

GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: Desafios, motivações e estratégias de retenção ¹

Mariana Silva ²,
Me. Katia Regina Calixto Brasil ³,

RESUMO: A Geração Z tem se destacado por apresentar expectativas distintas em relação ao trabalho, desafiando modelos organizacionais tradicionais. Este estudo teve como objetivo analisar como os desafios do mercado e os fatores motivacionais influenciam a decisão desses jovens de permanecer ou deixar as empresas. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, aplicada a 63 estudantes de Administração da UESPI – Campus Poeta Torquato Neto (2º ao 8º período), com idades entre 19 e 43 anos. A coleta foi feita por meio de um questionário online, elaborado no Google Forms. Os resultados indicam que o turnover está associado à falta de reconhecimento, salários incompatíveis, ausência de crescimento e ambientes tóxicos. Em contrapartida, a permanência se relaciona ao bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade, propósito e desenvolvimento contínuo. Conclui-se que esses jovens buscam ambientes alinhados aos seus valores. Apesar da limitação geográfica e acadêmica da amostra, os achados contribuem com subsídios relevantes para estratégias organizacionais de retenção. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a diversidade da amostra e incluam a visão de gestores e líderes, visando compreender os possíveis vieses que dificultam a contratação dessa geração.

Palavras-Chave: Geração Z; Motivação no trabalho; Retenção de talentos; Mercado de trabalho; Jovens.

ABSTRACT: Generation Z has distinguished itself by presenting distinct expectations regarding work, challenging traditional organizational models. This study aimed to analyze how market challenges and motivational factors influence these young people's decision to stay or leave their companies. This is an exploratory and descriptive study, with a qualitative and quantitative approach, administered to 63 Business Administration students from UESPI – Poeta Torquato Neto Campus (2nd to 8th semester), aged 19 to 43. Data collection was conducted through an online questionnaire developed in Google Forms. The results indicate that turnover is associated with a lack of recognition, incompatible salaries, lack of growth, and toxic environments. Conversely, retention is related to well-being, work-life balance, flexibility, purpose, and continuous development. It is concluded that these young people seek environments aligned with their values. Despite the geographic and academic limitations of the sample, the findings contribute relevant information for organizational retention strategies. It is recommended that future research expand the diversity of the sample and include the perspective of managers and leaders, aiming to understand the possible biases that hinder the hiring of this generation.

Keywords: Generation Z; Motivation at work; Talent retention; Job market; Young people.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus* Poeta Torquato Neto, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluno do Curso de Administração. E-mail: marianas@aluno.uespi.br

³ Professor Orientador. E-mail: katiaregina@ccsa.uespi.br

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual passou por transformações impulsionadas pela evolução tecnológica, o que resultou no surgimento de novas profissões e na exigência de habilidades mais complexas (Novais *et. al.* 2023). Nesse contexto, a Geração Z, vem se destacando por seu comportamento dinâmico, sua busca por propósito e por valorizar a estabilidade entre a vida e o trabalho. Segundo Novais *et. al.* (2023), a nova geração anseia por ambientes que valorizem seu potencial e ofereçam mais do que apenas um retorno financeiro, pois a realização profissional passou a ocupar um papel importante em suas expectativas de carreira.

Ao mesmo tempo em que ingressam no mercado com expectativas elevadas, os jovens da Geração Z também apresentam altos índices de rotatividade voluntária. Reter esses jovens se tornou uma realidade desafiadora para as empresas, exigindo dos gestores a implementação de estratégias de gestão que promovam um ambiente organizacional mais atrativo e favorável ao desenvolvimento humano (Gnoatto, 2022).

O estudo é importante devido a necessidade de compreender o comportamento dos jovens de acordo com sua própria visão sobre o mercado. Entender o que influencia sua permanência ou saída ajuda as organizações a adaptar a gestão de pessoas, tornando-se mais alinhadas às expectativas dessa geração. Além disso, a alta rotatividade afeta a produtividade e os custos da empresa.

A presente pesquisa tem como problema: quais desafios e fatores motivacionais impactam a decisão dos jovens universitários da Geração Z de permanecer ou deixar o mercado de trabalho atual? Diante disso, o objetivo geral é analisar como os desafios do mercado e os fatores motivacionais influenciam a decisão dos jovens da Geração Z de permanecer ou deixar as empresas. Como objetivos específicos, busca-se: Investigar os principais desafios enfrentados pelos jovens universitários no mercado de trabalho; Identificar os fatores motivacionais que influenciam a permanência ou a saída dos jovens profissionais da geração Z nas organizações; Apresentar estratégias que, na visão dos jovens, tornam o mercado de trabalho mais atrativo.

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Os dados foram coletados via questionário online semiestruturado, aplicado com 63 estudantes de Administração da UESPI (campus Poeta Torquato Neto). A metodologia combinou análise estatística com reflexões qualitativas, permitindo uma compreensão mais ampla do fenômeno.

Para alcançar os objetivos, este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, com a contextualização do tema, definição do problema, objetivos e justificativa da pesquisa. O segundo capítulo aborda o referencial teórico sobre a Geração Z, retenção de talentos e estratégias organizacionais. O terceiro capítulo discute o fenômeno do turnover e suas causas entre os jovens. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. O quinto capítulo apresenta e analisa os dados obtidos junto aos estudantes participantes. Por fim, o sexto capítulo traz as considerações finais, destacando as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Os jovens da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) chegaram ao mercado com uma visão de trabalho diferente das outras gerações, que valorizavam estabilidade e ascensão, essa geração prioriza propósito, flexibilidade, autonomia, diversidade e equilíbrio da vida com o trabalho. De acordo com Silva e Andrade (2021), essa postura mostra uma busca por ambientes de trabalho que respeitem a individualidade, estimulem o aprendizado contínuo e promovam a participação ativa nas decisões organizacionais.

Complementarmente, Saltoratto *et. al.* (2019) revelam que grande parte dos jovens da Geração Z cresceram sob a proteção de pais que enfrentaram dificuldades e buscaram oferecer uma realidade mais segura. Esse contexto favoreceu perfis que valorizam bem-estar, estabilidade emocional e reconhecimento imediato. Além disso, Saltoratto *et. al.* (2019, p. 1031) acrescentam que essa geração tem fácil acesso e alto fluxo de informações, e esse excesso de dados contribui para um perfil mais ansioso e imediatista.

Portanto, esse excesso de informações, embora desenvolva certas habilidades cognitivas nos jovens, também contribui para um perfil mais ansioso e imediatista, influenciando suas expectativas em relação ao trabalho, exigindo das empresas estímulos constantes e ambientes que favoreçam o seu engajamento. Por isso, conhecer o perfil da Geração Z ajuda a entender suas escolhas e repensar práticas organizacionais mais atrativas.

2.1 Retenção de Talentos

Reter talentos é um grande desafio para as organizações, exige que os gestores criem estratégias para tornar o ambiente mais atrativo (Gnoatto, 2022). Para Dutra (2012), reter não

é somente impedir que colaboradores saiam da empresa, envolve a criação de condições que promovam engajamento, desenvolvimento e identificação com os valores da empresa.

Schiavo e Reis (2018) apontam que a retenção de talentos exige políticas de valorização, reconhecimento, comunicação clara e liderança inspiradora. A ausência desses fatores pode ocasionar a decisão de desligamento, principalmente entre os jovens, que têm maior mobilidade e menor tolerância a ambientes hierarquizados e inflexíveis. Além disso, Schein (2010) ressalta que a gestão de pessoas precisa considerar as chamadas “âncoras de carreira” – valores e prioridades individuais que influenciam decisões profissionais e que, quando negligenciadas, resultam em desconexão entre colaborador e empresa.

Diante desse cenário, é fundamental entender o que motiva os jovens a permanecer ou deixar seus empregos e conhecer o seu comportamento no mercado de trabalho. Permitindo que as organizações desenvolvam estratégias de engajamento e retenção mais alinhadas às suas expectativas.

2.2 Estratégias para Retenção de Jovens Talentos

Diante do alto índice de turnover, especialmente entre os jovens da Geração Z, torna-se essencial que as organizações adotem estratégias eficazes para atrair e reter esses talentos. Levando em consideração que essa geração apresenta características e expectativas distintas das demais em relação ao ambiente de trabalho.

2.2.1 Cultura Organizacional, Bem-Estar e Comunicação Transparente

Ambientes de trabalho saudáveis, flexíveis e com comunicação clara são essenciais para reter os jovens. Modelos híbridos, jornadas adaptáveis e foco em resultados, sem rigidez de horários, elevam a sensação de autonomia e satisfação. Robbins (2010) destaca que colaboradores tendem a se engajar mais quando têm liberdade para gerir seu tempo e responsabilidades. Além disso, a saúde mental deve ser prioridade na cultura organizacional, com apoio psicológico, pausas programadas e políticas de qualidade de vida.

Ao reconhecer as rotinas e os desafios enfrentados pelos colaboradores, empresas que promovem ambientes flexíveis e saudáveis estimulam a produtividade e o interesse. É imprescindível que as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos da

organização, promovendo qualidade de vida e bem-estar, de forma direta ou indireta (PAZ *et. al.*, 2020).

Outro aspecto fundamental é a comunicação, que é crucial na retenção de talentos. Os jovens valorizam a transparência, clareza de expectativas e respeito à diversidade. Schiavo e Reis (2018) destacam que ambientes seguros, acolhedores e respeitosos influenciam diretamente na permanência, principalmente de grupos minorizados. Ao investir em uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade, o bem-estar e a comunicação transparente, as empresas criam ambientes humanos e atrativos para essa geração.

2.2.2 Programas de Mentoria, Trilhas de Desenvolvimento e Feedbacks Contínuos

Jovens profissionais esperam ser orientados e desafiados. A ausência de oportunidades claras de desenvolvimento é uma grande causadora da saída precoce dos jovens. Dutra (2012) destaca que o desenvolvimento contínuo é uma das formas mais eficazes de engajamento e construção de vínculos organizacionais. Programas de mentoria, capacitações e feedbacks frequentes favorecem o aprendizado e o interesse.

A Geração Z valoriza o diálogo com seus líderes. Como ressalta Martins (2024), “práticas de feedback contínuo tornam-se um diferencial, uma vez que a geração Z valoriza um ambiente de comunicação aberta e construtiva. Dado que muitos integrantes dessa geração estão no início de suas trajetórias profissionais, a necessidade de orientação constante é uma característica marcante”. Essa visão reforça a importância de criar uma cultura de conversa e acompanhamento próximo no ambiente corporativo, que faça com que esses jovens consigam ter essa orientação.

2.3 Motivações para geração Z

Motivação no ambiente de trabalho é determinante para a permanência de profissionais em uma organização, especialmente no caso da Geração Z. Criados em um contexto altamente digitalizado, marcado por transformações tecnológicas, instabilidade econômica e mudanças significativas nos valores sociais, o que influencia suas expectativas em relação ao trabalho (lipkin, 2016).

Segundo Deci e Ryan (1985), a motivação se classifica em intrínseca e extrínseca. A Geração Z tende a valorizar a motivação intrínseca, buscando propósito, autonomia e desenvolvimento pessoal. Para eles, trabalhar em um ambiente que permita

crescimento contínuo, feedback constante e alinhamento com seus valores pessoais é mais importante do que benefícios materiais tradicionais.

Para Herzberg (1959), por meio da Teoria dos Dois Fatores, indica o reconhecimento, a evolução profissional, responsabilidade e sentido no trabalho são essenciais para o engajamento. Esses elementos ganham força na relação com a Geração Z, que busca empresas com cultura organizacional inclusiva, inovadora e com impacto social positivo (Lima; Sampaio, 2021).

Além disso, pesquisa de Deloitte (2023) mostra que os jovens da Geração Z priorizam a harmonia entre a vida pessoal e a profissional, saúde mental e oportunidades de aprendizado contínuo. O estudo revela que 75% desses profissionais considerariam deixar um emprego se não percebessem alinhamento com seus valores pessoais ou se o ambiente fosse tóxico.

Assim, motivação para essa geração vai além de salários e benefícios. Envolve propósito, flexibilidade, reconhecimento e oportunidades reais de crescimento, conforme destacam Bergamini (2006) e Robbins e Judge (2020), reforçando que os gestores precisam moldar seus procedimentos para atrair e reter esses profissionais.

3 O TURNOVER E A GERAÇÃO Z

A participação da Geração Z no mercado de trabalho trouxe novos desafios para as empresas, principalmente na retenção de talentos. Essa geração, composta por jovens que nasceram entre as décadas de 1990 e o início de 2010, apresenta características próprias, como facilidade com ferramentas tecnológicas, necessidade de propósito no trabalho, desejo de flexibilidade e valorização da diversidade e da qualidade de vida (Iipkin, 2016).

Diferente de gerações anteriores, a Geração Z demonstra menor tolerância a ambientes rígidos, hierárquicos e pouco inovadores. Estudos indicam que esses jovens priorizam ambientes que promovam aprendizado contínuo, feedbacks frequentes, reconhecimento e participação ativa nas decisões (Deloitte, 2023). Quando essas condições não são atendidas, aumenta-se a probabilidade de desligamentos precoces, comprometendo a produtividade e elevando os custos de recrutamento e treinamento.

Compreender os fatores que motivam a permanência ou saída da Geração Z nas organizações é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talentos, que contemplem não apenas benefícios financeiros, mas também aspectos emocionais, sociais e culturais do ambiente de trabalho.

3. 1 Principais Causas do Turnover de Jovens na atualidade

O turnover entre jovens profissionais, especialmente aqueles pertencentes à Geração Z, tem se tornado um fenômeno recorrente nas organizações contemporâneas. Essa rotatividade elevada é explicada por um conjunto de fatores que vão desde insatisfações relacionadas à cultura organizacional até a escassez de perspectivas de crescimento profissional.

3.1.1 Faltas de Propósito e Alinhamento de Valores

A geração Z valoriza o propósito no trabalho. Profissionais dessa geração visam atuar em instituições com as quais se identificam em termos éticos, sociais e ambientais. Quando não percebem sentido no que fazem ou quando os valores da empresa divergem dos seus, a tendência ao desligamento aumenta. Como aponta Dutra (2012), o alinhamento entre valores individuais e organizacionais é um dos pilares da permanência profissional, especialmente entre aqueles que buscam mais do que recompensas materiais.

Cantu e Borges (2024) destacam que, diferente das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade, os jovens de hoje buscam empresas com valores alinhados aos seus e que reconhecem os impactos que causam na sociedade. Quando não percebem coerência entre seus princípios e os da empresa, há uma tendência ao desligamento precoce. Essa valorização também se reflete nas expectativas em relação às práticas sustentáveis.

Além disso, organizações que promovem o cuidado com a saúde mental não apenas oferecem um ambiente acolhedor, mas também fortalecem o vínculo emocional dos colaboradores. O bem-estar no ambiente de trabalho é essencial para gerar qualidade de vida, satisfação e engajamento dos profissionais (Moura *et. al.* 2023).

3.1.2 Estagnação, Lideranças Autoritárias e Desequilíbrio Vida-Trabalho

A estagnação profissional é uma das causas mais recorrentes de turnover entre jovens. De acordo com Robbins (2010), a percepção de que não há espaço para crescimento ou aprendizado constante mina o engajamento dos colaboradores. Jovens profissionais querem ver direções claras, feedbacks frequentes e chances reais de avanço. A falta de investimentos em desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais contribui para a perda de talentos, que buscam organizações mais comprometidas com a evolução de seus quadros.

A remuneração também influencia na rotatividade, sendo vista como sinal de valorização e reconhecimento. Como destaca Neto (2022), “bons salários são vistos também com bons olhos, principalmente pois essa geração almeja crescimento rápido, seja financeiro ou de cargo”.

A liderança também exerce forte influência no turnover dos jovens nas organizações. Estilos autoritários e distantes são rejeitados pela Geração Z, que valoriza líderes acessíveis, empáticos e abertos ao diálogo. Segundo Martins (2024) a ausência de reconhecimento e de escuta compromete o ambiente organizacional e contribui para a evasão.

Outro fator é a harmonia entre a vida pessoal e o trabalho. Jornadas longas e excesso de trabalho afetam o bem-estar dos jovens, que optam pela saúde mental e a qualidade de vida. Segundo Schein (2010), o bem-estar deve ser parte estratégica da gestão de pessoas. A PEC nº 8/2025, por exemplo, propõe reduzir a carga horária sem corte salarial, visando mais tempo para descanso, família e qualificação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracterizou-se, quanto aos seus fins, como sendo exploratória e descritiva. A abordagem exploratória proporciona maior proximidade com o problema, tornando-o mais compreensível e permitindo a elaboração de hipóteses ou o aprofundamento do conhecimento sobre o tema (Gil, 2008). Por sua vez, assume caráter descritivo, pois busca identificar, analisar e descrever as perspectivas dos estudantes do curso de administração sobre Turnover, motivação e Retenção de Talentos na geração Z, preservando as variáveis, conforme orienta Vergara (2011).

Quanto aos meios, a pesquisa foi considerada como bibliográfica, de levantamento e mista quanto à natureza dos dados. Sendo bibliográfica se baseou em materiais já publicados (Gil 2008). Foram consultadas obras especializadas, artigos científicos, documentos oficiais e conteúdos disponibilizados em websites relevantes e atualizados, que forneceram subsídios teóricos para a análise e interpretação dos dados empíricos.

Além disso, foi conduzida uma pesquisa de levantamento (survey), que, conforme Gil (2008), caracteriza-se pela realização de perguntas diretas às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, mediante instrumentos padronizados. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semiestruturado, online, contendo perguntas fechadas de múltipla escolha com a

opção 'outros', permitindo respostas abertas para compreender as percepções dos participantes. Porém, não foram registradas respostas qualitativas.

Em razão da combinação de dados fechados e abertos, quanto à sua natureza, define-se como uma pesquisa quanti-quali. De acordo com Creswell (2010), a abordagem envolve a utilização simultânea de métodos quantitativos e qualitativos na coleta, análise ou interpretação dos dados. Os dados quantitativos foram tabulados e apresentados em gráficos e tabelas, permitindo a análise de frequências e porcentagens. A análise foi realizada por meio da própria plataforma Google Forms, que organizou automaticamente os dados e gerou as representações gráficas. Já os dados qualitativos foram analisados a partir de categorias temáticas, interpretadas à luz da literatura científica, o que possibilitou uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. A interpretação dos resultados levou em consideração as respostas mais recorrentes, destacando os padrões de percepção entre os participantes.

A utilização do formulário eletrônico contribui para a praticidade da coleta de dados, (Lakatos e Marconi 2017). O levantamento foi realizado entre os dias 16 e 29 de maio de 2025, tendo como público-alvo jovens universitários da geração Z, matriculados entre o 2º e o 8º período do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), campus Poeta Torquato Neto, localizado na cidade de Teresina – PI. A amostragem adotada foi não probabilística, do tipo intencional, considerando estudantes acessíveis e dispostos a participar. Ao todo, 63 estudantes participaram da pesquisa. Portanto, o delineamento metodológico combinou investigação teórica e empírica, com foco em uma análise ampla e integrada dos dados coletados.

5. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista a necessidade da compreensão dos fatores que influenciam o turnover e a permanência dos jovens da Geração Z nas organizações, foi aplicado um questionário com alunos do curso de Administração, representando esse público-alvo. Abaixo iniciamos a análise dos achados na coleta.

5.1 Perfil dos Participantes

A pesquisa foi realizada com 63 universitários do curso de Administração da Universidade Estadual, representando uma amostra de 158 alunos matriculados entre o 2º e o

8º período. Os participantes encontram-se em diferentes estágios de formação, mas todos vivenciando a fase de ingressar e se adaptar ao mercado de trabalho.

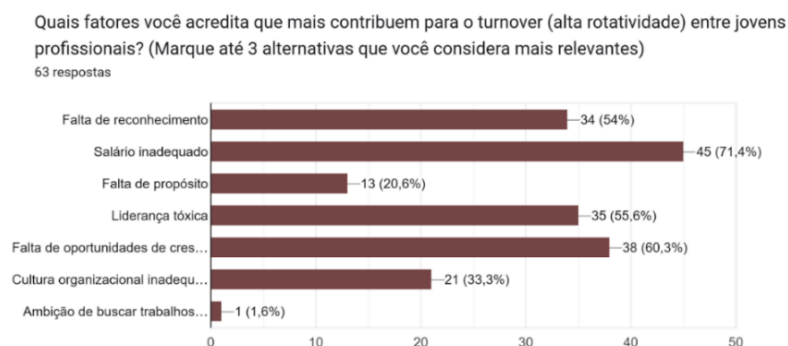
Sendo um grupo com predominância do gênero feminino, com idades que variam entre 19 e 43 anos, perfil que reflete uma parte significativa dos jovens da Geração Z, caracterizada por um perfil conectado, dinâmico, exigente e com expectativas bem definidas em relação ao mundo do trabalho.

Mais de 90% dos participantes relataram experiências profissionais, seja por meio de estágio, empregos formais ou atividades informais. Essas vivências são importantes para compreender o fenômeno do turnover sob a ótica de quem já passou por desafios relacionados à liderança, ambiente organizacional, reconhecimento e desenvolvimento.

5.2 Investigar quais são os principais desafios enfrentados pelos jovens universitários no mercado de trabalho.

O 1º objetivo específico tratou-se de uma investigação acerca dos principais desafios dos jovens universitários no mercado de trabalho. A proposta foi compreender as barreiras que dificultam sua inserção e permanência nas organizações. Buscou-se identificar pontos críticos que impactam diretamente a trajetória profissional dos jovens e que exigem atenção por parte das empresas e instituições de ensino.

Gráfico 1: Fatores que contribuem para o turnover entre os jovens profissionais.



Fonte: Pesquisa direta, 2025

De acordo com os respondentes no gráfico 1, perguntamos quais os fatores que mais contribuem para o turnover, os dados da pesquisa revelaram que os principais causadores dessa rotatividade, estão relacionados à falta de reconhecimento e condições adequadas. Entre os fatores que mais contribuem para a alta rotatividade, destacam-se: 71,4% respondeu salário

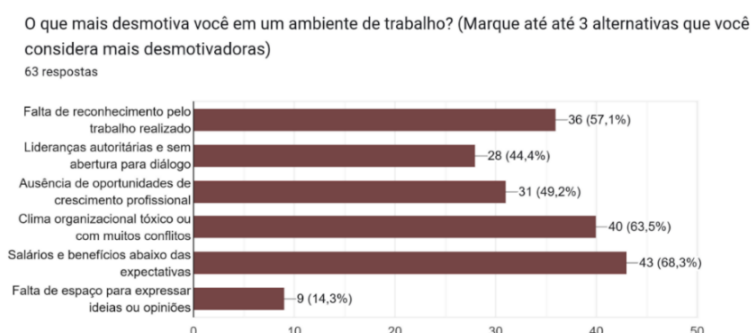
inadequado, 60,3% falta de oportunidades de crescimento, 55,6% liderança tóxica e 54% falta de reconhecimento.

Esses dados estão alinhados com o que vem sendo observado em outros estudos sobre a conduta da Geração Z no ambiente de trabalho tem revelado um aumento nos níveis de estresse entre esses jovens profissionais, especialmente em contextos onde o salário não condiz com as exigências do cargo, há ausência de perspectivas de crescimento e uma sobrecarga de trabalho. De acordo com Oliveira e Costa (2021), muitos jovens da Geração Z demonstram frustração diante de estruturas hierárquicas rígidas, falta de reconhecimento e oportunidades limitadas de ascensão, o que impacta sua motivação e saúde emocional.

Além disso, Carneiro, Morais e Ramos (2022) apontam que a insatisfação dessa geração não está exclusivamente vinculada à remuneração, mas também à maneira como são tratados no ambiente organizacional. Fatores como falta de escuta ativa por parte das lideranças, ausência de propósito no trabalho e pouco investimento em capacitação são determinantes para o desejo de desligamento. Santos e Silva (2020) reforçam que a Geração Z valoriza ambientes colaborativos, com cultura inclusiva, feedback contínuo e desenvolvimento pessoal, sendo o abandono desses aspectos uma das causas do aumento de turnover e esgotamento emocional.

Para Barreto e Lemos (2023) a sobrecarga de trabalho em jovens profissionais, sem contrapartidas proporcionais em reconhecimento e crescimento, tem provocado quadros de ansiedade e desengajamento, especialmente em empresas que não adaptaram seus modelos de gestão às expectativas das novas gerações.

Gráfico 2: O que mais desmotiva os jovens em um ambiente de trabalho.



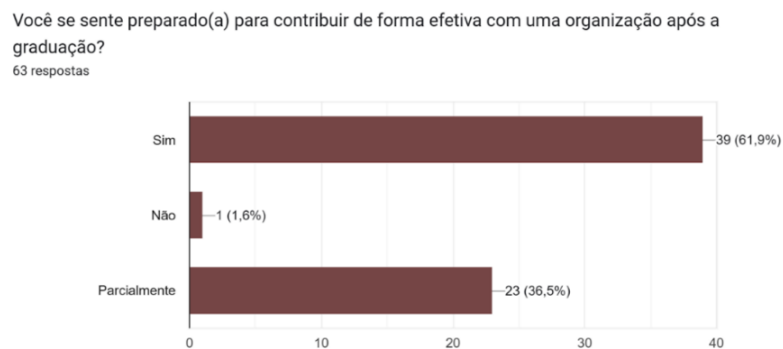
Fonte: Pesquisa direta, 2025

No Gráfico 2, tratamos dos fatores que mais desmotivam um jovem no ambiente de trabalho, e os achados foram que salários e benefícios abaixo das expectativas foram citados por 68,3%, clima organizacional tóxico ou com muitos conflitos por 63,5%, falta de reconhecimento pelo trabalho realizado por 57,1%, e ausência de oportunidades de crescimento

profissional por 49,2%. Esses dados corroboram com a literatura, que aponta a remuneração como um dos principais fatores de atração e retenção da Geração Z. Segundo Chiavenato (2020), quando os salários estão abaixo da média de mercado, a tendência é que os profissionais vejam a organização como uma etapa transitória, o que contribui para o aumento do turnover.

Complementando esse entendimento, Medeiros e Enders (2022) afirmam que jovens prezam, além da remuneração justa, o reconhecimento, um ambiente de trabalho saudável e oportunidades explícitas de desenvolvimento. A ausência desses elementos gera insatisfação, reduz o engajamento e aumenta a intenção de desligamento. Além disso, o clima organizacional de acordo com Souza e Nascimento (2021), tem papel central na motivação, sendo que ambientes conflituosos, falta de diálogo e gestão autoritária tendem a gerar alto índice de estresse e desmotivação, especialmente entre os jovens profissionais.

Gráfico 3: Sentimento de preparo para atuar nas organizações após a graduação.



Fonte: Pesquisa direta, 2025

Mesmo diante desses desafios, o gráfico 3 mostra que a maioria dos jovens universitários entrevistados demonstram confiança quanto à sua capacidade de contribuir efetivamente com as organizações após a graduação. Cerca de 61,9% dos participantes declararam sentir-se preparados, enquanto 36,5% se consideram parcialmente preparados, e apenas 1,6% afirmou não se sentir pronto. Revela-se que, apesar das dificuldades enfrentadas no mercado, os jovens desenvolvem competências e habilidades ao longo da formação acadêmica que os fazem acreditar no seu potencial profissional.

Essa percepção positiva reforça a necessidade de que as empresas estejam preparadas para acolher esse público, oferecendo não apenas oportunidades, mas também condições reais de desenvolvimento, escuta e valorização. Assim, cria-se um ambiente mais propício para retenção de talentos e redução do turnover entre os profissionais da Geração Z.

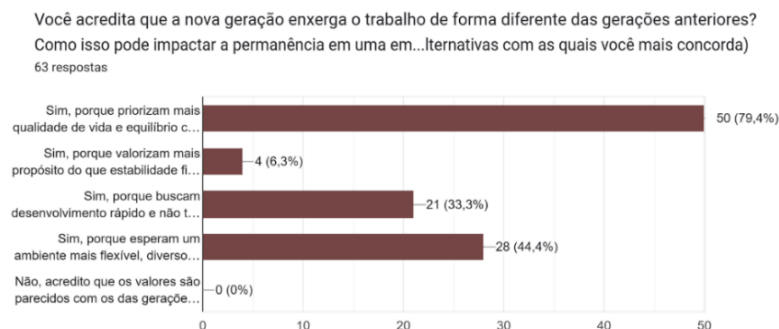
Nesse mesmo sentido, uma pesquisa divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (2025) apontou uma redução dos jovens que não estudam e nem trabalham, se tornou o

menor índice dos últimos 12 anos. Reforçando que houve um avanço concreto na inserção profissional da juventude. Em divergência, muitos gestores os estereotipam negativamente, atribuindo-lhes características como “mimados” e “imediatistas” (Você RH, 2025), criando uma barreira no mercado de trabalho e dificultam a conexão entre as expectativas dos empregadores e da Geração Z.

5.3 Identificar os fatores motivacionais que influenciam a permanência ou a saída dos jovens profissionais da geração Z nas organizações.

O 2º objetivo específico consistiu em identificar os fatores motivacionais que induzem a permanência ou a saída dos jovens nas organizações. A intenção foi compreender quais elementos do ambiente de trabalho, das políticas organizacionais e das relações interpessoais mais impactam esse público, considerando suas expectativas, valores e necessidades

Gráfico 4: Como a Geração Z enxerga o trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, 2025

No gráfico 4, foi investigada a percepção dos jovens em relação à forma como a nova geração enxerga o trabalho, comparativamente às gerações anteriores. Revelou-se que 79,4% dos participantes acredita que os jovens priorizam mais qualidade de vida e equilíbrio com a vida pessoal. Outros 44,4% destacaram que essa geração espera um ambiente mais flexível, diverso e acolhedor, enquanto 33,3% consideram que a nova geração busca desenvolvimento rápido e não tem medo de mudar de emprego quando necessário. Apenas 6,3% associou essa mudança de visão à valorização do propósito e estabilidade financeira, e nenhum respondente afirmou que os valores são parecidos com os das gerações anteriores.

Esses resultados reforçam que a permanência dos jovens em uma organização está vinculada à sua satisfação pessoal e à harmonia entre os valores organizacionais e suas expectativas de vida e carreira. Observa-se que a Geração Z busca estar inserida em ambientes

de trabalho que possibilitem tanto o crescimento na carreira quanto a realização pessoal, em sintonia com seus valores e expectativas individuais (Cantu e Borges, 2021)

Assim, a promoção de bem-estar, flexibilidade e oportunidades de crescimento, tornam-se diferenciais importantes para a retenção desses profissionais. Essa análise comprova o que foi apresentado por Schein (2010), ao destacar que o bem-estar deve ser compreendido como parte estratégica da gestão de pessoas.

Gráfico 5: Principais fatores motivacionais para permanência de jovens nas organizações.



Fonte: Pesquisa direta, 2025

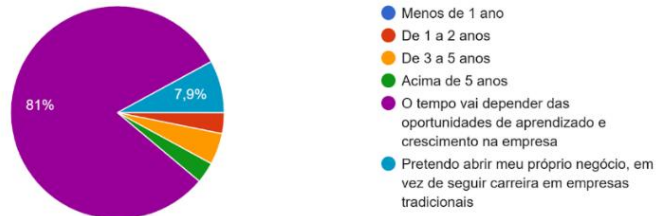
O gráfico 5 apresenta os elementos apontados pelos respondentes como mais motivadores para que permaneçam por um longo período em uma empresa. Os dados demonstram que o salário justo foi o fator mais citado, com 84,1% das respostas, seguido por um ambiente de trabalho saudável com 69,8% e reconhecimento profissional com 50,8%. Isso evidencia que as expectativas da nova geração estão diretamente relacionadas tanto a remuneração, quanto ao clima organizacional e o reconhecimento.

Como destaca o artigo de Neto (2022), a geração Z valoriza ter uma remuneração atrativa, principalmente por associa-la a oportunidade de crescimento. Essa visão reforça a relevância de ter políticas salariais coerentes com o mercado, especialmente para indivíduos que almejam avanço, reconhecimento e progresso na carreira.

Além disso, destaca-se a relevância de se estruturar um espaço emocionalmente equilibrado, que vá além da boa convivência. Como apontam Moura *et. al.* (2023), um ambiente de trabalho saudável inclui apoio emocional entre colegas e líderes, e também deve dispor de oportunidades de crescimento pessoal e profissional, o que contribui para a motivação e autoestima dos colaboradores. Essa perspectiva comprova que o reconhecimento profissional pode oferecer um sentimento de bem-estar.

Gráfico 6: Tempo ideal de permanência no emprego segundo jovens após a graduação

Para você, qual seria o tempo ideal de permanência em um emprego após a graduação?
63 respostas



Fonte: Pesquisa direta, 2025

Os dados do gráfico 6 revelaram que, 81% dos jovens permanecem na empresa após a graduação por causa das oportunidades de aprendizado e crescimento, reforçando que a Geração Z valoriza ambientes com oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Em seguida, 7,9% dos participantes afirmaram ter a intenção de abrir seu próprio negócio, mostrando uma tendência ao empreendedorismo. Apenas 5% consideram ideal permanecer de 1 a 2 anos, 4,8% entre 3 a 5 anos, e 1,6% pretendem permanecer acima de 5 anos.

Esse resultado mostra que a Geração Z não está preocupada com o tempo que irá passar dentro de uma empresa, mas sim no que ela tem a ofertar como aprendizado e desenvolvimento profissional. Segundo Martins (2024), A retenção da Geração Z é maior em empresas que oferecem aprendizado contínuo e desenvolvimento de lideranças.

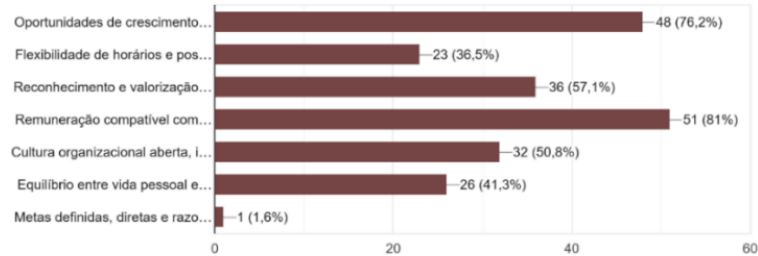
Segundo Bastos (2021) devido à escassez de oportunidades, muitos jovens estão optando pelo empreendedorismo, cerca de 23.910 pessoas passaram a atuar por conta própria no terceiro trimestre de 2020. Assim, seja por meio do crescimento dentro das organizações ou da criação do próprio negócio, o que se observa é uma geração que deseja desenvolvimento contínuo e realização pessoal, e não mais vínculos duradouros ou estáveis com uma única empresa.

5.3 Apresentar estratégias, que na visão dos jovens, tornam o mercado de trabalho mais atrativo.

O 3º objetivo específico apresentou estratégias que, segundo os jovens participantes da pesquisa, tornam o mercado de trabalho mais atrativo e alinhado às expectativas da Geração Z.

Gráfico 7: Estratégias consideradas eficazes para reter jovens talentos.

Na sua opinião, quais estratégias são mais eficazes para uma empresa reter jovens talentos como você? (Marque as opções que você considera mais importantes)
63 respostas



Fonte: Pesquisa direta, 2025

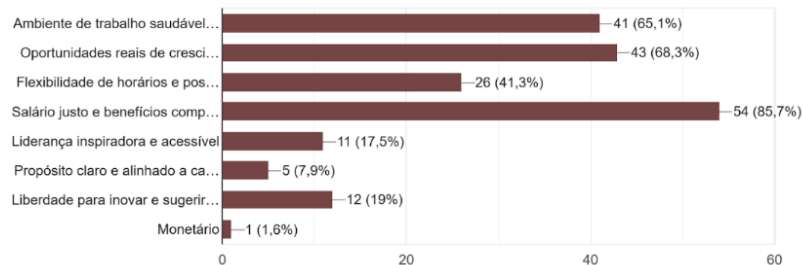
O gráfico 7 mostrou que ao serem questionados sobre as estratégias mais eficazes para reter jovens talentos, as opções mais citadas foram, 81% remuneração compatível com o mercado e benefícios atrativos, sendo um fator essencial, seguido por oportunidades de crescimento profissional 76,2% e reconhecimento e valorização 57,1%.

Constata-se que salários e benefícios justos são prioridade para os jovens, pois não representam somente uma compensação financeira, mas também valorização e reconhecimento por parte da empresa. Quando a remuneração se limita ao básico, sem estímulo à valorização do colaborador, tende a haver um comportamento mínimo por parte da equipe (Araújo, 2021).

Segundo Deloitte (2023), a Geração Z valoriza ambientes com aprendizado contínuo, feedbacks frequentes, reconhecimento e participação nas decisões. O que reforça a importância de políticas salariais, gestão de desempenho e oportunidades reais de crescimento e propósito.

Gráfico 8: O que os jovens valorizam em uma empresa

Na sua visão, o que os jovens profissionais mais valorizam em uma empresa atualmente? (Marque até 3 alternativas que você considera mais importantes)
63 respostas



Fonte: Pesquisa direta, 2025

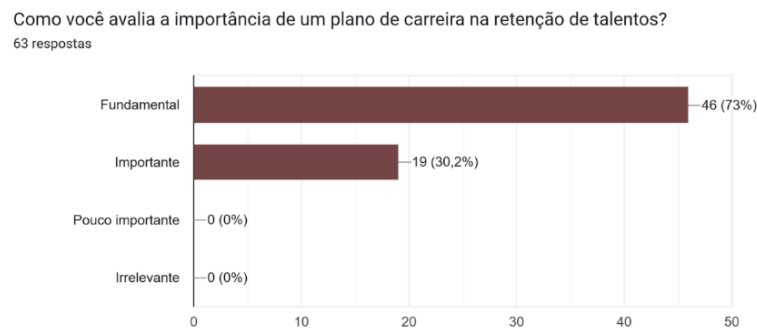
O gráfico 8 mostra que 85,7% dos jovens valorizam salário justo e benefícios, reforçando a importância da remuneração. Na sequência, destacaram-se as oportunidades reais

de crescimento e promoção 68,3% e um ambiente de trabalho saudável e respeitoso 65,1%, seguidos por flexibilidade de horários e possibilidade de home office 41,3%.

A remuneração justa continua sendo a resposta mais abordada, seguida pela oportunidade de crescimento. Ao oferecer um salário e benefícios adequados, a organização fortalece a percepção de reconhecimento, contribuindo para a satisfação e o vínculo entre colaborador e empresa. (Araújo, 2021).

A procura por um ambiente de trabalho saudável e flexível mostra o cuidado com a saúde física e psicológica, como é proposto pela Constituição nº 8/2025 que busca reduzir o tempo de trabalho sem prejudicar o salário. Refletindo uma mudança na mentalidade dessa geração, que além de bons salários, almeja qualidade de vida. O bem-estar no trabalho é uma condição fundamental para a saúde e a produtividade dos funcionários de uma empresa, sendo cada vez mais valorizado pelas novas gerações (Moura *et. al.*, 2023).

Gráfico 9: Importância do plano de carreira



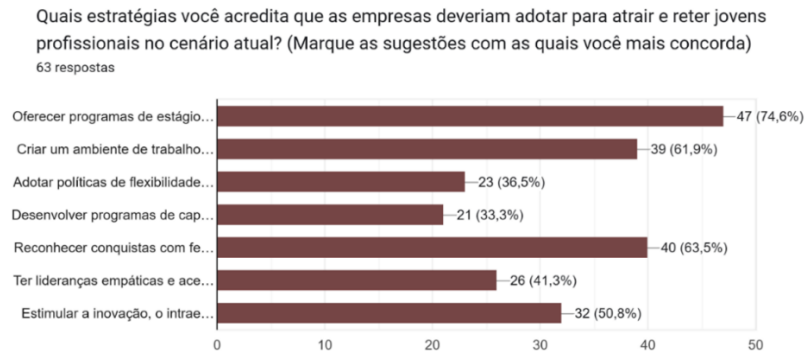
Fonte: Pesquisa direta, 2025

O gráfico 9 apresenta um fator de muita relevância para os jovens que participaram da pesquisa, a existência de um plano de carreira estruturado dentro das organizações. 73% o consideram fundamental e 30,2% o classificam como importante. Nenhum participante o avaliou como pouco importante ou irrelevante, mostrando o valor que a Geração Z atribui a oportunidades de crescimento a longo prazo.

De acordo com Silva e Neto (2021), o plano de carreira é reconhecido como uma eficaz ferramenta de gestão de pessoas, pois contribui para alinhar as necessidades e objetivos dos funcionários com os interesses e metas da organização, promovendo maior harmonia entre ambos. Ele ajuda os jovens a terem uma compreensão do seu futuro dentro da empresa, possibilitando compreender as oportunidades de crescimento naquele ambiente.

Segundo o Araújo (2021), os colaboradores tendem a permanecer nas organizações quando se sentem valorizados e possuem oportunidades de crescimento.

Gráfico 10: Sugestões de estratégias para atrair e reter jovens



Fonte: Pesquisa direta, 2025

O gráfico 10 apresentou sugestões, com base na percepção dos jovens, sobre o que as empresas deveriam adotar para atrair e reter jovens profissionais no contexto atual. A opção mais escolhida foi “oferecer programas de estágio e trainee com chances reais de efetivação”, com 74,6% das respostas, indicando desejo por oportunidades de crescimento. Também destacaram: reconhecimento das conquistas com feedbacks frequentes e recompensas justas 63,5%, criação de um ambiente de trabalho leve, colaborativo e inclusivo 61,9% e estímulo à inovação, o intraempreendedorismo e a criatividade 50,8%.

Conforme apontado por Oliveira (2023), um grande número de jovens almeja ingressar em organizações por meio desses programas, de estágio e trainee, pois eles representam uma via de desenvolvimento e avanço na carreira. São vistos como oportunidades essenciais para entrar no mercado de trabalho e ganhar experiência prática.

A aplicação da técnica de feedback, considerada uma das principais ferramentas de gestão, tem se mostrado cada vez mais presente nas organizações. É adotada tanto para orientar e avaliar o desempenho dos colaboradores quanto para aprimorar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados (Felipe *et. al.*, s.d). Além disso, de acordo com Miranda *et. al.* (2021), quando a empresa desenvolve políticas de recompensas que estejam de acordo com os valores e expectativas dos colaboradores, há uma tendência ao aumento da motivação e da satisfação, o que pode influenciar positivamente os resultados individuais e coletivos no ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar como os desafios do mercado de trabalho e os fatores motivacionais influenciam a decisão dos jovens da Geração Z de permanecer ou deixar as

empresas. Essa temática mostrou-se bastante relevante diante das mudanças nas relações de trabalho e do alto índice de rotatividade entre os jovens, que têm buscado por ambientes mais alinhados aos seus valores e expectativas profissionais.

Ao longo do estudo, foi possível compreender que o turnover entre os jovens está diretamente relacionado a fatores como a falta de reconhecimento, salários incompatíveis com o mercado, escassez de oportunidades de crescimento e desenvolvimento e a ausência de um ambiente organizacional saudável. Além disso, o estudo mostrou que os jovens desejam mais do que estabilidade, eles buscam ambientes que proporcionem bem-estar, harmonia entre a vida pessoal e profissional, flexibilidade, reconhecimento e desenvolvimento.

Como contribuição prática, este trabalho oferece subsídios para que as organizações repensem suas práticas de gestão de pessoas, buscando maior alinhamento com os valores da nova geração. Como contribuição teórica, a pesquisa aprofunda o debate sobre o comportamento da Geração Z no mercado de trabalho, enriquecendo a literatura com dados atualizados e contextualizados.

Quanto às limitações, destaca-se o recorte geográfico e acadêmico da amostra, composta apenas por estudantes de Administração da UESPI, Campus Torquato Neto, em Teresina – PI. Isso reduz a generalização dos resultados para outras realidades e contextos profissionais. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo jovens de outros cursos, dos demais campus da instituição e de outras universidades. Também seria relevante incluir a perspectiva de gestores e líderes, a fim de compreender as percepções e os possíveis vieses que dificultam a contratação de profissionais da Geração Z.

Por fim, espera-se que os resultados contribuam tanto para a reflexão acadêmica quanto para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, atrativos e sustentáveis para a nova geração de profissionais. Investir nas necessidades desses profissionais e compreender o que eles consideram importante é essencial para construir ambientes de trabalho mais atrativos, engajadores e produtivos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Gabriela Ferreira de. **Motivação no ambiente organizacional**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2021. Acesso em: 16 jun. 2025.
- BARRETO, L. M.; LEMOS, F. S. **Geração Z e saúde mental: desafios contemporâneos nas organizações**. Revista Brasileira de Gestão Organizacional, v. 11, n. 2, p. 34–49, 2023.
- BASTOS, Fernanda. O desafio do primeiro emprego em plena pandemia. **Estadão**, São Paulo, 6 fev. 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/o-desafio-do-primeiro-emprego-em-plena-pandemia/>. Acesso em: 16 jun. 2025.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 8, de 2025**. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2860664&filename=Tramitacao-PEC%208/2025. Acesso em: 19 maio 2025.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Jovens ganham espaço no mercado de trabalho e impulsionam queda no desemprego e na informalidade**. Gov.br, 29 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/jovens-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho-e-impulsionam-queda-no-desemprego-e-na-informalidade>. Acesso em: 12 jun. 2025.
- CANTU, M. D. M.; BORGES, M. de L. **Psicologia organizacional e geração Z no mercado de trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade La Salle, Canoas, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/4071>. Acesso em: 19 jun. 2025.
- CARNEIRO, A. P.; MORAIS, D. F.; RAMOS, L. C. **A percepção da Geração Z sobre práticas organizacionais e bem-estar no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 4, p. 213–230, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.
- DELOITTE. **2023 Gen Z and Millennial Survey**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 6 jun. 2025.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. Acesso em: 12 maio 2025.

FELIPE, Alison Luiz et. al. A técnica do feedback como principal ferramenta de gestão: orientar, avaliar, melhorar a comunicação. **COPEX – Congresso de Pesquisa e Extensão**, [S. l.]. Disponível em: <https://copex.tec.br/wp-content/uploads/2024/04/6.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GNOATTO, D. F. **Retenção de talentos nas organizações**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/5665/1/GNOATTO.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2025.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, T. N.; SAMPAIO, J. R. Geração Z e o ambiente corporativo: novas demandas, novos desafios. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 2, p. 45-60, 2021.

LIPKIN, N. A. **What's Up with Gen Z?**. Institute for Corporate Productivity (i4cp), 2016.

MARTINS, Alessandra. Geração Z: impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-impactos-expectativas-e-desafios-no-ambiente-corporativo>. Acesso em: 20 maio 2025.

MIRANDA, Allyson Wanderley et. al. Influência dos valores, da motivação e das recompensas sobre o desempenho: um estudo com técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior privada. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 108118–108138, nov. 2021. Acesso em: 16 jun. 2025.

MOURA, Fernanda Rissi et. al. **A importância do bem-estar no ambiente de trabalho**. Descalvado, SP: Etec Professor Jadyr Salles, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração). Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14248>. Acesso em: 16 jun. 2025.

NETO, N. J. C. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção / Generation Z and the job market: attraction and retention. **Brazilian Journal of Development**, 8(3), 20603–20612, 2022. Acesso em: 18 jun. 2025.

NOVAIS, F. K. L. et. al. **Retenção de talentos com enfoque na Geração Z**. 2023. Disponível em: <https://tinyurl.com/2y2v4hty>. Acesso em: 17 jun. 2025.

OLIVEIRA, M. C.; COSTA, V. A. **Motivação e expectativa de carreira na Geração Z: um estudo com jovens profissionais brasileiros**. *Revista Administração em Diálogo*, v. 23, n. 1, p. 89–104, 2021.

OLIVEIRA, Maria Vanessa de. **Programa trainee no Brasil**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciência e Economia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2023. Acesso em: 16 jun. 2025.

PAZ, Maria G. T. et al. **Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 1–37, 2020. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD200122.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14^a ed. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <https://www.bertrand.pt/livro/comportamento-organizacional-stephen-p-robbins/11352663>. Acesso em: 12 maio 2025

Saltoratto, G. M. et. al. (2019). **Geração z e os seus impactos na cultura organizacional**. Revista Produção Online, 19(3), 1027–1047. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600>. Acesso em: 17 de maio de 2025

SANTOS, J. A.; SILVA, R. P. **Liderança, propósito e retenção: fatores valorizados pela Geração Z no mercado de trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 5, n. 6, p. 145–164, 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Carreira: Ancoragem e Desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://www.livrariaflorence.com.br/produto/livro-cultura-organizacional-e-lideranca-schein-145676>. Acesso em: 12 maio 2025.

SCHIAVO, Elaine; REIS, Gleide. **A retenção de talentos nas organizações contemporâneas**. Revista de Administração e Inovação, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318107550_COMO_RETER_TALENTOS_NAS_ORGANIZACOES. Acesso em: 12 maio 2025.

SILVA, Amanda F.; ANDRADE, Pedro L. **Employee experience e retenção de jovens talentos: um estudo exploratório**. Revista Capital Científico, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341137829_O_impacto_do_employer_branding_na_atracao_e_retencao_de_talentos. Acesso em: 12 maio 2025.

SILVA, Fernanda Ferreira; NETO, Eptácio Nunes de Sousa. Plano de carreira: eficaz ferramenta de gestão de pessoas. **Revista Multisertão**, v. 11, n. 31, p. 92-108, 2021. Disponível em: <https://revistamultisertao.com.br/index.php/revista/article/view/352/209>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MEDEIROS, A. M.; ENDERS, L. A. **Geração Z e o mercado de trabalho: fatores motivacionais e expectativas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 3, p. 245–262, 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VOCÊ RH. São Paulo: Abril, n. 97, 04 abr. 2025. Bimestral.

APÊNDICES A - QUESTIONÁRIO – TURNOVER, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Z

Olá! Esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração e tem como objetivo investigar os fatores que influenciam o turnover, a motivação e a retenção de jovens talentos nas organizações, sob a ótica dos estudantes de Administração da Geração Z na Universidade Estadual do Piauí.

As informações fornecidas pelos participantes serão tratadas de forma confidencial, garantindo o anonimato e a privacidade de todos. Os dados serão exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, e os resultados poderão ser divulgados em publicações relacionadas à pesquisa. A sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa!

Ao iniciar este questionário, você confirma que leu e está de acordo em participar da pesquisa conforme descrito acima.

E-mail

Idade:

Gênero:

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Outros... _____

Período do curso de Administração: _____

Você já teve alguma experiência profissional (estágio, CLT ou informal)?

Sim

Não

Quais fatores você acredita que mais contribuem para o turnover (alta rotatividade) entre jovens profissionais? (Marque até 3 alternativas que você considera mais relevantes)

Falta de reconhecimento

Salário inadequado

Falta de propósito

Liderança tóxica

Falta de oportunidades de crescimento

Cultura organizacional inadequada

Outros... _____

Você acredita que a nova geração enxerga o trabalho de forma diferente das gerações anteriores? Como isso pode impactar a permanência em uma empresa? (Marque até 2 alternativas com as quais você mais concorda)

Sim, porque priorizam mais qualidade de vida e equilíbrio com a vida pessoal

Sim, porque valorizam mais propósito do que estabilidade financeira

Sim, porque buscam desenvolvimento rápido e não têm medo de mudar de emprego

Sim, porque esperam um ambiente mais flexível, diverso e acolhedor

Não, acredito que os valores são parecidos com os das gerações anteriores

Outros..._____

Quais fatores mais te motivariam a permanecer em uma empresa por um longo período? (Marque até 3 alternativas que você considera mais importantes)

Reconhecimento profissional

Salário justo

Oportunidades de promoção

Ambiente de trabalho saudável

Flexibilidade

Participação nas decisões

Projetos com propósito

Outros..._____

Como você avalia a importância de um plano de carreira na retenção de talentos?

Fundamental

Importante

Pouco importante

Irrelevante

Outros... _____

Para você, qual seria o tempo ideal de permanência em um emprego após a graduação?

Menos de 1 ano

De 1 a 2 anos

De 3 a 5 anos

Acima de 5 anos

O tempo vai depender das oportunidades de aprendizado e crescimento na empresa

Pretendo abrir meu próprio negócio, em vez de seguir carreira em empresas tradicionais

O que mais desmotiva você em um ambiente de trabalho? (Marque até 3 alternativas que você considera mais desmotivadoras)

Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado

Lideranças autoritárias e sem abertura para diálogo

Ausência de oportunidades de crescimento profissional

Clima organizacional tóxico ou com muitos conflitos

Salários e benefícios abaixo das expectativas

Falta de espaço para expressar ideias ou opiniões

Outros..._____

Você se sente preparado (a) para contribuir de forma efetiva com uma organização após a graduação?

Sim

Não

Parcialmente

Outros..._____

Na sua opinião, quais estratégias são mais eficazes para uma empresa reter jovens talentos como você? (Marque as opções que você considera mais importantes)

Oportunidades de crescimento profissional e plano de carreira

Flexibilidade de horários e possibilidade de trabalho remoto

Reconhecimento e valorização do trabalho realizado

Remuneração compatível com o mercado e benefícios atrativos

Cultura organizacional aberta, inclusiva e acolhedora

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Outros..._____

**Na sua visão, o que os jovens profissionais mais valorizam em uma empresa atualmente?
(Marque até 3 alternativas que você considera mais importantes)**

Ambiente de trabalho saudável e respeitoso

Oportunidades reais de crescimento e promoção

Flexibilidade de horários e possibilidade de home office

Salário justo e benefícios competitivos

Liderança inspiradora e acessível

Propósito claro e alinhado a causas sociais e ambientais

Liberdade para inovar e sugerir melhorias

Outros..._____

Quais estratégias você acredita que as empresas deveriam adotar para atrair e reter jovens profissionais no cenário atual? (Marque as sugestões com as quais você mais concorda)

Oferecer programas de estágio e trainee com chances reais de efetivação

Criar um ambiente de trabalho leve, colaborativo e inclusivo

Adotar políticas de flexibilidade (home office e horários flexíveis)

Desenvolver programas de capacitação e mentoria

Reconhecer conquistas com feedbacks frequentes e recompensas justas

Ter lideranças empáticas e acessíveis

Estimular a inovação, o intraempreendedorismo e a criatividade

Outros..._____