

UM ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE COLABORADORES DA GERAÇÃO Z: UMA ANÁLISE DO SUPERMERCADO X

João Pedro Aliani¹

Profª. Co-autora Raissa Pedrosa Gomes²

Prof. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

RESUMO

A geração Z está se tornando a maior força no mercado de trabalho e os gestores julgam ser os colaboradores mais peculiares para gerir e reter em suas empresas devido a uma série de fatores. O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam a baixa retenção dos colaboradores pertencentes à Geração Z e propor estratégias de gestão de pessoas que contribuam para aumentar sua permanência na organização. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, tendo como procedimento técnico o estudo de caso realizado no Supermercado X, localizado em Dorcas de Campos. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários anônimos e entrevistas não estruturadas com gestores e colaboradores, com abordagem qualitativa exploratória, conduzida como um estudo de caso. Os resultados evidenciaram que os principais fatores que contribuem para a rotatividade dos jovens colaboradores estão relacionados à falta de reconhecimento, à ausência de oportunidades de crescimento e à carência de feedbacks contínuos. Além disso, constatou-se que a Geração Z busca ambientes de trabalho que valorizem a autonomia, o propósito e o desenvolvimento profissional. Como contribuição, o estudo apresenta propostas de melhoria voltadas à comunicação interna, reconhecimento de desempenho e implementação de trilhas de carreira, com vistas a fortalecer o vínculo entre os jovens profissionais e a organização. Conclui-se que compreender as expectativas da Geração Z é essencial para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para o desenvolvimento sustentável das empresas.

Palavras-chave: estratégias de retenção; geração z; gestão de pessoas; mercado de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, vem gradualmente consolidando sua presença no mercado de trabalho. Caracterizada por um elevado grau de autonomia, intensa conectividade digital e valores orientados ao propósito e à inclusão, essa geração demonstra expectativas e comportamentos

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei – jpedro.alianni@hotmail.com

² Professora do curso de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei – Raissa.tette@afya.com.br

³ Professor da disciplina de TCC do curso de Administração do Centro Universitário Afya São João Del Rei – clodoaldo.lacerda@afya.com.br

diferenciados em relação às dinâmicas e práticas tradicionais do ambiente organizacional. (Gerstenberguer Junior, 2024). Entretanto, organizações de diferentes segmentos têm enfrentado dificuldades na retenção desses colaboradores, sobretudo em função de desafios associados à cultura organizacional, às oportunidades de desenvolvimento profissional e aos estilos de liderança adotados. (Santos et al., 2024). No contexto varejista, principalmente em supermercados, a alta rotatividade é uma realidade frequente, agravada pelas especificidades do trabalho operacional e pelas mudanças nas expectativas dos colaboradores mais jovens.

Como questão problema pretende-se responder a quais fatores influenciam a baixa retenção dos colaboradores da Geração Z e quais estratégias podem ser implementadas para aumentar a permanência no Supermercado X? O foco deste estudo vivencia essa realidade de alta rotatividade de colaboradores, o que motivou a investigação dos fatores que contribuem para elevada rotatividade e baixa retenção da Geração Z e das estratégias que podem ser implementadas para reverter esse cenário.

A visão trabalhada na construção deste artigo busca evidenciar os fatores que influenciam na baixa retenção dos colaboradores da Geração Z e quais estratégias podem ser implementadas para aumentar sua permanência no Supermercado X.

Este artigo tem como objetivo analisar os fatores que contribuem para a baixa retenção dos colaboradores da Geração Z no Supermercado X e propor estratégias de gestão que favoreçam sua permanência na organização. Para alcançar tal feito, foram buscados objetivos específicos: (1) identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade desses colaboradores, (2) avaliar as estratégias atualmente implementadas pela empresa e (3) propor ações e práticas alinhadas às características e necessidades dessa geração.

Este estudo se dá pela necessidade crescente das empresas em adaptar suas práticas de gestão de pessoas às novas gerações, particularmente a Geração Z, cuja permanência o ambiente organizacional está diretamente ligado ao reconhecimento, ao alinhamento de valores e à possibilidade de desenvolvimento contínuo (Spada, G. R. et al., 2024). Além de contribuir para melhoria dos processos internos do supermercado X, esta pesquisa busca agregar conhecimento na área acadêmica à prática gerencial, promovendo reflexões sobre liderança, retenção e engajamento no cenário contemporâneo e o pesquisador está inserido na geração Z e também inserido no mercado, agrega com uma melhor liderança, comunicação e entendimento do futuro mercado de trabalho.

A metodologia foi construída por três meios, Entrevistas (não estruturadas) para um leque maior de informações, questionário (semiestruturado) onde questões objetivas surtem

maior efeito e eficiência. Com a coleta de dados esta pesquisa tornou-se mais rica e completa que consequentemente trazem um maior gama de estratégias à serem testadas.

Para entendimento será abordado sobre a Geração Z no mercado de trabalho quem são, o que buscam e quais seus propósitos, como a retenção de talentos se tornou desafiadora para a gestão, quais razões apontam para que pilares como oportunidades de aprendizado e

crescimento significam tanto para os jovens, a retenção no setor varejista e os motivos, com base na teoria econômica, sustenta que a rotatividade de funcionários pode ser influenciada tanto por indicadores macroeconômicos, que refletem o grau de aquecimento da economia, quanto por fatores específicos de cada empresa, além de elementos individuais relacionados aos próprios colaboradores. (Boroni, F., Carvalho Neto, A., & Mota-Santos, C. 2020).

As estratégias documentadas a partir deste estudo de caso do Supermercado X mostra como a geração Z enxerga que o segmento varejista serve como uma porta de entrada para o mercado de trabalho e a partir de estudos, meios e ferramentas para atração e retenção dos colaboradores Z é agregado valor em ESG (*Environmental, Social and Governance*).

2 REFERENCIAL TEÓRICO:

O referencial teórico deste estudo apresenta os principais conceitos sobre a Geração Z, é emplacado que é composto por indivíduos nascidos aproximadamente entre 1995 a 2010. Esses jovens cresceram em um mundo digitalizado, sendo considerados nativos digitais. Essa familiaridade com a tecnologia influencia diretamente suas preferências e comportamentos no ambiente de trabalho, Gerstenberger Junior, O. G. (2024) destaca que os profissionais pertencentes à Geração Z tendem a perceber o trabalho como uma extensão de sua identidade e de seus valores pessoais, demonstrando expectativas voltadas à flexibilidade, inclusão e propósito no ambiente organizacional. No contexto atual do varejo, os gestores enfrentam o desafio de lidar com elevadas taxas de rotatividade de funcionários, enquanto buscam manter a qualidade no atendimento ao cliente, minimizar perdas de estoque e maximizar a margem de lucro. (Burrel et al., 2022).

2.1 Contextualização histórica das gerações

Convivem atualmente cinco gerações simultaneamente na sociedade, fenômeno influenciado pelo aumento da expectativa de vida, que promoveu alterações significativas no comportamento humano, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Histórico das Gerações

Geração	Período de Nascimento	Faixa Etária Atual	Traços Marcantes / Comportamento
Baby Boomers	1941 – 1960	50 – 65 anos	Caracterizados como idealistas e sonhadores, esses profissionais valorizam a estabilidade no emprego, o tempo de serviço, o reconhecimento e o respeito hierárquico. No entanto, tendem a apresentar conflitos com as novas gerações, em razão das diferenças de valores, expectativas e comportamentos no ambiente de trabalho. (Corrêa Júnior et al., 2016).
Geração X	1961 – 1980	30 – 49 anos	Estruturados e construtores, que vivenciaram a transição do analógico para o digital, integrando práticas tradicionais a abordagens mais criativas. Buscam equilíbrio entre carreira e qualidade de vida, porém demonstram resistência à adoção de inovações tecnológicas e organizacionais. (Corrêa Júnior et al., 2016).
Geração Y	1981 – 1994	20 – 29 anos	Caracterizados como céticos, tolerantes, desestruturados e contestadores, apresentando referências culturais e sociais significativamente diferentes das gerações que os precederam. (Corrêa Júnior et al., 2016).
Geração Z	A partir de 1995	Mais de 10 anos	São indivíduos altamente conectados e multitarefas, capazes de realizar diversas atividades simultaneamente; contudo, essa característica pode resultar em dispersão e menor concentração durante a execução das tarefas. (Corrêa Júnior et al., 2016).

Fonte: Adaptado Corrêa Júnior et al. (2016, p. 5).

O objeto de estudo Supermercado X enfrenta a diversidade geracional que entre as diferentes gerações temos a Geração Z ou Geração Digital/Nativos Digitais (1995-2010); Geração Y ou Millenials (1981-1994); Geração X (1965-1980) e os Baby-Boomers (1945-1964).

A então geração Baby Boomers que, na juventude, demonstrou a insatisfação em relação à forma rígida dos pais, passando a contestar tudo e iniciando os “anos rebeldes” de acordo com (Júnior, C. C. M. C. et al. p. 3-6, 2016).

Filhos da geração dos Baby Boomers, os indivíduos da Geração X cresceram em um contexto marcado pela popularização da televisão — um elemento determinante nas transformações comportamentais da sociedade. Esse meio de comunicação, rapidamente difundido entre os lares, exerceu forte influência sobre os hábitos sociais e contribuiu significativamente para o aumento do consumismo, de acordo com (Júnior, C. C. M. C. et al. p. 3-6, 2016).

O principal fator agravante para essa geração, frequentemente caracterizada como desestruturada e contestadora, foi o excesso de proteção parental. Motivados pelas privações vivenciadas em sua própria juventude, muitos pais dedicaram-se intensamente ao trabalho com o intuito de prover aos filhos aquilo que não tiveram, o que, em contrapartida, acabou limitando a autonomia e a iniciativa desses jovens na busca por seus próprios objetivos. (Júnior, C. C. M. C. et al. p. 3-6, 2016).

“O grande desafio da Geração Y agora é inovar, aproveitando o legado recebido das gerações anteriores e preparando o próprio legado para a próxima geração – afinal, cada geração transforma e influencia a próxima. Esta é a vida como ela é” (Oliveira, 2012, p. 81).

Os nativos digitais nascidos a partir de meados da década de 1990, também conhecidos como Geração Z, cresceram em um contexto marcado pela ascensão das empresas de tecnologia e pela presença consolidada da internet no cotidiano social. São denominados dessa forma em razão de sua agilidade e facilidade no uso de dispositivos eletrônicos, bem como pela rápida adaptação e integração às redes sociais como o Facebook, Orkut e Instagram.

2.2 A geração Z no mercado de trabalho

A Geração Z compreende os indivíduos nascidos a partir da década de 1990 e constitui aproximadamente um terço da população dos Estados Unidos, configurando-se como uma força de trabalho emergente com potencial expressivo de impacto econômico e social. (Burrell et al., 2022). Além disso, essa geração tende a buscar propósito em suas atividades profissionais, demonstrando a expectativa de que suas funções estejam alinhadas aos próprios valores e princípios pessoais. Para esses indivíduos, o trabalho transcende a dimensão financeira, sendo compreendido como uma extensão de sua identidade e de sua realização individual. (Gerstenberger Junior, 2024).

Os nativos digitais são frequentemente caracterizados como empreendedores, inovadores e motivados por paixão. Em razão dessas características, muitos de seus integrantes

optaram por atuar de forma autônoma, demonstrando autoconfiança, coragem e disposição para assumir riscos. Contudo, alguns empregadores apontam lacunas comportamentais entre os jovens dessa geração, destacando a ausência de auto avaliação rigorosa, dificuldades em assumir responsabilidade pessoal, manutenção de uma atitude positiva, cuidado com a saúde e atenção à auto apresentação profissional (Puiu Silvia, 2017).

A retenção de talentos configura-se como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. No setor varejista, a taxa de rotatividade atinge cerca de 60% entre os funcionários em regime de tempo integral, refletindo a instabilidade característica desse segmento. Estima-se que uma loja de varejo de porte médio nos Estados Unidos sofra uma perda anual aproximada de US\$ 190.000 em decorrência dos custos associados à substituição e treinamento de novos colaboradores. (Burrell et al., 2022). Estratégias como planos de carreira estruturados, feedback contínuo, reconhecimento público e programas de desenvolvimento profissional personalizados assumem papel cada vez mais relevante para a atração, engajamento e retenção dos talentos dessa geração. (Santos et al., 2024). Em especial no caso da Geração Z, torna-se essencial repensar as práticas tradicionais de gestão de pessoas.

2.3 Gestão de pessoas e retenção de talentos

Pode-se dizer que a literatura aponta que para a Geração Y a valorização da diversidade, remuneração por resultados, maior flexibilidade do tempo e espaço de tais com uma comunicação fluída e aberta são fatores retentores dos Millennials. O reconhecimento público e a valorização por parte da liderança influenciam significativamente na decisão da Geração Z de permanecer em uma organização. Além disso, oportunidades de aprendizagem e crescimento são vistas como diferenciais competitivos pelas empresas que desejam manter esses profissionais engajados (Santos et al., 2024).

O problema reside no fato de que as dificuldades de retenção de colaboradores impactam diretamente as intenções de permanência dos profissionais da Geração Z nas organizações. Além disso, muitos líderes carecem do conhecimento e das competências necessárias para influenciar positivamente a retenção e gerenciar de forma eficaz os colaboradores pertencentes a essa geração (Burrell et al., 2022), dificultando a retenção de tais jovens nas empresas do setor varejista.

2.4 Desafios de retenção no setor varejista

O setor varejista, em razão de suas características operacionais específicas, apresenta altos índices de rotatividade de pessoal. Fatores como a natureza repetitiva das atividades, a remuneração reduzida e a escassa perspectiva de crescimento profissional figuram entre os principais motivos que contribuem para a frequente saída de colaboradores nesse segmento. Esses fatores tornam ainda mais necessário o desenvolvimento de estratégias específicas para a retenção da Geração Z nesse contexto (Júnior, C. C. M. C. et al. 2016).

Supermercados, como objeto deste estudo, apresentam um desafio adicional: lidar com a diversidade geracional entre seus colaboradores e adaptar as práticas de gestão a diferentes perfis, principalmente os mais jovens.

As estratégias de retenção da Geração Z devem considerar aspectos como propósito, cultura organizacional inclusiva, ambiente flexível e comunicação transparente. Segundo Santos et al. (2024), programas de mentoring reverso, trilhas de carreira adaptáveis e reconhecimento constante são ferramentas eficazes para manter esses jovens motivados.

2.5 Estratégias para reter a geração Z

A construção de uma marca empregadora sólida, Segundo Spada et al., (2024), fundamentada na autenticidade e na responsabilidade social, constitui um fator relevante para a atração e retenção de talentos da Geração Z. Isso se deve ao fato de que esses profissionais tendem a se identificar com organizações que demonstram postura ética, transparência e compromisso com valores sociais. Estudos de Burrell et al., (2022) citam que incentivos monetários podem atenuar problemas de rotatividade quando esta está associada à percepção de salários baixos.

Além disso, a oferta de remuneração superior à média de mercado ao longo dos anos pode estimular a pro atividade dos colaboradores, inibir a evasão de responsabilidades e, conseqüentemente, promover aumento no desempenho e na produtividade organizacional.

Pauli. G. R. (2021) observou que a geração Z prefere atuar em um ambiente com transparência, flexibilidade e liberdade pessoal. Ignorar esses aspectos pode trazer resultados negativos, como frustração, menor produtividade e falta de envolvimento no trabalho.

Após compreendido de forma teórica e conceitual sobre estratégias de mercado, retenção de colaboradores e como são as gerações, pretende-se neste estudo realizar uma pesquisa em uma empresa varejista cujo resultados serão apresentados posteriormente neste artigo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória tem como finalidade compreender e investigar um fenômeno ou questão de interesse, buscando familiarizar-se com temas pouco conhecidos ou pouco estudados. Geralmente realizada no início de um projeto de pesquisa, seu objetivo é obter uma compreensão inicial e ampla do assunto, podendo envolver revisão de literatura, entrevistas, observações e outros métodos qualitativos para coleta de dados. Esse tipo de pesquisa é especialmente útil para identificar tendências, problemas ou oportunidades, servindo de base para estudos futuros mais aprofundados (Lösch, S., Rambo, C. A., & Ferreira, J. L. 2023).

O trabalho adota uma abordagem qualitativa pela riqueza em detalhes e a flexibilidade para ajustar a abordagem, essa abordagem captura as perspectivas e os motivadores dos participantes. De acordo com De Castro (2022) a entrevista pode ser compreendida como uma prática linguística situada sócio historicamente, constituindo um dispositivo complexo de produção de textos. Rompendo com a perspectiva tradicional de coleta de uma “verdade objetiva”, os autores defendem uma abordagem dialógica da pesquisa, abandonando a visão da entrevista como gênero primário. Nesse contexto, além de seguir um roteiro, a entrevista acadêmica se fundamenta em diversos gêneros presentes nas comunidades discursivas, abrangendo desde conversas cotidianas até interações mais sistemáticas. Quanto ao pesquisador, este participa de uma interação real, produzindo a partir da entrevista um novo texto que reflete a dinâmica do encontro.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, cuja escolha permite a análise detalhada de uma realidade específica. Para Bressan, F. (2000) esse método se mostra adequado para responder às questões do tipo "como" e "por que", que possuem caráter explicativo e se concentram nas relações operacionais que se desenvolvem ao longo do tempo, em contraste com perguntas voltadas apenas para frequências ou incidências, possibilitando a coleta de dados contextualizados e alinhados aos objetivos propostos.

O estudo de caso é adequado quando se deseja investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos Yin. R. et al (2015).

Já o questionário tem como objetivo complementar as entrevistas, coletando dados mais amplos sobre a satisfação dos colaboradores com elementos-chave da gestão de pessoas. Serão abordadas questões como: “Você conhece um plano de carreira na empresa? ”, “Você está satisfeito com as políticas de remuneração da empresa? ” E “Recebeu oportunidades de crescimento no último ano? ”. Esses instrumentos visam identificar padrões e apontar possíveis lacunas nas práticas de retenção atualmente adotadas pela organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de três métodos complementares: análise documental, entrevistas não estruturadas e aplicação de questionários. A análise documental abrangerá políticas internas de recursos humanos, a empresa designada não tem um setor específico de RH, porém existem políticas internas e indicadores como planos de carreira, indicadores de rotatividade, registros de turnover e políticas de remuneração. As entrevistas serão conduzidas com colaboradores pertencentes à Geração Z, buscando compreender suas visões sobre aspectos como motivação, reconhecimento, oportunidades de crescimento e cultura organizacional

A pesquisa foi conduzida de forma ética, garantindo o sigilo e o anonimato dos participantes. Nenhum dado individual foi divulgado, e todas as informações obtidas foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando os princípios de confidencialidade e consentimento livre e esclarecido.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

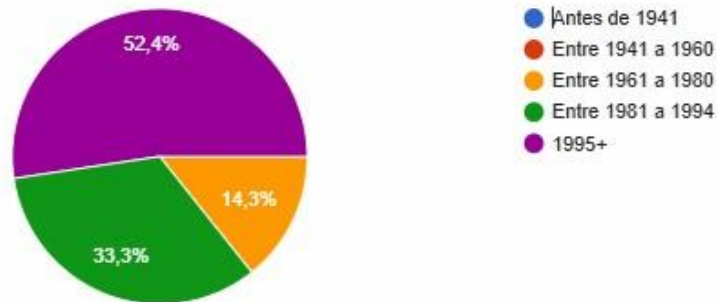
A pesquisa contou com a participação de colaboradores e gestores do Supermercado X, empresa de médio porte localizada no interior de Minas Gerais na cidade de Dolores de Campos, abrangendo diferentes setores operacionais e administrativos. Nesse ambiente, foi implantado um questionário anônimo que obteve a participação de vinte e um colaboradores o que serviu de base para a análise deste estudo.

Após a análise de dados 52,4% de todo público participante do estudo, foi composto majoritariamente por profissionais pertencentes à Geração Z, com idades entre 18 e 30 anos, e tempo médio de empresa superior a um ano. Esse perfil reforça o foco do estudo, uma vez que essa faixa etária representa a geração que mais apresenta desafios relacionados à permanência nas organizações, conforme apontado por Spada et al. (2024). Segue os dados no gráfico 01.

Gráfico 01 – Ano de nascimento dos estudados

Qual sua data de nascimento?

21 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025)

As respostas aos questionários e entrevistas revelaram que a maioria dos colaboradores demonstram satisfação parcial com o ambiente de trabalho. Embora reconheçam o clima organizacional como positivo e colaborativo, apontam as horas extensivas de trabalho, uma política salarial desfavorável, a ausência de reconhecimento formal e a limitação nas oportunidades de crescimento profissional como fatores desmotivadores.

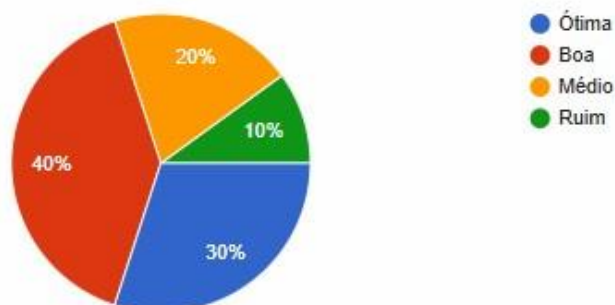
Alguns participantes mencionaram que o contato com a liderança é adequado, porém a comunicação tende a ser mais funcional do que inspiradora. Essa percepção reforça o que Santos et al. (2024) destaca: a Geração Z valoriza líderes acessíveis, feedbacks constantes e reconhecimento público como elementos essenciais para o engajamento. A análise do questionário e entrevistas demonstrou que a falta de um plano de carreira estruturado e de feedback contínuo é um dos principais fatores que contribuem para a intenção de desligamento entre os jovens colaboradores.

De acordo com as respostas obtidas através da pesquisa mais da metade dos colaboradores não sabem ou não tem conhecimento sobre o plano de carreira, apenas 38,1% tem conhecimento claro, este dado mostra a falta de clareza e a informalidade do processo que conforme estudo recente, a implantação de plano de carreira juntamente com uma política de remuneração eficaz “colabora para a motivação de funcionários...” (Souza, 2023). Muitos relataram dificuldade em visualizar perspectivas de evolução dentro da empresa, o que está alinhado ao que Gerstenberger Junior (2024) descreve como um dos desafios centrais na retenção da Geração Z — a busca por propósito e crescimento.

Gráfico 2 – Avaliação da Comunicação com a Liderança

Como você avalia a sua comunicação com sua liderança? É uma comunicação clara e transparente ou confusa

20 respostas



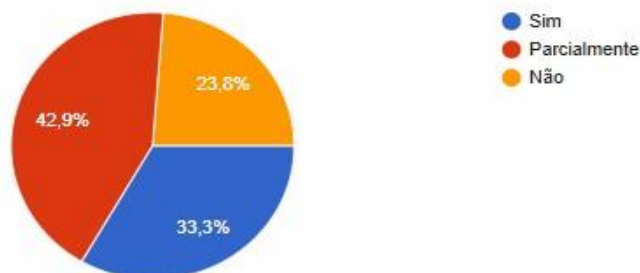
Fonte: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025)

Outro ponto relevante é a percepção de que os esforços individuais nem sempre são reconhecidos, o que impacta diretamente na motivação e no sentimento de pertencimento à organização. Em relação à remuneração, observou-se que a maior parte dos colaboradores considera as políticas atuais “aceitáveis”, mas não estimulantes. Há uma percepção dos colaboradores de que os benefícios e recompensas não acompanham o desempenho ou o tempo de serviço. Essa constatação corrobora as observações de Spada et al. (2024), segundo as quais o reconhecimento — mais do que o salário — é um fator decisivo para a satisfação profissional da Geração Z.

Gráfico 3 – Política de Benefícios

Você está satisfeito(a) com a política de salários e benefícios (Vale-alimentação; Descontos etc) da empresa?

21 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da Pesquisa (2025)

Gestores entrevistados afirmaram que há limitações orçamentárias que dificultam ajustes salariais mais frequentes, mas reconhecem a necessidade de aprimorar práticas de reconhecimento não financeiro, como elogios públicos, feedbacks e oportunidades de capacitação.

Com base na análise dos dados coletados e na literatura revisada, foram identificadas algumas estratégias que podem contribuir para a retenção dos colaboradores da Geração Z no Supermercado X:

1. Implementar programas de reconhecimento contínuo com ferramentas de avaliação 360°; avaliação por competências; entre outras ferramentas visando valorizar o desempenho individual e coletivo. Salomão et al., (2025)
2. Criar trilhas de carreira personalizadas, com base em metas claras e feedbacks regulares.
3. Fortalecer a comunicação interna, aproximando gestores e equipes.
4. Promover capacitações voltadas para o desenvolvimento de lideranças jovens.
5. Estimular uma cultura organizacional com propósito, reforçando valores éticos e de pertencimento.
6. Estruturação e formalização de plano de carreira, estimulando o compromisso como colaboradores. (Curvello et al., 2002; Souza et al., 2024; Spada et al., 2024)

Essas propostas alinham-se aos estudos de Santos et al. (2024), que enfatizam a importância da valorização e do desenvolvimento profissional como elementos fundamentais para a retenção da Geração Z.

A análise dos resultados evidenciou que a Geração Z apresenta um perfil profissional distinto das gerações anteriores, valorizando aspectos como propósito, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento contínuo. A ausência de um plano de carreira estruturado, a carência de feedbacks regulares e a falta de mecanismos formais de valorização foram apontadas como fatores determinantes para a intenção de desligamento dos jovens colaboradores. Esses achados corroboram a literatura, que destaca a importância de estratégias de engajamento voltadas à autonomia, flexibilidade e propósito no trabalho (Gerstenberger Junior, 2024; Santos et al., 2024; Spada et al., 2024).

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a baixa retenção dos colaboradores da Geração Z no Supermercado X e propor estratégias eficazes de gestão de pessoas que favoreçam sua permanência na organização. A partir da pesquisa qualitativa e exploratória, apesar das existentes limitações de estudo a restrição da amostra, que, concentrou-se em um grupo reduzido de respondentes, foi possível compreender de maneira aprofundada as percepções dos colaboradores e gestores, bem como identificar as principais fragilidades e oportunidades nas práticas atuais da empresa. Outra limitação observada foi a ausência de comparações diretas com outras gerações, recomenda-se a comparação com estudos futuros para abordagens comparativas e ampliação de amostra do mesmo, o que poderia enriquecer o entendimento das particularidades da Geração Z frente aos demais grupos etários.

Os resultados obtidos evidenciam que a baixa retenção dos colaboradores da Geração Z no Supermercado X está diretamente relacionada à ausência de reconhecimento, à falta de clareza nas oportunidades de crescimento e à percepção de distanciamento entre lideranças e equipes. Essas informações confirmam as tendências apontadas na fundamentação teórica e reforçam a necessidade de uma gestão de pessoas mais moderna, formalizada, participativa e alinhada às expectativas dessa nova geração.

Em contrapartida, observou-se que os colaboradores reconhecem aspectos positivos na empresa, como o bom relacionamento entre equipes e a abertura para diálogo com a liderança. Esses fatores demonstram que o Supermercado X possui um ambiente propício ao desenvolvimento de ações que possam fortalecer o vínculo entre os jovens profissionais e a organização.

Com base nos dados obtidos, propõem-se algumas estratégias de melhoria, tais como:

- Implementar programas contínuos de reconhecimento e valorização;
- Desenvolver trilhas de carreira personalizadas, com metas claras e acompanhamento periódico;
- Investir na capacitação de lideranças, especialmente para lidar com a diversidade geracional;
- Reforçar a comunicação interna e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores;
- Incorporar práticas de gestão com foco em propósito e responsabilidade social.

Com base nessas considerações, os autores recomendam a continuidade do estudo por meio de abordagens comparativas entre gerações e pela ampliação da amostra, incorporando

diferentes segmentos empresariais, contextos culturais e socioeconômicos. Também sugerem investigações que relacionem o comportamento de consumo da Geração Z às estratégias de retenção e engajamento profissional, visto que o modo como essa geração se comporta como consumidora tende a refletir suas expectativas e atitudes no ambiente de trabalho. Assim, futuras pesquisas podem contribuir para a compreensão mais ampla de como a identidade digital, o desejo de propósito e o consumo consciente influenciam não apenas o mercado de moda, mas também a forma como a Geração Z interage e se mantém engajada nas organizações.

Essas recomendações visam não apenas aumentar a retenção da Geração Z, mas também contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional e a construção de um ambiente de trabalho mais motivador e participativo.

Por fim, o estudo contribui para o campo da Administração ao oferecer reflexões práticas sobre a gestão de pessoas em contextos multigeracionais, reforçando a necessidade de adaptação das políticas de Recursos Humanos às expectativas e comportamentos das novas gerações, os resultados também auxiliam na criação de políticas de relacionamento e fidelização da Geração Z e futuras gerações a fim de comparar os resultados e aprimorar as estratégias de retenção.

REFERÊNCIAS

ASTIGARRAGA, Raul Rotondano. **Retenção de Talentos da Geração Y nas organizações**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/6953>. Acesso em 23 set. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. *Administração on-line*, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/376646085_O_METODO_DO_ESTUDO_DE_CASO. Acesso em: 03 nov. 2025.

BORONI, Fernanda; CARVALHO NETO, Antonio; MOTA-SANTOS, Carolina.

Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 21, 2020. Acesso em 14 out 2025.

BURREL, D. N.; SWANSON, O. B.; ARIDI A. S.; LEWIS E. J. **The Organizational and Social Complexities of Managing and Retaining Generation Z Employees in the United States Retail Industry**. *International Journal of Public Sociology and Socioterapy*, USA, v. 2, n. 1, p. 2-6, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363094555_The_Organizational_and_Social_Complexities_of_Managing_and_Retaining_Generation_Z_Employees_in_the_United_States_Retail_Industry. Acesso em 17 jun. 2025.

CORREIA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho.** *Educação, Gestão e Sociedade*, [s. l.], v. 6, n. 21, p. 1-19, 2016. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

COSTA, J., & RODRIGUES, I. S. (2025). **IMPLANTAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.** *Gestão-Revista Científica*, 7(2). Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/4453>. Acesso em 16 set. 2025.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** João José Azevedo Curvello, 2002. Disponível em: https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&ots=hkLOs0ow_X&sig=2tUHildglsAQBRTEDbiozyY_zjo. Acesso em 02 nov. 2025.

DA SILVA MARTINS, Jonatas Guilherme; BOHNENBERGER, Maria Cristina; FROEHLICH, Cristiane. **Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações: análise comparativa entre acadêmicos do curso de Administração.** *Revista de Administração IMED*, v. 8, n. 1, p. 78-98, 2018. Acesso em 21 jul. 2025.

DE CASTRO, Elaine; DE OLIVEIRA, Ulisses Tadeu Vaz. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual.** *Entre textos*, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. Acesso 14 out 2025.

DOBROWOLSKI, Z.; Drozdowski, G.; Panait, M. **Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration.** *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 3868. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>. Acesso em: 18 Out. 2025.

GERSTENBERGER JUNIOR, O. G. **Geração Z: desafios e oportunidades na liderança e retenção de talentos.** ResearchGate, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/377639163>. Acesso em: 10 jun. 2025.

GESTÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK CONTÍNUO: DA AVALIAÇÃO TRADICIONAL AO MODELO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [S. l.]**, v. 1, n. 2, p. 1–10, 2025.

DOI: 10.61164/rmm.v1i2.3518. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3518>. Acesso em: 4 nov. 2025.

JÚNIOR, C. C. M. C. et al. **A influência da televisão na formação dos hábitos de consumo da Geração X.** *Revista Brasileira de Comunicação e Sociedade*, v. 12, n. 2, p. 3–6, 2016.

KOBERSTAY, Ana Kely et al. **COMO AUMENTAR A RETENÇÃO DE COLABORADORES?.** *Inova+ Cadernos de Graduação*, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/664/608>. Acesso em 10 out. 2025.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação.** *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 14 out. 2025.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2012. Acesso em: 10 jun. 2025.

PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. **Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z**. Revista de Ciências da Administração, [S. l.], v. 22, n. 57, 2021. DOI: 10.5007/2175-8077.2020.e77243. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77243>. Acesso em: 6 abr. 2025.

PUIU, Silvia. **Generation Y – aspects of the work attitudes**. Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series, v. 2, n. 45, p. 120–125, 2017. Acesso em: 10 jun. 2025.

SALOMÃO, P. E. A.; NERY, D. G. de C.; RODRIGUES, D. M.; MATOS, G. C.; MARQUEZ, J. A. R.; SOUZA, M. H. X.; FERREIRA, M. K. C.; SILVEIRA, M. A.; SOUTO, N. S.; MARQUES, P. G.; PAIVA, R. C.; AROEIRA, T. O. da S.; TEIXEIRA, D. de A. **Gestão de desempenho e feedback contínuo: da avaliação tradicional ao modelo de desenvolvimento contínuo**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 1, n. 2, p. 3–6, 2025. Disponível em: https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2025/1080_gestao_de_desempenho_e_feedback_contínuo_da_avaliacao_tradicional_ao_m.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.

SANTOS, J. L. dos et al. **Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores**. Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, v. 15, n. 10, p. 180–198, 2024. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/gesec/article/view/1582>. Acesso em: 10 jun. 2025.

SPADA, Rafael; GONCALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. **Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura**. Rev. bras. orientac. Prof. Campinas, v. 25, n. 2, p. 159-170, 2024. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&p_id=S1679-33902024000200159&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 03 nov. 2025. Epub 02-Dez-2024. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Acesso em: 10 jun. 2025.

SILVIA PUIU. **"GENERATION Z – AN EDUCATIONAL AND MANAGERIAL PERSPECTIVE"**. Revista tinerilor economişti 29:62-72. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1014286>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SOUZA, M. R. de; ALMEIDA, F. T. **A relação entre remuneração, plano de carreira e retenção de funcionários**. Revista FT, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 45–60, 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-relacao-entre-remuneracao-plano-de-carreira-e-retencao-defuncionarios/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 13 jul. 2025.