



Centro Universitário Unifacig

**UM ESTUDO SOBRE *TURNOVER* E AS PERCEPÇÕES DAS GERAÇÕES X,Y
E Z NA REGIÃO DAS MATAS DE MINAS**

Dalton Huguimin Guiduci

Manhuaçu

2022

DALTON HUGUIMIN GUIDUCI

**UM ESTUDO SOBRE *TURNOVER* E AS PERCEPÇÕES DAS GERAÇÕES X,Y
E Z NA REGIÃO DAS MATAS DE MINAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso Superior de Administração do Centro Universitário UNIFACIG, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora (a): Marcela Moreira Couto

DALTON HUGUIMIN GUIDUCI

**UM ESTUDO SOBRE *TURNOVER* E AS PERCEPÇÕES DAS GERAÇÕES X,Y
E Z NA REGIÃO DAS MATAS DE MINAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso Superior de Administração do Centro Universitário UNIFACIG, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Marcela Moreira Couto

Banca Examinadora

Data de Aprovação: 12 de DEZEMBRO de 2022.

Prof. Msc. Marcela Moreira Couto - UNIFACIG

Prof. Msc. Isabelle Werner Lemos Brissio - UNIFACIG

Prof. Msc. Camila Teresa Martucheli - UNIFACIG

Manhuaçu
2022

RESUMO

A rotatividade está relacionada com o desligamento de colaboradores, de forma voluntária ou involuntária, funcional ou disfuncional, para entrada de outros afim de substituí-los, isto é, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Esse fluxo pode ser considerado prejudicial e custoso para as organizações, uma vez que o processo exige gastos com exames admissionais e demissionais, com treinamentos, além de despesas com recrutamento e seleção de pessoas. Mais importante do que entender o que é *turnover*, é direcionar seus esforços para tentar diminuí-lo, nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar e identificar os principais motivos que geram essa alta rotatividade, como forma de possibilitar o tratamento e a prevenção desse fenômeno dentro das organizações. Esse estudo se desenvolveu com base nas respostas obtidas através de um formulário, aplicado à 102 pessoas de forma aleatória nas redes sociais, classificadas conforme as gerações X, Y e Z, residentes na região das matas de minas, com o intuito de gerar informações reais, capazes de identificar características do *turnover* em relação ao ambiente organizacional da qual estão inseridas. Concluiu-se que as gerações na região das matas de minas buscam ascensão rápida, exercer suas funções de forma flexível, poder desenvolver diversas habilidades no ambiente de trabalho, ter um ambiente de trabalho harmonioso, ter acesso aos seus superiores e abertura para opinar, expor ideias e até mesmo seus anseios junto à gestão da empresa em que atuam.

Palavras-Chave: Rotatividade; Desligamento; Colaboradores; Gerações.

ABSTRACT

Turnover is related to the dismissal of employees, voluntarily or involuntarily, functionally or dysfunctionally, for the entry of others in order to replace them, that is, turnover is characterized by the flow of people entering and leaving an organization. This flow can be considered harmful and costly for organizations, since the process requires expenses with admission and dismissal exams, training, as well as expenses with recruitment and selection of people. More important than understanding what turnover is, is directing your efforts to try to reduce it, in this sense, the present work sought to analyze and identify the main reasons that generate this high turnover, as a way of enabling the treatment and prevention of this phenomenon within organizations. This study was developed based on the responses obtained through a form, applied to 102 people at random on social networks, classified according to generations X, Y and Z, residing in the region of Matas de Minas, in order to generate real information, capable of identifying characteristics of turnover in relation to the organizational environment in which they are inserted. It was concluded that generations in the Minas Gerais region are looking for a quick rise, to exercise their functions in a flexible way, to be able to develop different skills in the work environment, to have a harmonious work environment, to have access to their superiors and openness to opine, expose ideas and even their aspirations with the management of the company in which they work.

Keywords: Turnover; Shutdown; Collaborators; Generations.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de entender mais sobre o comportamento do ser humano nas organizações tem sido tema de discussão em diversos momentos em todo o mundo (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2011). Tal fato tem ocorrido, pois a habilidade em gerenciar pessoas é um fator de grande relevância na atualidade.

Diversos estudos mostram que o alto índice de rotatividade tem afetado severamente os resultados das organizações (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HOM et al., 2017). Os gestores devem estar atentos no processo de manutenção e retenção de seus colaboradores, uma vez que a não retenção acaba trazendo diversos prejuízos diretos e indiretos para a empresa (NEGM, & ABDOL, 2018; LOKKE & SORENSEN, 2020).

Esses prejuízos estão ligados às despesas com recrutamento e seleção de colaboradores para preenchimento de vagas, gastos com exames admissionais, com integração e treinamento, abalo produtivo nos demais colaboradores devido a possíveis comentários de depreciação da empresa, trazendo desmotivação aos demais colaboradores, além da possível perda da carteira de cliente que acaba prejudicando o desenvolvimento da empresa (CHANG; HUANG; CHIU, 2014; WANG; FONG, 2016).

As diferentes gerações e suas peculiaridades estão diretamente ligadas ao *turnover*, pois cada geração administra e colabora com as empresas de forma condizente com seus costumes, sua cultura e a forma como foi concretizando suas características. Hoje o mercado de trabalho vive uma realidade em que se encontram dentro de uma mesma empresa várias gerações distintas de colaboradores. Cada uma destas gerações nasceu e se desenvolveu em épocas distintas, estabelecendo assim, crenças, costumes, valores e ideais totalmente diferentes umas das outras (OLIVEIRA, 2021; JUNIOR, 2019).

Portanto o presente artigo buscou analisar as taxas de rotatividade relacionadas às gerações X, Y e Z, identificar as principais causas que levam essas pessoas a tomarem decisões relacionadas à demissão, pois conforme já citado por HAMMES (2015) os impactos causados pelo *turnover* são significativos, o maior deles é o custo com demissão, admissão, treinamento e outro não menos importante é a queda na produtividade da equipe vigente, falta de comprometimento e por consequência redução de lucratividade. Se tratando de custos, segundo Xavier (2006) em um cálculo simples, a admissão de um colaborador em uma empresa

comum tem um custo que oscila entre um a dois salários do admitido. Somando a este custo o tempo de treinamento inicial, a baixa produção no tempo inicial, além dos custos trabalhistas da demissão que devem ser incluídos, 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio, férias e entre outros. Enfim, além de todos esses gastos deve se contabilizar também o período em que a vaga ficará aberta até a contratação de um novo colaborador.

Sendo assim, ao identificarmos o *turnover* como um problema nas empresas, o presente trabalho buscou analisar e identificar os principais motivos que levam a essa alta rotatividade em nossa região, como forma de possibilitar o tratamento e a prevenção desse fenômeno dentro das organizações, dividindo o estudo em quatro pontos principais para discussão dos resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TURNOVER

O *turnover* pode ser classificado como voluntário, isto é, quando os funcionários decidem por sua própria escolha deixar seu emprego, ou involuntário, quando os funcionários são obrigados a sair por demissão, dispensa, aposentadoria, morte ou doença (BALSAM et al., 2017; HWANG & KIM, 2009).

Balsam (2017) diz que a saída voluntária possui um efeito negativo para uma organização, podendo ser considerada como um problema, pois as organizações despendem custos em recrutamento, seleção e treinamentos de seus empregados além de que, cada novo colaborador demanda algum período mínimo de treinamento e experiência, durante o qual a produtividade tende a ser mais baixa, logo, a retenção bem-sucedida pode reduzir esse investimento, aumentar seus retornos.

O conceito de *turnover* tem sido alvo de diversos estudos, devido às consequências que acarreta, tanto para os colaboradores como para as empresas, sendo um impeditivo ao controle e à gestão de carreira nas organizações, de acordo com Schein (2007). As organizações dependem da performance dos seus colaboradores, por isso, é importante que estes sintam que as organizações atribuem oportunidades de carreira compatíveis com os seus ideais, o que irá contribuir para a sua vinculação com a organização (SCHEIN, 2007; VELOSO et al.,

2016).

Veloso et al. (2016) entende que a minimização do *turnover* nas organizações está ligada a uma maior conexão com as mesmas, trazendo a ideia de um maior vínculo empresarial. Por esse motivo, salienta-se que as carreiras dos colaboradores devem ser conciliadas com as respectivas necessidades familiares e pessoais, uma vez que encontrar uma empresa para trabalhar tem de estar em sintonia com a vida familiar.

Estudos anteriores verificaram diversos preditores de intenção de *turnover* dos funcionários, entre eles a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, fatores demográficos, como idade e gênero, tempo na organização, comprometimento, suporte organizacional e conflitos com colegas de trabalho (BALSAM et al. 2017).

Deste modo, os problemas supramencionados tem ligação direta com as diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho, sendo as principais citadas no presente trabalho a geração X, Y e Z. Cada geração tem expectativas, experiências, estilos de vida, valores e dados demográficos que influenciam os seus comportamentos (WILLIAMS & PAGE, 2011).

As datas correspondentes a cada geração mudam bastante entre autores, neste artigo optou-se por usar a definição citada por autores como Lyons et al. (2005) e Williams & Page (2011).

2.1.2 Geração X (1965-1979)

A geração X, ou conhecida como os filhos dos *Baby Boomers*, cresceu rodeada de insegurança financeira, social e familiar, além de rápidas mudanças, uma grande diversidade e falta de tradições sólidas (SMOLA & SUTTON, 2002). Esta geração cresceu numa família em que tanto a mãe como o pai tinham suas carreiras profissionais, e na qual a taxa de divórcio aumentou significativamente (GURSOY et al., 2013).

Como consequência de terem testemunhado o sacrifício dos pais pelas empresas, desenvolveram comportamentos de independência, resiliência e adaptabilidade com mais força do que as gerações anteriores (GURSOY et al., 2013). A geração X gosta de trabalhar em equipa, tem capacidade para aprender coisas novas, são empreendedores e autônomos, têm flexibilidade e quando realizam uma tarefa,

gostam de receber *feedback* (TULGAN, 2004).

Segundo Kupperschmidt (2000) a geração X aprendeu a não tomar nada como garantido, nomeadamente o trabalho, uma vez que o futuro é incerto. Acreditam que o melhor caminho para a segurança laboral e de carreira é o desenvolvimento das suas competências (EISNER, 2005), procurando, no entanto, equilíbrio entre a vida profissional e a vida social e esperam que o trabalho seja divertido (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Para Zemke et al. (2000) são pragmáticos e céticos, Santos et al. (2011) dizem que questionam o sistema com facilidade, Cogin (2012) imprime que são mais leais à carreira do que à organização onde trabalham e têm mais competências técnicas do que sociais para Reisenwitz & Iyer (2009).

2.1.3 Geração Y (1980-1999)

A geração Y, *Me* ou, ainda Millennials, são os filhos dos *Baby Boomers* e da geração X mais velha (GURSOY et al., 2013). Esta é a primeira geração a nascer num mundo conectado (SMOLA & SUTTON, 2002).

Segundo Eisner (2005), a geração Y é muito maior do que a geração anterior e, apesar de grande parte dessa geração, ter sido criada em tempos de expansão e prosperidade econômica, ao chegar à maturidade depararam-se com uma grande incerteza econômica. Para o autor, esta geração é caracterizada por ter um forte senso de moralidade, ser patriota, lutar pela liberdade, ser sociável e valorizar o lar e a família.

São pessoas muito independentes, autoconfiantes, expressivas e com um elevado grau de formação. Outra característica desta geração é o facto de aceitarem a diversidade e de conviverem saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidade (LOIOLA, 2009). No que diz respeito às escolhas profissionais, querem desempenhar um papel significativo em um trabalho relevante, desejam fazer parte de algo que faça a diferença (TULGAN & MARTIN, 2011).

Gostam de ser reconhecidos e respeitados porque acreditam que se dedicam muito ao seu trabalho. Esta geração espera que os seus superiores saibam, pelo menos, os seus nomes e que reconheçam quando fazem um bom trabalho. Além de que, esperam ser tratados de forma individualizada no local de trabalho (GURSOY

et al., 2013). Têm expectativas claras sobre o que querem fazer, para quem trabalhar e quem querem ser no futuro (WONG et al., 2017).

Esperam dos líderes uma explicação do papel que necessitam desempenhar e assumem uma excelente capacidade de resolução de problemas, procurando sempre ser reconhecidos pela mesma (LOIOLA, 2009). Baruch (2004) argumenta que esta geração parece menos interessada em um emprego para toda a vida e mais interessada em tarefas desafiadoras e significativas, que os ajudem a alcançar os objetivos traçados para as suas carreiras.

Oliveira (2009), afirma que os *Millenials* valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm uma maior lealdade consigo mesmos. Esta geração identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizagem e não tanto como uma fonte de rendimento (DUTRA et al., 2008).

2.1.4 Geração Z (2000-2016)

A geração Z, também denominada *The Internet Generation*, *Geração Next*, *Geração Net* ou *iGeneration* (LEVICKAITE, 2010). Essa geração nasceu no mundo da tecnologia e é nesse mundo que se sente confortável, por isso é fundamental que esteja rodeada por este ambiente (ANDREA et al., 2016).

Os membros do Gen Z têm várias características que definem a sua visão do mundo e os tornam distintos quer como membros da sociedade, quer como força de trabalho (RODRIGUEZ et al., 2019). Durante a infância e adolescência, a geração Z experimentou estímulos únicos, com tempos econômicos incertos, como a crise financeira mundial, seguida de uma renovação econômica e social, períodos de terrorismo e mudanças climáticas (MCCRINDLE, 2009).

Esta geração é caracterizada por ser prática, muito impaciente, estar constantemente à procura de novos desafios e não ter medo das mudanças contínuas (ANDREA et al., 2016), neste contexto, é descrito como uma geração instável. É uma geração caracterizada por ter um elevado grau de depressão e isolamento.

McCrindle (2009) caracteriza a geração Z como a geração mais materialmente dotada, saturada tecnologicamente, conectada globalmente e com a maior educação formal que alguma vez existiu. Os membros desta geração são materialistas e realistas, liberais a nível cultural e politicamente progressivos

(FIETKIEWICZ et al., 2016). São interessados na tecnologia e têm uma grande facilidade de utilização da mesma, são focados na inovação e têm uma constante necessidade de escapar da realidade em que vivem (WOOD, 2013).

Esta geração é socialmente consciente, possivelmente, devido aos grandes segmentos multirraciais (TURNER, 2015) e ao seu foco na diversidade (TULGAN, 2013). Os elementos deste grupo têm tendência para formar comunidades, preferência de trabalhar em indústrias mais criativas, são complexos e não querem ser limitados pela sociedade, desejando ter total controlo da sua vida e do seu futuro (FIETKIEWICZ et al., 2016).

Os intitulados Z têm valores éticos, qualidades e atitudes de aprendizagem diferentes, houve certos traços das gerações anteriores que se perderam nesta geração (FIETKIEWICZ et al., 2016). No que diz respeito ao local de trabalho, a geração Z apresenta vários desafios únicos aos gestores. Segundo Tulgan (2013), esta geração responde a *rankings* e a um sistema de remuneração baseado nos resultados. Outro dos desafios para os gestores é o fato dessa geração precisar de funções focadas e instruções explícitas (TULGAN, 2013), uma vez que têm um défice na resolução de problemas.

Esta característica faz com que precisem de líderes fortes no local de trabalho (MONTANA & PETIT, 2008). Na organização exigem crescimento e desenvolvimento pessoal, assim como progressão na carreira. Além disso, querem flexibilidade laboral para prosseguirem com suas outras paixões (MONTANA & PETIT, 2008). A geração Z é confiante na sua capacidade em utilizar a tecnologia para realizar as suas tarefas, não são o tipo de trabalhadores que quer passar 40 horas por semana em um gabinete, priorizam flexibilidade nos seus horários (WIEDMER, 2015).

2.1.5 A REALIDADE DO TURNOVER NAS MATAS DE MINAS

A Região das Matas de Minas, está localizada no leste do Estado de Minas Gerais, é composta por 63 municípios, tendo Manhuaçu como sede, juntos, produzem cerca de 5 milhões de sacas de café anualmente, uma quarta parte do total produzido em Minas, o principal estado produtor brasileiro. Foram realizados nos últimos anos trabalhos com foco no aumento das alternativas mercadológicas para a cafeicultura da região, além da promoção de Simpósios de Cafeicultura de

Montanha, realizado em Manhauçu. Com isso, a região tem sua economia muito voltada ao setor agrícola e seus afins.

Gerarda Beatriz (2019) pontua a importância em se investir na gestão de pessoas no Agronegócio, pois se trata de grande fonte de geração do Produto Interno Bruto (PIB), movimentando bilhões de dólares todos os anos, exigindo um número elevado de trabalhadores, consequentemente uma alta demanda de gestores.

De acordo com dados obtidos em 2017 pela FECOMERCIO SP, os maiores índices de rotatividade em diferentes setores da economia são:

Comércio: 6,17%

Agropecuária: 5,34%

Construção civil: 4,94%

Serviços: 3,53%

O processo de controle de turnover no dia a dia de empresas situadas nessa região devem executar ações de desenvolvimento e engajamento, acompanhamento e gestão das equipes por parte das lideranças, sendo desenvolvidas de forma cautelosa, pois se tratando de uma região cafeeira, o mercado é altamente volátil, assim a cada ano a realidade do comércio da região muda de forma expressiva, em razão de fatores externos, como o preço do café, e até fatores climáticos, que são determinantes para o cultivo e produção do café.

Nesse sentido, o turnover nessa região tem como consequência maiores custos de produção, maior insatisfação dos colaboradores e, portanto, menor a lucratividade da atividade.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado é o descritivo, que de acordo com Gil (2014, p. 28), é caracterizado por ter como objetivo principal “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Gil ainda traz a narrativa de que:

São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL 2007, p. 42).

O presente trabalho, portanto, buscou identificar os principais motivos de *turnover* voluntário nas gerações x,y e z na região das matas de minas, e teve como unidade de análise os trabalhadores que atuam no mercado de trabalho dessa região.

Para isso, a técnica aplicada foi a de levantamento de campo que para Gil (2014, p. 55) é a “[...] solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, [...] obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o de questionário, para Bertucci (2009), levantamento também pode ser caracterizado por serem aplicados questionários a fim da identificação da percepção de cada indivíduo sobre o tema pesquisado.

Optou-se pela utilização de pesquisa quantitativa que para Gil (2008, p. 17), “este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais.” Entende-se que as explicações obtidas mediante a utilização do método estatístico não devem ser consideradas absolutamente verdadeiras, mas portadoras de boa probabilidade de serem verdadeiras.

A pesquisa foi embasada na fórmula apresentada por Levine, Berenson e Stefan (2000), na qual para se calcular o número mínimo de amostras a fim de obter intervalo de confiança de 95% que o erro máximo de estimativa seja de 0,10. Adotando o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) como 1,96. Logo, verifica-se que o número mínimo de amostras é de aproximadamente 96 unidades amostrais, conforme mostra na fórmula a seguir:

$$n = (Z^2 \alpha/2 * 0,25) / E^2 \rightarrow n = (1,96^2 * 0,25) / 0,10^2 \approx 96$$

Este trabalho fez uso da ferramenta *Google Forms* na obtenção e tratamento de dados, utilizando o formato de respostas de múltipla escolha, baseadas nos estudos realizados por Gracietti (2022), Bertotti (2013) e Santos (2021), tendo como base as respostas de 102 pessoas aleatórias, classificadas conforme as gerações X, Y e Z, residentes na região das matas de minas, onde foi adotada uma aplicação que

permita maior flexibilidade e maior alcance de pessoas, tornando a obtenção das respostas mais precisa e simplificada. Deve-se ainda levar em conta o fato de que as respostas do formulário foram agrupadas em uma planilha, para tratamento dos dados obtidos, com o intuito de gerar informações reais.

As questões elaboradas buscaram inicialmente entender em qual geração se encontrava cada entrevistado, sua escolaridade, como forma de identificar na falta de conhecimento um possível fator a ser considerado, o que foi afastado pelo fato de todos terem ao menos ensino médio completo.

Logo após, buscou-se entender qual a expectativa dos entrevistados em relação à permanência e possível carreira em seu emprego atual, buscando também, entender se a falta de capacitação por parte da empresa poderia levá-los ao pedido de demissão. Um fator relevante das perguntas foi a busca pelo entendimento quanto a importância de uma maior proximidade, empatia, mais diálogo e feedback por parte da gestão, além da relevância quanto aos salários desses colaboradores entrevistados.

Foram elaboradas perguntas com a pretensão em identificar o tipo de ambiente organizacional em que essas pessoas se sente confortáveis em trabalhar, como elas gostariam de atuar junto à organização, o quanto as cobranças excessivas, a falta de crescimento e projeção de carreira poderiam ser um fator importante na decisão de se demitir. As perguntas finais buscaram entender como o colaborador deseja que suas habilidades sejam cobradas dentro da empresa, o quanto a repreensão poderia lhes impactar negativamente em relação ao emprego, o quanto a reputação da empresa perante o mercado era importante para intenção de continuar nela, além de questionar se esses colaboradores se sentem, de fato, valorizados em seus empregos atuais.

Por fim, foi possível identificar os fatores que levam ao *turnover* no ambiente organizacional da qual esses entrevistados estão inseridos, sendo eles baseados na falta de autonomia, menor envolvimento na tomada de decisão, falta de *feedback* dos superiores, falta de plano de carreira a curto prazo, falta de capacitação e flexibilidade no ambiente de trabalho.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADO

Este tópico apresenta os resultados da análise realizada com base nas respostas obtidas através de um questionário aplicado a 102 pessoas de diferentes faixas etárias, residentes na região das matas de minas. Sendo elas classificadas de acordo com sua geração correspondente, conforme diz Lyons et al. (2005) e Williams & Page (2011). Sendo 66,7% geração Y, 19,6% geração Z, 11,8% X e 2% outras gerações que teve, como objetivo, identificar suas expectativas com relação às suas carreiras.

Para organizar a análise, estruturou-se o presente tópico em quatro subitens, que sintetizam e que discutem as principais expectativas elencadas pelos entrevistados.

GRÁFICO 1: informantes pesquisados



Fonte: dados de pesquisa (2022)

Analisar os índices em conformidade com as gerações X,Y e Z foi importante para um melhor entendimento das condições de trabalho almejadas, dos possíveis desafios em provocar motivação, promover qualidade da liderança e consequentemente reter de forma efetiva os funcionários na região das matas de minas.

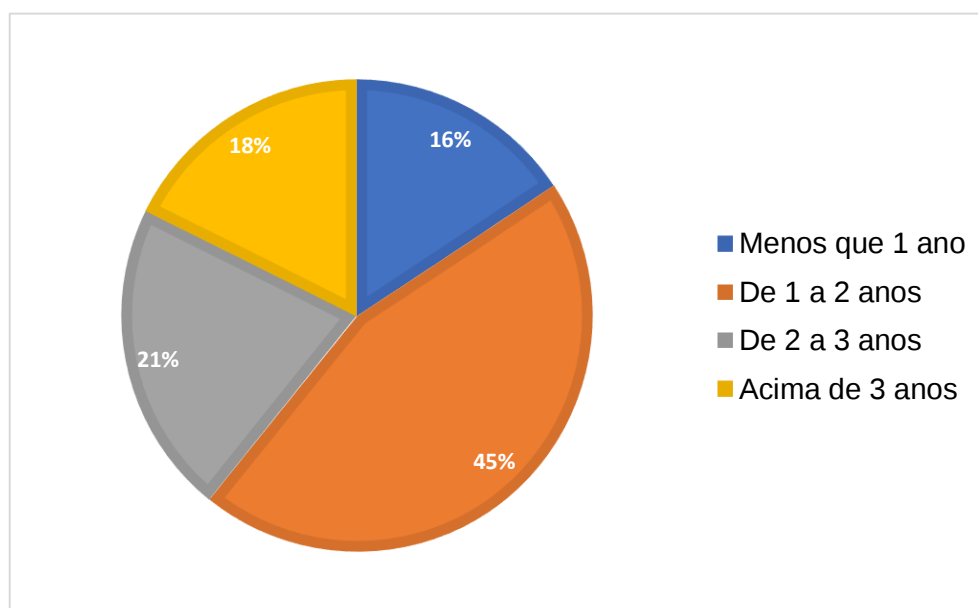
4.1 Tempo de carreira x Tempo de crescimento

Dentre as perguntas aplicadas no questionário foi indagado aos entrevistados quanto tempo eles pretendem ficar em seu emprego atual, 47,1% das pessoas demonstraram interesse em permanecer em seu emprego por tempo superior a 4 anos conforme gráfico 2.

Porém, quando questionados em relação ao tempo que consideram necessário para mudarem de cargo ou função dentro da empresa, a maior parte dos entrevistados consideraram necessário que essa mudança ocorra entre um e dois anos. Situação já pontuada por Santos (2011, p. 109) “Muitas vezes, os profissionais desta geração querem autonomia, mas também sentem que necessitam de uma estrutura.

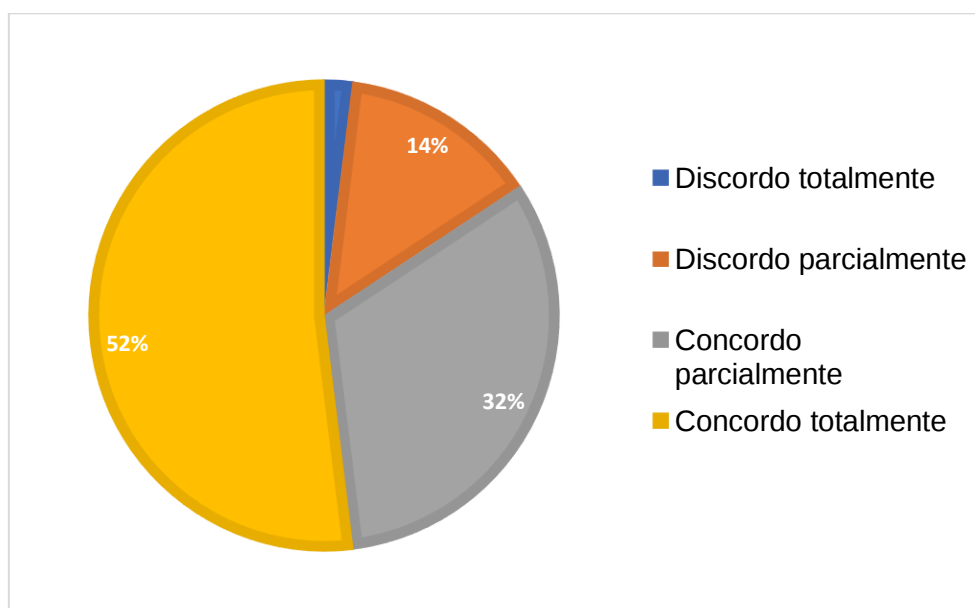
Tais dados são percebidos nos gráficos abaixo:

GRÁFICO 2: Quanto tempo você acha necessário para mudar de cargo/função dentro do seu atual emprego



Fonte: dados de pesquisa (2022)

GRÁFICO 3: A falta de um plano de carreira ou uma perspectiva de crescimento dentro da atual empresa te faria pedir demissão?



Fonte: dados de pesquisa (2022)

A falta de um plano de carreira ou de uma perspectiva de crescimento também é um fator que influencia significativamente na tomada de decisão para sair do atual emprego, Lombardia et al. (2008) descreve que a expectativa de carreira dessa geração está baseada em um tipo de trabalho que ofereça desafios constantes.

4.2 Capacitação, aprimoramento e uso das habilidades.

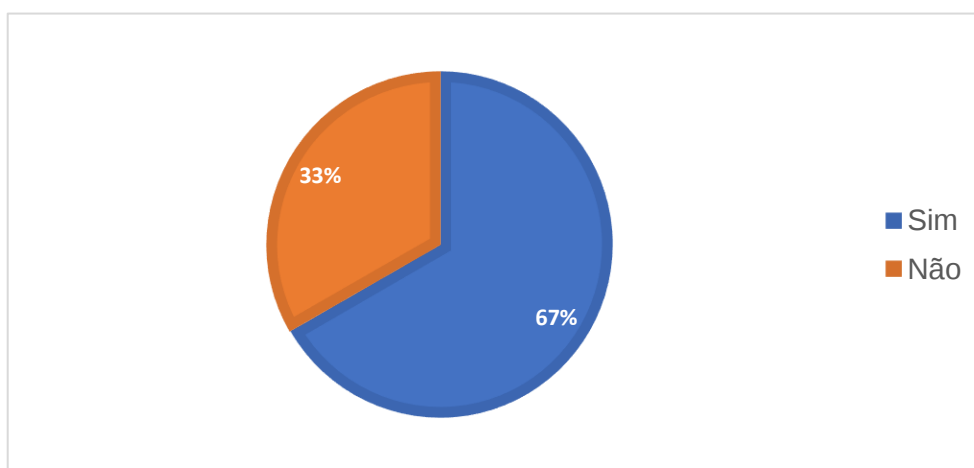
Outro ponto abordado na pesquisa foi referente a falta de capacitação e aprimoramento no emprego/função, levando o colaborador a pedir demissão, onde percebeu-se que 66,7% responderam que “SIM” é um fator que leva a pedir demissão.

Também foi perguntado no questionário como os entrevistados acreditam que suas habilidades sejam exploradas no âmbito organizacional, e 88,2% entendem que o trabalho devam explorar e desenvolver vários conjuntos de habilidades.

Segundo Veloso (2008), devemos levar em consideração a flexibilização como uma estratégia dentro da empresa para reter colaboradores, além de investir

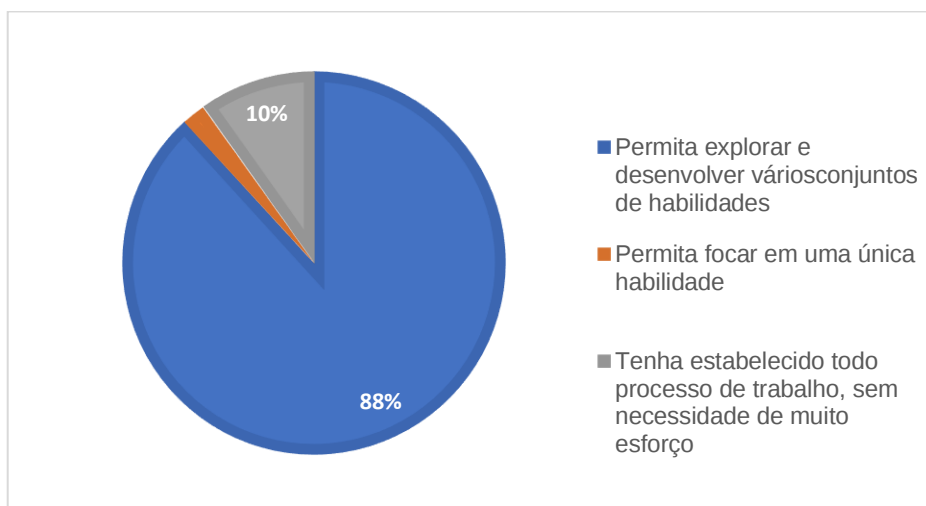
em aprimoramento e treinamento visando promover uma valorização do jovem e de sua carreira. Tal reflexão pode ser vista de forma mais realista baseando-se no gráfico abaixo:

GRÁFICO 4: A falta de capacitação e aprimoramento pode levá-lo a pedir demissão?



Fonte: dados de pesquisa (2022)

GRÁFICO 5: Você prefere um trabalho que:



Fonte: dados de pesquisa (2022)

Logo, percebemos de forma nítida a dificuldade desses indivíduos em executar funções metódicas e mais conservadoras, demonstrando a necessidade de se mostrarem multifuncionais.

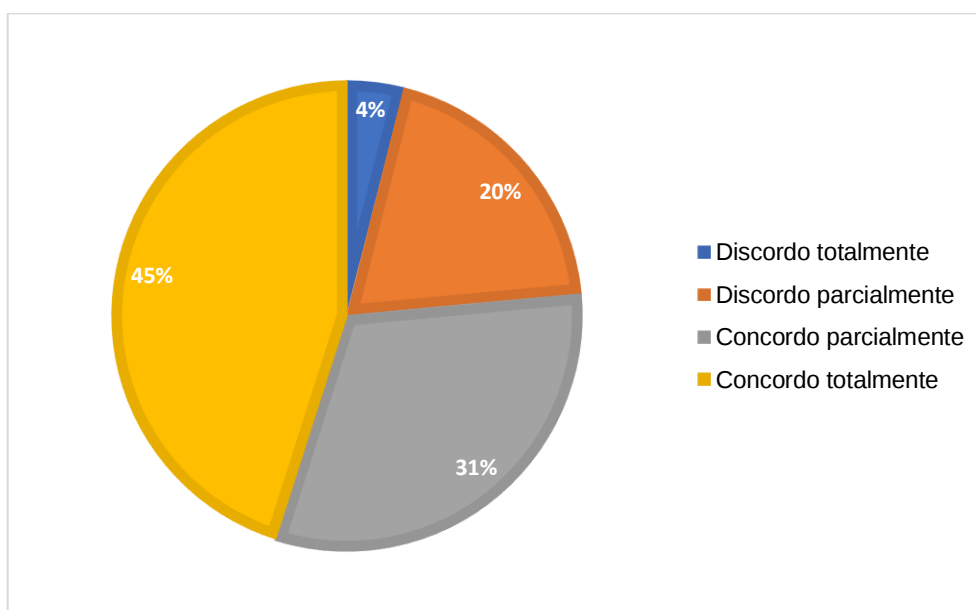
4.3 Flexibilidade e Falta de Espaço

Destacou-se no presente estudo a evidente frustração do funcionário que almeja expressar livremente suas ideias, independente de seu cargo ou função, e que busca um retorno rápido para suas contribuições dentro da empresa.

Mais um ponto abordado na pesquisa mostrou que outros fatores também influenciam a saída de colaboradores das empresas, na qual se faz notável, um ambiente hierarquizado e pouco flexível. Além disso, pôde-se verificar que a falta de espaço dos colaboradores para opinar e participar nas decisões junto à empresa em que fazem parte são pontos considerados relevantes para esses indivíduos, ainda mais quando o assunto é a tomada de decisão em relação ao pedido de demissão.

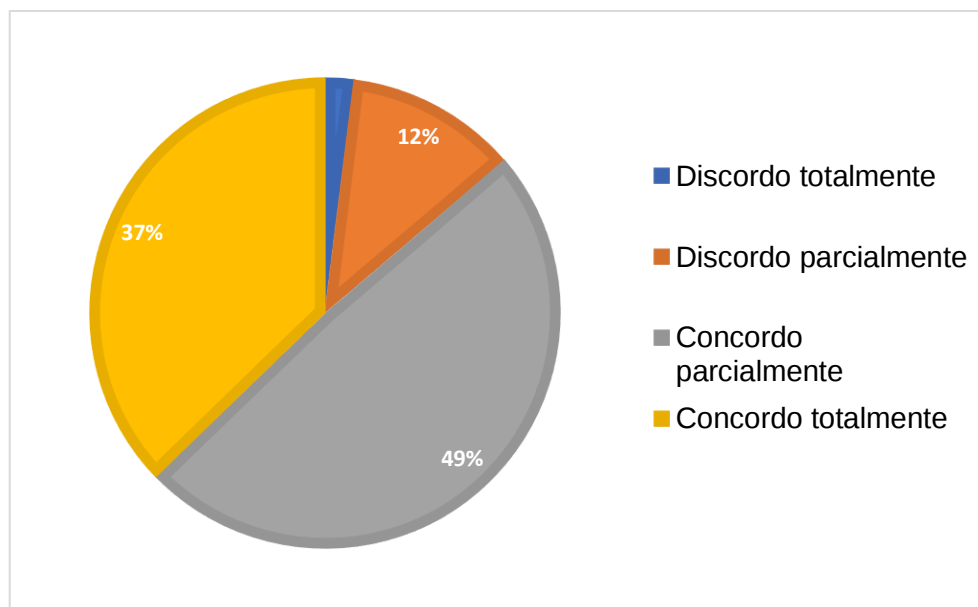
As informações acima se baseiam, em sua grande maioria, nos resultados retirados dos gráficos abaixo:

GRÁFICO 6: Um ambiente muito hierarquizado e pouco flexível é um fator que influencia sua saída de uma empresa?



Fonte: dados de pesquisa (2022)

GRÁFICO 7: Falta de participação nas decisões, espaço para poder opinar, são fatores que influenciam na sua saída de um emprego?



Fonte: dados de pesquisa (2022)

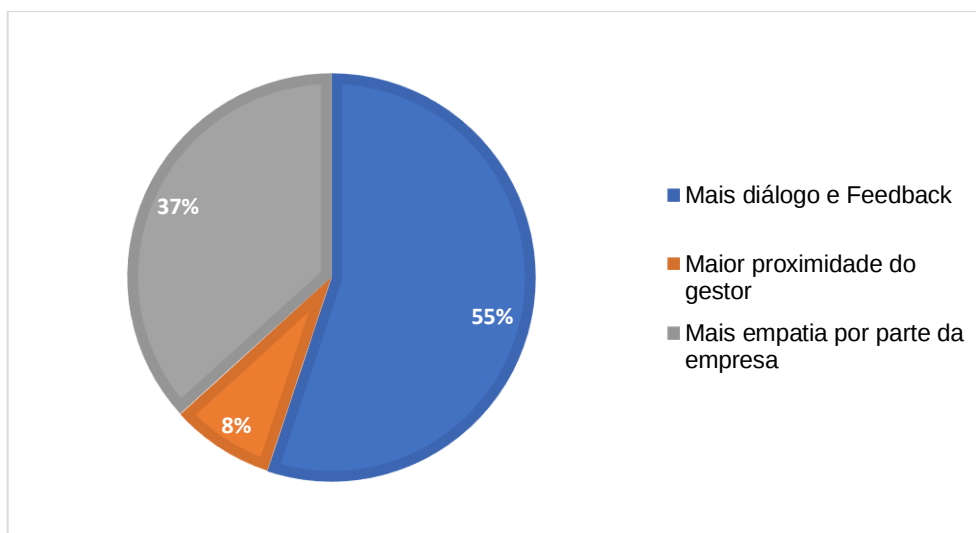
Sendo assim, identificou-se que a existência de um ambiente de trabalho amigável e com espaço para que o funcionário possa se expressar, é considerado um ambiente que proporciona bem-estar, podendo influenciar até mesmo na produção desse indivíduo e lhe proporcionando motivação para seguir para o trabalho.

4.4 Importância dos relacionamentos interpessoais

A necessidade de *feedback* não se trata de um ponto negativo da Geração Y, na verdade, trata-se de uma demanda destas pessoas que requisitam que seus superiores atuem como gestores de pessoas conforme complementa Santos (2011, p. 110).

Nesse sentido, ao questionar quais seriam as possíveis medidas adotadas para evitar que os colaboradores chegassem a pedir demissão, lhes foram apresentadas três alternativas referentes à essa questão, logo, a existência de mais diálogo e *Feedback* foi a opção mais votada, e em sequência, com 18,4 pontos percentuais a menos, foi o quesito maior empatia por parte da empresa, conforme o gráfico 9 abaixo:

GRÁFICO 8: Pra você, são medidas que evitariam seu pedido de demissão.



Fonte: dados de pesquisa (2022)

Assim, percebeu-se que esses colaboradores embora busquem crescer rapidamente, gostam de saber se estão apresentando um serviço relevante, assim como querem saber de que modo podem melhorar seu desempenho, isto é, receber *feedbacks* positivos e negativos com maior frequência.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa mostrou-se de forma mais concreta, algo que vem sendo reiteradamente pauta no ambiente organizacional, pois concluiu-se que as gerações atuais visam, além de ascensão rápida, poder trabalhar de forma que desenvolva diversas habilidades ao mesmo tempo, que seu trabalho possa ser exercido de forma flexível, em um ambiente harmonioso, de fácil acesso aos seus superiores, e de forma que se sintam parte do ambiente de trabalho, tendo oportunidade e abertura para opinar, expor ideias e até mesmo seus anseios junto de seus gestores.

A vontade de crescimento acelerado dentro das organizações empresariais leva essas gerações a pularem etapas, e ou, se frustrarem com seu cargo, sem ao menos terem preparo ou bagagem para galgar dentro de uma empresa cargos ou funções de maior destaque e retorno.

Vimos como os indivíduos almejam ficar na empresa em que trabalham por um tempo considerável, mas com o porém de que só ficam se houver crescimento rápido, ou simplesmente a ideia de crescimento rápido, logo, quando esses objetivos não se tornam realidade os mesmos buscarão novos caminhos em outras organizações .

Essas gerações buscam superiores que estejam mais abertos ao diálogo e que deem mais *feedbacks*, pois sentem necessidade de aprovação e validação das funções que exercem. Além de apresentarem o desejo de trabalhar em empresas que forneçam capacitação constante, desde que seja concluída rapidamente, sem que lhe demande muito tempo.

Esses fatores são desejados dentro de um ambiente flexível e sem muita hierarquia, pois essas gerações se identificam como iguais aos seus superiores, logo, buscam abertura para serem atuantes até mesmo nas tomadas de decisão em seu ambiente de trabalho.

As questões abordadas no presente trabalho foram objeto de debate e aprofundamento por parte diversos autores, logo, a literatura é apontada como um forte integrador de conhecimento sobre a problemática causa pelo *turnover*.

Visto exposto, diante das características identificadas e pontuadas em relação às gerações mencionadas no trabalho, o setor de recursos humanos juntamente com os gestores de cada organização, devem buscar sanar os anseios implícitos e explícitos dessas gerações, para que possam além de atrair novos colaboradores, consigam sobretudo, reter os que já fazem parte de seu quadro de funcionários, assim

minimizando o efeito *turnover* dentro das instituições....

As limitações do trabalho foram quanto ao número de unidades amostrais, pois em relação ao tamanho da região, o número de amostras é relativamente pequeno. Para estudos posteriores poderiam ser realizadas análises de caráter mais profundo, abrangendo um número maior de entrevistados e de maior disseminação pelo território das matas de Minas, com intuito de obter números mais relevantes quanto as preferências das gerações X,Y e Z quanto ao emprego em que atuam.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, G.A.; KILIMNIK, Z.A.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira auto-dirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, v.13, n.31.p.58-80, set/dez.2011.

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996. BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006

CAVAZOTTE, F.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, v.10, n.1, p.162-180, março, 2012.

CUNHA, Meire Cristina. *Análise da Relação entre Condições para criar a satisfação no trabalho em uma instituição do Distrito Federal*. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia Administração e contabilidade, Departamento de Administração, Brasília, 2010. Disponível em: . Acesso em: 01 Abr. 2011

GONZAGA, G. 1998. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*. p.120-140. Disponível em: ><https://www.econbiz.de/Record/rotatividadee-qualidade-do-emprego-no-brasilgonzagagustavo/10001338225>< Acesso em 17 setembro de 2022.

GONZAGA, G.; PINTO, R. C. Rotatividade do Trabalho e Incentivos da Legislação Trabalhista. Department of Economics PUCRio (Brazil), 2014. Disponível em: ><http://www.econ.pucrio.br/uploads/adm/trabalhos/files/td625.pdf>. Acesso em 17 setembro de 2022.

GUPY, M. 2022. Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto da rotatividade na empresa. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover>. Acesso em 26 de Novembro de 2022.

HUNTLEY, R. *The World according to Y: Inside the new adult generation*. Sydney: McPherson's Printing Group, 2006.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo. Saraiva, 2011.

LINDO, Máira Riscado. et. al. Conflito vida pessoal vs vida profissional: Os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28. 2004. Curitiba. ANPAD. 2004.

LIRIO, Angelica Barbieri et al. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, v. 36, n. 107, 2020. 15 abr. de 2021.

MORREL, K.; LOAN-CLARCK, J.; WILKINSON, A. Os Modelos de Intenção de Rotatividade de Turnover. Universidade, 2001.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; HONÓRIO, Shanna Rúbia Faria Silva. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração*, v. 49, n. 4, p. 714-730, 2014.

PERRONE, Cláudia Maria et al. A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

PONTOTEL. R. Diversidade etária nas organizações: impactos, desafios e como o RH deve gerir. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/diversidade-etaria/>. Acesso em 02 de Dezembro de 2022.

RIBEIRO, Antonio de L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEGUIN, L. 2022. Geração Selfie: um chamado urgente para a necessidade do diálogo com os jovens. Disponível em: <https://sampi.net.br/piracicaba/noticias/1783749/cultura/2022/05/geracao-selfie-um-chamado-urgente-para-a-necessidade-do-dialogo-com-os-jovens>. Acesso em 10 de Novembro de 2022.

SEHN, Caroline. A motivação dentro da motivação do grupo Accor: ferramenta de comunicação interna como meio motivacional nas organizações. 2005. 136 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

TAPSCOTT, Don. *A hora da Geração Digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

THOMAS, Cristina. *Gestão de Pessoas: dificuldades de relacionamento entre líderes e liderados pela diversidade das gerações*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso.

TRIDAPALLI, Jerônimo et al. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista húmus*, v. 7, n. 20, 2017.

VERGARA, Sílvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

Apêndice A

ANÁLISE DE COMPORTAMENTO DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS NA ATUALIDADE.

Questionário utilizado no Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

1 - Sua idade está entre?

Tipo de pergunta
Abaixo de 22 anos
Entre 23-42
Entre 43-57
Acima de 58 anos

2 - Sua escolaridade?

Ensino Básico
Ensino Médio completo
Ensino Médio incompleto
Ensino Superior completo
Ensino Superior incompleto

3 - Quanto tempo planeja ficar em seu atual emprego?

Até 1 ano
2 anos
3 anos
Acima de 4 anos

4 - Pra você, são medidas que evitariam seu pedido de demissão ...

Mais diálogo e Feedback
Maior proximidade do gestor
Mais empatia por parte da empresa

5 - A falta de capacitação e aprimoramento pode levá-lo a pedir demissão?

Sim
Não

6 - Quanto um salário estagnado te motiva a pedir demissão?

Não motiva
Pouco
Moderadamente
Motiva muito

7 - Um ambiente muito hierarquizado e pouco flexível é um fator que influencia sua saída de uma empresa?

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

8 - Falta de participação nas decisões, espaço para poder opinar, são fatores que influenciam na sua saída de um emprego?

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

9 - Você acredita que cobrança excessiva e definição de metas, te motivam a sair do emprego?

Não motiva
Pouco
Moderadamente
Motiva muito

10 - A falta de um plano de carreira ou uma perspectiva de crescimento dentro da atual empresa te faria pedir demissão?

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

11 - Quanto tempo você acha necessário para mudar de cargo/função dentro do seu atual emprego?

Menos que 1 ano
De 1 a 2 anos
De 2 a 3 anos
Acima de 3 anos

12 - Você prefere um trabalho que:

Permita explorar e desenvolver vários conjuntos de habilidades
Permita focar em uma única habilidade
Tenha estabelecido todo processo de trabalho, sem necessidade de muito esforço.

13 - São situações que te motivam a pedir demissão:

Ser corrigido em público
Ser corrigido sem direito de argumentar
Ser corrigido de forma grosseira
Nenhuma das opções

14 - Você se sente desmotivado em trabalhar em uma empresa pouco reconhecida no mercado?

Sim
Não
Em partes

15 - Você se sente valorizado no seu ambiente de trabalho?

Sempre
Quase sempre
Nunca
Quase nunca