

## Fatores relacionados ao turnover voluntário de profissionais de geração X e geração Y

Jéssica Sartori Ribeiro,  
Manoela Z. Oliveira  
William Barbosa Gomes

Nas últimas décadas, o abandono do emprego (**turnover**) vem ganhando maior atenção dos profissionais que trabalham com recursos humanos e de pesquisadores da área organizacional.

**Turnover** diz respeito ao processo de saída involuntária ou voluntária de um profissional da organização.

A saída voluntária dos profissionais seria mais crítica por tratar-se de uma surpresa para a organização, e de tratar-se de um processo muito oneroso tanto para as organizações quanto para os profissionais.

É evidente que, para desenvolver ações que diminuam o fluxo de desligamento dos funcionários de suas empresas, é necessário primeiramente compreender quais são os motivos que os levam a esse comportamento, além do perfil de carreira desses profissionais.

A literatura sugere a existência de diferenças geracionais em relação às características dos profissionais.

GERAÇÃO **X**  
(1968 a 1979)

Diferentes valores quanto ao que buscam como satisfação no trabalho.

GERAÇÃO **Y**  
(1980 a 1991)

O presente estudo tem como objetivo investigar quais são os fatores que levam os profissionais à retirada voluntária dos seus empregos. Busca ainda verifica se há diferenças significativas entre os aspectos que levam profissionais das gerações X e Y a saírem de seus empregos.

### Participantes

- 444 participantes de ambos os sexos (64% mulheres)
- Idades entre 17 e 71 anos ( $m = 34$ )
- Empregados (77%) e não empregados
- 315 participantes (70%) pertenciam à geração X ou Y

### Instrumentos

Um questionário contendo:

- Questões demográficas (idade, sexo, escolaridade, etc.)
- Questão “Eu tenho intenção de deixar de trabalhar na organização em que estou trabalhando nos próximos 12 meses” (Escala de 10 pontos, sendo 1= nenhuma intenção)
- Questão “Cite até 5 fatores que você acredita que façam com que um profissional como você QUEIRA PEDIR DEMISSÃO da empresa em que trabalha”.

### Procedimentos de coleta de dados

Os participantes foram convidados a responder os instrumentos através de e-mails e de redes sociais.

Tabela 1. Categorias, exemplos, número total de citações e número de citações por grupo

| Categorias, Descrição e Exemplos  | Número de citações |    |     |
|---|--------------------|----|-----|
|   | T                  | X  | Y   |
| <b>SALÁRIO:</b> Remuneração abaixo do mercado ou considerada incompatível com a função e as atividades desempenhadas.<br>Ex.: Remuneração baixa, salário ruim, salário defasado.  | 296                | 25 | 116 |
| <b>CRESCIMENTO:</b> Percepção da impossibilidade ou restrições para o desenvolvimento de carreira e ascensão dentro da organização.<br>Ex.: Sem oportunidade de crescimento na empresa, não evolução na carreira, fixar-se somente em um cargo.   | 150                | 15 | 10  |
| <b>CLIMA:</b> Qualidade do ambiente e do clima de trabalho percebidos pelos profissionais.<br>Ex.: Ambiente de trabalho ruim, ambiente hostil, ambiente de trabalho tenso, ambiente/clima de trabalho pesado.   | 33                 | 16 | 56  |
| <b>DESMOTIVAÇÃO:</b> Percepção das atividades de trabalho como insatisfatórias, desinteressantes, pouco desafiadoras ou compatíveis com a função.<br>Ex.: Trabalho não desafiador, insatisfação com as tarefas, monotonia nas atividades, não gostar do que se faz.                         | 128                | 11 | 59  |
| <b>RECONHECIMENTO:</b> Percepção da falta reconhecimento ou pouca valorização do trabalho realizado pelos profissionais.<br>Ex.: Falta de reconhecimento, sem valorização profissional, não reconhecimento do trabalho desenvolvido.  | 139                | 9  | 59  |
| <b>RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS:</b> Dificuldades para se relacionar com colegas e desenvolver atividades com a equipe de trabalho.<br>Ex.: relacionamento ruim com colegas, colegas que não trabalham em equipe, desavenças entre colegas.  | 98                 | 7  | 40  |
| <b>BENEFÍCIOS:</b> Pouco ou nenhum benefício, além do salário, ou um desconto excessivo para garantir os benefícios.<br>Ex.: Sem benefícios (saúde, alimentação, transporte, etc.), sem incentivos, sem plano de saúde/previdência, benefícios pouco atrativos.                             | 33                 | 5  | 20  |
| <b>CARGA HORÁRIA:</b> Insatisfação com a carga horária regular, com o tempo necessário para realizar as atividades de trabalho ou ainda com a necessidade de cumprir hora-extra.<br>Ex.: alta cobrança de carga horária, carga horária pesada/excessiva, necessidade de cumprir hora-extra. | 69                 | 5  | 33  |
| <b>DESENVOLVIMENTO:</b> Investimento reduzido ou ausente em capacitações e aprimoramentos dos profissionais.<br>Ex.: Sem investimento para os estudos, ausência de capacitações/treinamentos.   | 19                 | 2  | 6   |
| <b>INFRA-ESTRUTURA:</b> Percepção de que os recursos físicos e ambientais necessários para a realização das atividades de trabalho são inadequados ou ausentes.<br>Ex.: Infraestrutura ruim, falta de recursos para a execução do trabalho, má condição física de trabalho.                 | 31                 | 2  | 8   |
| <b>RELACIONAMENTO COM O CHEFE:</b> Percepção negativa do relacionamento com o chefe por considerá-lo autoritário, omisso, abusivo ou por sua dificuldade de se relacionar com seus subordinados.<br>Ex.: Chefe autoritário, relacionamento ruim com chefe, problemas com chefia.            | 112                | 8  | 46  |
| <b>DESCUMPRIMENTO DO CONTRATO:</b> Percepção do descumprimento do contrato formal ou psicológico.<br>Ex.: Falta de respeito, instabilidade, humilhação, desvio de função, assédio moral.  | 111                | 12 | 46  |
| <b>IDENTIFICAÇÃO:</b> Divergência entre os valores pessoais e os valores e práticas da organização.<br>Ex.: Não se identificar com os valores da empresa, hierarquia rígida, nepotismo, etc.  | 55                 | 5  | 23  |
| <b>ACESSO:</b> Dificuldade de acessar a organização em função da localização, distância ou tempo despendido para fazer isso.<br>Ex.: Distante da residência, difícil acesso, muito trânsito até chegar ao trabalho.   | 27                 | 2  | 13  |
| <b>OPORTUNIDADES:</b> Oportunidades melhores no mercado ou propostas melhores feitas por outras empresas.<br>Ex.: Oportunidades melhores, oferta melhor de trabalho, mercado amplo com melhores ofertas, outra proposta de trabalho.  | 36                 | 2  | 14  |
| <b>COMUNICAÇÃO:</b> Falta ou inadequação do feedback e das informações recebidas da organização e de seus membros.<br>Ex.: Falta de informação, falta de diálogo da empresa com os funcionários, falta de avaliação e feedback.   | 31                 | 2  | 17  |
| <b>PRESSÃO:</b> Percepção de pressão e cobrança excessivas por resultados ou por empenho.<br>Ex.: Excesso de cobrança, pressão no trabalho, pressão pra atingir metas.  | 43                 | 6  | 16  |
| <b>SOBRECARGA:</b> Demanda excessiva e desgaste causado pelas atividades de trabalho realizadas.<br>Ex.: Alta carga de trabalho, sobrecarga de trabalho, excesso de trabalho, muito serviço.  | 44                 | 2  | 26  |

### Considerações Finais

Os resultados indicam que profissionais mais jovens tendem a apresentar mais intenção de deixar voluntariamente seus empregos. Contudo, esta relação não diz respeito a uma geração de trabalhadores, conforme sugere a literatura. É possível que tal relação seja influenciada por variáveis, como estado civil e número de dependentes.

### Procedimentos de Análise

- 1) Contabilizou-se o número de palavras e expressões citadas;
- 2) Calculou-se a frequência de citação de cada palavra ou expressão e aquelas citadas mais de 10 vezes foram consideradas prováveis categorias temáticas;
- 3) As palavras restantes foram agrupadas com outras de significados semelhantes ou incluídas nas categorias iniciais compondo novas categorias. Repetiu-se este procedimento até que pelo menos 70% das citações fossem categorizadas;
- 4) Iniciou-se o procedimento de redução a partir do significado da intenção do uso da palavra, julgado independentemente por dois juízes a fim de obter as categorias finais;
- 5) Os juízes retomaram independentemente as evocações de cada participante e classificaram as respostas de acordo com a citação (ou não) de cada categoria elaborada, obtendo 18 categorias. O índice Kappa ( $k$ ) foi de 0,91 entre as classificações. A Tabela 1 contém a descrição das categorias, exemplos, número total de citações e a frequência de citação por profissionais da geração X e Y.
- 6) Os dados dos profissionais de geração X e Y que estavam empregados no momento da coleta de dados foram submetidos a:
  - testes de correlação de *Pearson* entre idade, intenção de sair do emprego, salário e número de horas trabalhadas por mês;
  - testes de comparação de média (*teste t*) entre os grupos (geração X e Y) de profissionais empregados e as mesmas três variáveis e
  - testes de associação (*chi-quadrado*) entre grupos e categorias de motivos para sair do emprego, nível de escolaridade, tempo de empresa, e situação conjugal.

Tabela 2. Descrição da subamostra de profissionais de geração X e Y empregados

| Geração | Sexo                      | Estado Civil*                       | Filhos*         | Escolaridade                              | Tipo de empresa | Tempo Empresa       |
|---------|---------------------------|-------------------------------------|-----------------|---|-----------------|---------------------|
| Y       | 77 homens<br>111 mulheres | 75% Solteiro(a), vivendo sozinho(a) | 88% Sem filhos  | 65,4% Pelo menos ensino superior completo | 95,7% Privada   | Até 2 anos: 55%     |
|         |                           |                                     |                 |   |                 | 2 a 4 anos: 19%     |
|         |                           |                                     |                 |   |                 | Mais de 4 anos: 26% |
| X       | 17 homens<br>38 mulheres  | 49% Casado(a), vivendo com alguém*  | 60% Sem filhos* | 60% Pelo menos ensino superior completo   | 98,2% Privada   | Até 2 anos: 38%     |
|         |                           |                                     |                 |   |                 | 2 a 4 anos: 18%     |
|         |                           |                                     |                 |   |                 | Mais de 4 anos: 44% |

Nota. As variáveis e os grupos indicados com asterisco demonstraram associação significativa

### Análises de correlação

Entre os profissionais que estão empregados, foi verificada uma correlação positiva e significativa entre salário e idade ( $r = 0,33$ ), e uma correlação negativa e significativa entre idade e intenção de sair do emprego ( $r = -0,24$ ).

### Análises de comparação entre grupos

Não foram encontradas diferenças entre os grupos de profissionais em relação a salário [ $t(241) = 0,11$ ;  $p > 0,05$ ] e número de horas trabalhadas por semana [ $t(241) = -0,07$ ;  $p > 0,05$ ]. No entanto, profissionais da geração Y demonstraram médias mais altas ( $M = 4,47$ ,  $dp = 3,36$ ) do que os profissionais de geração X ( $m = 3,47$ ,  $dp = 3,10$ ) de intenção de sair do emprego nos próximos 12 meses [ $t(241) = 1,97$ ,  $p < 0,05$ ,  $d = 0,31$ ].

### Análises de associação

Não houve associação entre ser profissional de geração X ou ser profissional de geração Y, e citar qualquer categoria como motivo para sair da empresa onde trabalha.

Estes resultados apontam a necessidade de novos estudos que ofereçam uma compreensão mais ampla sobre os fatores que motivam profissionais a saírem voluntariamente de seus empregos.