vezes focam apenas em competências técnicas, os jovens profissionais buscam propósito e flexibilidade, o que torna a escolha inadequada um catalisador imediato para o desligamento precoce.

A seleção, por sua vez, deve identificar qual candidato apresenta maior compatibilidade com a cultura organizacional, bem como com as exigências específicas do cargo. Contudo, contratações realizadas sem uma análise criteriosa do perfil comportamental resultam em dificuldades de adaptação, confirmando a hipótese de que a falta de alinhamento cultural é um dos pilares do alto turnover. Jovens da Geração Z, marcados por trajetórias dinâmicas e forte familiaridade digital, podem ser interpretados erroneamente como descomprometidos por recrutadores que utilizam modelos de avaliação do século passado, os quais privilegiam a estabilidade linear acima da capacidade de inovação e agilidade.

Consoante pesquisas da consultoria Deloitte, a transparência durante o recrutamento é um fator decisivo para a permanência deste público. Quando as organizações falham ao não apresentar de forma clara as responsabilidades e o ambiente real de trabalho, geram uma quebra de expectativa que culmina na saída voluntária do colaborador em poucos meses. É necessário, portanto, que os processos seletivos sejam mais analíticos e menos burocráticos, utilizando avaliações de perfil que considerem o potencial de desenvolvimento e a saúde mental, tal qual exigem as novas dinâmicas do mercado. Ao ajustar esses critérios, a empresa deixa de realizar apenas uma reposição de vaga e passa a investir na retenção estratégica, mitigando os custos operacionais e garantindo a continuidade do capital intelectual jovem.

2.6 Desafios comportamentais e geracionais na inserção da Geração Z no mercado de trabalho

A inserção de jovens profissionais no mercado de trabalho contemporâneo tem provocado reflexões críticas no campo da administração, sobretudo no que tange às discrepâncias comportamentais entre as gerações coexistentes. A presença simultânea de veteranos e iniciantes cria um ambiente pautado pela diversidade de valores e formas distintas de compreender o ofício. No caso da Geração Z, a socialização em um contexto hiper tecnológico estimulou uma autonomia individual sem precedentes, fator que impacta, diretamente, a relação desses novos colaboradores com os modelos tradicionais de hierarquia. Consoante as análises de comportamento organizacional de Stephen P. Robbins, essa disparidade de percepções sobre disciplina e liderança confirma a hipótese de que o choque cultural é um dos principais gatilhos para a instabilidade laboral.

Enquanto gerações precedentes foram moldadas pela rigidez hierárquica e pela lealdade institucional de longo prazo, a Geração Z demonstra tendência a questionar decisões e a exigir participação ativa nos processos decisórios. Tais atitudes, bem como observa a literatura sobre conflitos geracionais, podem ser interpretadas erroneamente por gestores tradicionais como falta de disciplina ou resistência à autoridade. Entretanto, esse comportamento reflete, na verdade, uma valorização do diálogo e da transparência, reforçando a hipótese de que o descompasso entre a expectativa do jovem e a prática engessada da empresa resulta em profunda insatisfação e, conseqüentemente, na busca por novas oportunidades de emprego.

Relatórios de tendências da consultoria Deloitte corroboram essa visão ao apontarem que profissionais mais jovens priorizam estruturas horizontais e feedbacks constantes. Quando inseridos em ecossistemas excessivamente rígidos ou pouco abertos ao questionamento, esses indivíduos tendem ao desligamento voluntário prematuro, tal qual ocorre em sistemas onde não há fluidez na comunicação. É imperativo considerar que a maturidade profissional é processual, contudo, a construção dessa competência depende de um ambiente que favoreça a troca de experiências em vez da imposição de normas puramente verticais.

Dessa forma, as diferenças geracionais influenciam, de maneira decisiva, os níveis de rotatividade nas organizações. Quando o distanciamento entre a cultura da empresa e os valores do jovem se torna intransponível, a propensão à mudança de cargo eleva-se. Portanto, a gestão contemporânea de pessoas deve atuar na mediação dessas diferenças, promovendo ambientes baseados no aprendizado mútuo e no respeito às subjetividades. Somente ao equilibrar a disciplina necessária à organização com uma liderança participativa será possível reduzir os

conflitos e estabilizar a permanência da Geração Z, agindo de forma estratégica sobre o clima organizacional tal qual exigem os novos desafios da gestão de talentos.

3. ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z: PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

O presente capítulo estabelece diretrizes estratégicas voltadas à mitigação da rotatividade da Geração Z, fundamentando-se em propostas cujos pilares estão estritamente alinhados aos aspectos teóricos discutidos no capítulo anterior. Reconhecendo que o turnover é um fenômeno multicausal, buscam-se ações práticas que respondam às necessidades de transparência, propósito e flexibilidade já identificadas como essenciais para esse perfil. Dessa forma, as intervenções aqui delineadas visam reestruturar a experiência do colaborador, agindo de forma corretiva e preventiva sobre os desafios da gestão contemporânea.

3.1 Reestruturação dos Processos de Recrutamento e Seleção

A retenção de talentos constitui um esforço estratégico que deve anteceder a formalização do vínculo empregatício, iniciando-se ainda nas etapas de recrutamento e seleção. Consoante as falhas de alinhamento discutidas anteriormente, um processo seletivo tecnicamente estruturado reflete, diretamente, na estabilidade do profissional, especialmente no que tange à Geração Z, cujas expectativas de transparência são acentuadas¹. É imperativo que as organizações adotem a clareza radical na divulgação de vagas, detalhando as atribuições reais do cargo, bem como os valores éticos da instituição, evitando que o cotidiano operacional divirja do que foi anunciado, tal qual ocorre em modelos de contratação puramente burocráticos que ignoram a subjetividade do candidato.

Nesse contexto, o uso de algoritmos e Inteligência Artificial no recrutamento deve ser observado com cautela crítica². Embora essas ferramentas agilizem a triagem, há um risco

¹ O texto de Oliveira et al (2025) trata de discutir com maior profundidade esses aspectos sociais de percepção de transparência.

² Conforme as conclusões de Garcia e Mendes (2025), a integração da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção promove avanços significativos na agilidade operacional e na previsibilidade de performance. Todavia, os autores alertam que a automação não é isenta de riscos, destacando o viés algorítmico como um desafio crítico: caso os dados históricos utilizados para treinar a IA contenham preconceitos implícitos, a ferramenta pode replicar e automatizar discriminações de gênero, raça ou idade. Por conseguinte, o estudo defende que a tecnologia deve atuar de forma complementar, mantendo o recrutador humano como o responsável final pela avaliação qualitativa e pela vigilância ética, garantindo que a inovação não comprometa a equidade e a humanização das contratações.

latente de que o código replique e amplifique preconceitos estruturais contidos nos dados históricos, resultando em seleções enviesadas que excluem a diversidade — valor inegociável para a Geração Z. Portanto, a intervenção proposta sugere que o RH utilize a tecnologia como suporte, mas mantenha a curadoria humana para garantir processos inclusivos e justos, assegurando que o algoritmo não atue como uma barreira invisível para talentos que não se encaixam em padrões pré-estabelecidos³.

Adicionalmente, torna-se essencial priorizar o alinhamento entre o perfil individual e a cultura organizacional, conceito tecnicamente denominado *cultural fit*. Em harmonia com os desafios comportamentais expostos no referencial teórico, a compatibilidade entre o sistema de valores do ingressante e o *modus operandi* da empresa reduz as margens de insatisfação. Segundo Robbins e Judge (2015), a adequação entre o indivíduo e as características da função influencia a satisfação laboral, exigindo entrevistas estruturadas que simulem a realidade do cargo para evitar o turnover voluntário — aquele iniciado pelo próprio colaborador que, ao não encontrar o que lhe foi prometido, opta pelo desligamento precoce em busca de organizações que ofereçam maior segurança psicológica.

Práticas como o *onboarding* estruturado tornam-se, portanto, a materialização do suporte organizacional necessário para reduzir a insegurança nos dias iniciais. Diferente de uma integração meramente burocrática, o *onboarding* estratégico deve ser um processo contínuo de aculturação e acolhimento, apresentando ao jovem não apenas suas tarefas, mas o propósito maior de sua função dentro da engrenagem corporativa. Finalmente, a mitigação da rotatividade exige o investimento na capacitação dos gestores para conduzirem processos mais analíticos. Ao humanizar o recrutamento e blindar a seleção contra preconceitos algorítmicos, a organização responde às fontes de insatisfação mapeadas na teoria, agindo estrategicamente para fortalecer os vínculos iniciais e garantir a retenção do capital intelectual jovem no cenário contemporâneo.

3.2 Implementação da Liderança Mentora e Feedbacks Contínuos

A forma como a liderança é exercida nas organizações possui impacto direto na permanência da Geração Z, cujas expectativas de gestão divergem frontalmente dos modelos autocráticos e centralizadores⁴. Consoante os desafios discutidos anteriormente, é imperativo

³ Ver mais em Garcia e Mendes (2025)

⁴ O texto de Cruz (2025) argumenta que a retenção de talentos na Geração Z passa por uma gestão transformada em mentoria.

que o papel do gestor transite de uma figura estritamente de autoridade para uma postura de mentor, focada no suporte emocional e no desenvolvimento técnico. Modelos tradicionais, pautados em hierarquias rígidas e fluxos de comunicação verticalizados, tendem a gerar distanciamento e desengajamento entre os novos talentos, ao passo que a liderança mentora promove um ecossistema colaborativo, tal qual exige o novo paradigma da Administração contemporânea, que valoriza o capital humano acima dos processos burocráticos.

Para que essa transição seja efetiva, as organizações devem investir em programas estruturados de desenvolvimento de lideranças, com foco em competências como inteligência emocional, comunicação assertiva e gestão de conflitos geracionais. Referências consolidadas no mercado, como a Ambev e a Scania Brasil⁵, exemplificam essa prática ao implementarem trilhas de aprendizagem e mentorias internas que preparam o gestor para atuar não apenas como um tomador de decisão, mas como um facilitador do potencial alheio. Bem como observa a Google Careers, a liderança humanizada não apenas fortalece o clima organizacional, mas atua como um diferencial estratégico na retenção de talentos altamente qualificados, reduzindo custos operacionais derivados do turnover voluntário.

Outro ponto crítico refere-se à temporalidade e à eficácia da gestão de desempenho. Avaliações anuais mostram-se obsoletas⁶ frente à necessidade de imediatismo da Geração Z, que demanda a prática do feedback contínuo. Orientações constantes, ainda que informais, reduzem as inseguranças naturais do início de carreira e fortalecem o senso de propósito do colaborador, permitindo que ele visualize seu progresso em tempo real. Como ressaltam Robbins e Judge (2015), a postura do líder influencia o nível de engajamento; logo, ao substituir o controle burocrático pela retroalimentação frequente, cria-se um ambiente de segurança psicológica onde o erro é tratado como oportunidade de crescimento e não apenas como falha passível de punição.

Além disso, a implementação de programas de acompanhamento, nos quais profissionais veteranos atuam como guias durante a integração, auxilia na redução da curva de aprendizado e na mitigação da ansiedade gerada pela falta de convivência física ou pela complexidade das normas internas. Esse processo de mentoria favorece a troca de experiências e o acultramento, garantindo que o jovem se sinta parte integrante da estratégia do negócio desde o primeiro dia. A combinação entre uma liderança acessível e a prática da escuta ativa configura uma estratégia eficaz para estabilizar a Geração Z em seus postos de trabalho. Ao

⁵ Nos sites das companhias e no texto de Batista (2016) temos boas contribuições sobre o tema

⁶ Ver em Neto (2002)

preparar seus líderes para gerir com empatia, clareza e foco no desenvolvimento humano, a organização não apenas reduz a rotatividade, mas promove um ciclo de desenvolvimento sustentável, transformando o potencial desses jovens em valor agregado para a competitividade da empresa.

3.3 Aprimoramento do Clima Organizacional e Qualidade de Vida

O ecossistema corporativo exerce influência direta na satisfação e permanência dos colaboradores, especialmente no que tange à Geração Z, que demonstra valorizar o equilíbrio psicossocial em conjunto com as recompensas financeiras. Consoante os desafios expostos no referencial teórico, a retenção desses talentos fundamenta-se na transição para ambientes mais flexíveis e alinhados às demandas de saúde mental. A busca por propósito e o reconhecimento contínuo tornaram-se requisitos estratégicos, tal qual a adoção de modelos de trabalho híbridos, que visam mitigar o desgaste físico e o estresse urbano discutidos anteriormente.

No que se refere às práticas da Google Careers, a empresa utiliza programas de compartilhamento de conhecimento interno para fortalecer o sentimento de pertencimento e utilidade do profissional. Do ponto de vista da gestão, essa ação mitiga a percepção de hierarquias rígidas, permitindo que o jovem se sinta parte integrante da construção do saber institucional. Bem como apontam avaliações no portal Glassdoor, o suporte à saúde mental — materializado por assistência psicológica e programas de bem-estar — atua como uma ferramenta de segurança psicológica. Ao oferecer esses recursos, a organização sinaliza que a preservação do capital intelectual é uma prioridade, o que tende a elevar a confiança e a reduzir a propensão ao desligamento voluntário por esgotamento.

No cenário brasileiro, o Nubank exemplifica a adaptação estratégica às novas exigências do mercado por meio do modelo "Nu Way of Working". Em comunicado oficial publicado em sua newsroom em novembro de 2025, a empresa detalhou uma transição para o sistema híbrido, buscando acelerar processos de inovação e integração das equipes. Para equilibrar a demanda por presença física, a instituição mantém políticas de valorização como o day off de aniversário e benefícios focados em saúde emocional. Consoante a lógica da Administração, essas medidas visam compensar a rigidez operativa com pequenas concessões de autonomia, agindo sobre a satisfação individual para estabilizar os índices de rotatividade.

Essa tendência de adaptação alcança também o setor industrial do Grande ABC, onde empresas buscam modernizar a gestão sem comprometer o rigor produtivo. A Scania Brasil, em seu Relatório de Sustentabilidade, reafirma o compromisso com o desenvolvimento humano

por meio de treinamentos técnicos e mentorias internas. Administrativamente, essa clareza sobre a trajetória profissional reduz a ansiedade característica do início de carreira, permitindo que o colaborador visualize perspectivas reais de evolução. Bem como observado no portal Indeed, benefícios logísticos, como o transporte fretado, auxiliam na retenção ao diminuírem a carga de estresse associada ao deslocamento, permitindo maior foco na execução das tarefas.

Complementando a análise regional, a AkzoNobel Brasil, com unidade em Mauá, promove o programa "AkzoNobel Cares", voltado ao suporte familiar e ao bem-estar integral. Tal qual sugerem os manuais de boas práticas de RH, o investimento em benefícios que garantem a segurança do colaborador e de seus dependentes funciona como um fator de retenção estratégica, pois eleva o custo de oportunidade de uma possível mudança de emprego. Muitos colaboradores afirmam em portais de carreiras que a valorização do crescimento interno e o suporte emocional oferecido pela empresa são os elementos que sustentam a motivação diária. Evidencia-se, assim, que a sinergia entre o suporte estrutural e a qualidade das relações interpessoais é o que permite mitigar os impactos do turnover e garantir a competitividade organizacional na contemporaneidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar os fatores que provocam a alta rotatividade da Geração Z no mercado de trabalho, olhando de perto as dificuldades que esses jovens enfrentam para se adaptar às empresas e como as práticas atuais de seleção e liderança influenciam nessa decisão. Ao final desta pesquisa, é possível afirmar que esse objetivo foi alcançado com sucesso. Através de tudo o que foi estudado, deu para perceber que a saída precoce desses profissionais não é apenas uma escolha deles, mas sim o resultado de um descompasso entre o jeito antigo de administrar e as novas expectativas desses jovens.

Ao longo do trabalho, observamos que a Geração Z valoriza muito o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de transparência e flexibilidade. Quando eles entram em empresas com regras excessivamente rígidas e pouca abertura para o diálogo, acabam se sentindo descartáveis. Consoante essa realidade, o estudo mostrou que o turnover não é apenas uma mudança de funcionários, mas sim um problema que traz prejuízos financeiros e operacionais pesados para o caixa da organização. Líderes que gerem apenas com base na autoridade acabam estragando o clima da equipe, gerando desmotivação e afastamento.

Outro ponto importante que a pesquisa revelou é que os processos de recrutamento e seleção falham quando olham apenas para o currículo técnico do candidato. Se a empresa não avaliar se o jeito de pensar do funcionário combina com os valores da organização, a chance de insatisfação é enorme. Para resolver isso, o trabalho propôs soluções práticas no capítulo anterior, como o uso do cultural fit na contratação, a presença de uma liderança mentora que saiba dar feedbacks constantes e a melhoria do ambiente através da qualidade de vida, bem como fazem as grandes empresas que cuidam do seu clima interno.

Diante de tudo isso, o problema do trabalho fora trabalhado e a hipótese principal se confirmou verdadeira: a falta de flexibilidade e de “propósito” nas empresas é o que mais afasta os jovens. A hipótese secundária também se mostrou certa, provando que falhas na hora de contratar geram colaboradores pouco comprometidos. Conclui-se que, para segurar esses novos talentos e evitar os custos das demissões, as empresas precisam mudar sua cultura interna. Oferecer um espaço com segurança psicológica e escuta ativa é o caminho para evitar a rotatividade, tal qual exige o mercado atual para proteger o caixa e manter o negócio competitivo.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hiper tecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

GUERIN, Cintia Soares; PRIOTTO, Elis Maria Teixeira Palma; DE MOURA, Fernanda Carminati. Geração Z: a influência da tecnologia nos hábitos e características de adolescentes. *Revista Valore*, v. 3, p. 726-734, 2018.

LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*, v. 2, n. 6, p. e2677, 2022.

AKZONOBEL. *Careers at AkzoNobel*. Disponível em: [AkzoNobel Careers](#). Acesso em: 08 maio 2026.

AKZONOBEL BRASIL. *AkzoNobel Brasil*. Disponível em: AkzoNobel Brasil. Acesso em: 08 maio 2026.

AMBEV. *Carreiras Ambev*. Disponível em: [Carreiras Ambev](#). Acesso em: 08 maio 2026.

BATISTA, Carlos Eduardo et al. Gente Ambev: a trajetória da “gestão do trabalho” que levou a primeira multinacional brasileira ao centro do capitalismo mundial. 2016.

BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hiper tecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019.

CRUZ, Pedro Batista Gomes da et al. Estilos de liderança aplicados à geração Z: uma revisão bibliométrica e análise das tendencias contemporâneas. 2025.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends 2022*. Disponível em: Deloitte Human Capital Trends. Acesso em: 05 maio 2026.

GARCIA, Maria Eduarda Pucci Torres; DE OLIVEIRA MENDES, Tatiana Dornelas. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 16, n. 2, p. e4665-e4665, 2025.

GALLUP. *State of the Global Workplace Report 2023*. Disponível em: [Gallup Workplace Report](#). Acesso em: 05 maio 2026.

GLASSDOOR. *Avaliações Google*. Disponível em: Glassdoor Google Reviews. Acesso em: 08 maio 2026.

GLASSDOOR. *Avaliações Nubank*. Disponível em: Glassdoor Nubank Reviews. Acesso em: 08 maio 2026.

GLASSDOOR. *Avaliações Scania*. Disponível em: Glassdoor Scania Reviews. Acesso em: 08 maio 2026.

GLASSDOOR. *Benefícios AkzoNobel Brasil*. Disponível em: [Glassdoor AkzoNobel Benefits](#). Acesso em: 08 maio 2026.

GOOGLE. *Benefits at Google*. Disponível em: [Google Benefits](#). Acesso em: 08 maio 2026.

INDEED. *Avaliações de funcionários Nubank*. Disponível em: [Indeed Nubank Reviews](#). Acesso em: 08 maio 2026.

INDEED. *Avaliações de funcionários Scania*. Disponível em: [Indeed Scania Reviews](#). Acesso em: 08 maio 2026.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2002.

NUBANK. *Carreiras no Nubank*. Disponível em: [Carreiras Nubank](#). Acesso em: 08 maio 2026.

NUBANK. *Nubank announces a new hybrid work model for 2026*. Disponível em: [Nubank Hybrid Model 2026](#). Acesso em: 08 maio 2026.

OLIVEIRA, Alice Santos; REINALDO, Maiara Fernanda; CORDOSO, Natalia Lucinda Maria. Dos baby boomers à geração Z: diferentes gerações moldam o mercado de trabalho. Revista GIT. Junho, 2025.

REDDIT. *Discussões sobre modelo híbrido do Nubank*. Disponível em: [Reddit Nubank Hybrid Discussion](#). Acesso em: 08 maio 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

SCANIA BRASIL. *Carreiras Scania*. Disponível em: [Scania Careers Brasil](#). Acesso em: 08 maio 2026.

SCANIA. *Working at Scania*. Disponível em: [Working at Scania](#). Acesso em: 08 maio 2026.