REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

RSL: FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE EMPREGADOS DA GERAÇÃO Z

SLR: FACTORS THAT CONTRIBUTE TO THE RETENTION OF GENERATION Z EMPLOYEES

RSL: FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS DE LA GENERACIÓN Z

Vanessa Custodio Zorzetti Pollon
Doutoranda em Gestão Humana e Social pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Professora Orientadora do MBA de Gestão de Pessoas pela USP/Esalq - São Paulo, Brasil
E-mail: contato@vanessacustodio.com.br

Maria Luisa Mendes Teixeira
Pós-doutorado pela Universidad Complutense de Madrid e Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), professora titular do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas e do Mestrado Profissional em Comunicação Intercultural nas Organizações da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo
E-mail: malluluisa@gmail.com

Resumo

A retenção da Geração Z (GENZ) representa um desafio significativo para os departamentos de recursos humanos, com impacto direto na competitividade organizacional. Este estudo teve como objetivo identificar, a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), os fatores que influenciam a retenção de empregados da GENZ e, com base neles, elaborar um Modelo de Retenção da GENZ. A metodologia seguiu o protocolo PRISMA, utilizando as bases Scopus, Web of Science e EBSCO. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 21 artigos foram selecionados e analisados integralmente por meio de procedimentos de codificação qualitativa inspirados na Grounded Theory. Os resultados evidenciaram três categorias principais de fatores de retenção: apoio e suporte, pertencimento e bem-estar e recompensas. A interpretação dos sentidos implícitos presentes nos estudos permitiu a formulação do Modelo de Retenção GENZ, que sintetiza as aspirações dessa geração em componentes como suporte do supervisor e feedback de tarefas, clareza de conexões com metas, equipe amigável e emoções positivas, estrutura/autonomia/impacto no design do trabalho, saúde física/emocional, flexibilidade e progressão de carreira. Conclui-se que as aspirações da GENZ configuram um imperativo para a revisão de modelos de trabalho predominantes. O modelo proposto oferece contribuição teórica ao integrar esses fatores emergentes com perspectivas de retenção, além de servir como subsídio prático para o desenho de políticas de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

RH alinhadas às expectativas da GENZ. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos longitudinais e o emprego de múltiplas metodologias.

Palavras-chave: Geração Z; Retenção de Empregados; Modelo de Retenção; Revisão Sistemática da Literatura; Grounded Theory.

Abstract

The retention of Generation Z (Gen Z) represents a significant challenge for human resources departments, with a direct impact on organizational competitiveness. This study aimed to identify, through a Systematic Literature Review (SLR), the factors influencing the retention of Gen Z employees and, based on them, develop a Gen Z Retention Model. The methodology followed the PRISMA protocol, utilizing the Scopus, Web of Science, and EBSCO databases. After applying inclusion and exclusion criteria, 21 articles were selected and fully analyzed using qualitative coding procedures inspired by Grounded Theory. The results revealed three main categories of retention factors: support and backing, belonging and well-being, and rewards. The interpretation of the implicit meanings present in the studies enabled the formulation of the Gen Z Retention Model, which synthesizes this generation's aspirations into components such as supervisor support and task feedback, clarity of connections to goals, friendly team and positive emotions, structure/autonomy/impact in job design, physical/emotional health, flexibility, and career progression. It is concluded that Gen Z's aspirations constitute an imperative for revising predominant work models. The proposed model offers a theoretical contribution by integrating these emerging factors with retention perspectives, while also serving as practical support for designing HR policies aligned with Gen Z expectations. For future research, longitudinal studies and the employment of multiple methodologies are suggested.

Keywords: Generation Z; Employee Retention; Retention Model; Systematic Literature Review; Grounded Theory.

Resumen

La retención de la Generación Z (Gen Z) representa un desafío significativo para los departamentos de recursos humanos, con un impacto directo en la competitividad organizacional. Este estudio tuvo como objetivo identificar, a partir de una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL), los factores que influyen en la retención de empleados de la Gen Z y, con base en ellos, elaborar un Modelo de Retención de la Gen Z. La metodología siguió el protocolo PRISMA, utilizando las bases Scopus, Web of Science y EBSCO. Tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 21 artículos y se analizaron íntegramente mediante procedimientos de codificación cualitativa inspirados en la Grounded Theory. Los resultados evidenciaron tres categorías principales de factores de retención: apoyo y soporte, pertenencia y bienestar y recompensas. La interpretación de los sentidos implícitos presentes en los estudios permitió la formulación del Modelo de Retención Gen Z, que

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

sintetiza las aspiraciones de esta generación en componentes como soporte del supervisor y retroalimentación de tareas, claridad de conexiones con metas, equipo amigable y emociones positivas, estructura/autonomía/impacto en el diseño del trabajo, salud física/emocional, flexibilidad y progresión de carrera. Se concluye que las aspiraciones de la Gen Z configuran un imperativo para la revisión de los modelos de trabajo predominantes. El modelo propuesto ofrece una contribución teórica al integrar estos factores emergentes con perspectivas de retención, además de servir como subsidio práctico para el diseño de políticas de RRHH alineadas con las expectativas de la Gen Z. Se sugiere, para investigaciones futuras, la realización de estudios longitudinales y el empleo de múltiples metodologías.

Palabras clave: Generación Z; Retención de Empleados; Modelo de Retención; Revisión Sistemática de la Literatura; Grounded Theory.

1. Introdução

À medida que a nova geração entra no mercado de trabalho, a retenção da Geração Z (GENZ) se destaca como um desafio significativo para os departamentos de recursos humanos, se tornando um aspecto central na discussão sobre gestão de pessoas (Bautista & Cahigas, 2024). Conforme destacado por (ARIFIN et al. (2024), a crescente presença da GENZ no ambiente corporativo tem despertado preocupação entre as organizações devido à tendência dessa geração de trocar frequentemente de emprego, comportamento conhecido como “job hopping”, são os “saltadores de empregos”, esse fenômeno está associado a desafios organizacionais significativos, pois contribui para uma alta e prejudicial taxa de rotatividade, o que está relacionado com a competitividade da organização (Coetzee & Pauw, 2013).

A incorporação gradual da GENZ, que conforme Dimock (2019) compreende indivíduos nascidos entre 1997 e 2010, no mercado de trabalho tem suscitado atenção significativa no cenário corporativo global. Conforme projeções do World Economic Forum (2020), espera-se que este grupo venha a constituir aproximadamente um quarto da força de trabalho mundial, uma perspectiva que amplifica a importância de se abordar as questões relacionadas à retenção desses profissionais. Esta tendência demográfica emergente no ambiente laboral

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

apresenta desafios e oportunidades únicas para as organizações, que se veem compelidas a desenvolver e implementar estratégias inovadoras de engajamento e retenção. A capacidade das empresas de se adaptarem e responderem efetivamente às expectativas e valores desta nova geração de trabalhadores tornou-se um fator crítico para manter a continuidade operacional e a vantagem competitiva em um mercado de trabalho em constante evolução.

A GENZ se integrou recentemente ao mercado de trabalho, portanto, ainda há um conhecimento limitado sobre os fatores que motivam essa geração (Ganguli & Padhy, 2023), especialmente no que se relaciona à retenção. Assim, a compreensão profunda das características, aspirações e motivações da GENZ emerge como um imperativo estratégico para as organizações que almejam não apenas atrair, mas também reter e nutrir esses talentos emergentes, assegurando assim sua relevância e sucesso no longo prazo em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo; portanto torna-se evidente a necessidade em se adquirir um conhecimento mais abrangente sobre essa força de trabalho (Goh & Okumus, 2020; Yu et al., 2022).

Os novos desafios que a área de RH enfrentam se relacionam com a mudança geracional no ambiente de trabalho, por isso as atenções e necessidades de investimentos em práticas de RH mais eficazes que impactem positivamente a motivação interna e externa dos funcionários da GENZ, pois a saída de funcionários talentosos não só resulta na perda de colaboradores valiosos, mas também acarreta custos adicionais relacionados à contratação, treinamento e gestão (Ganguli & Padhy, 2023).

Considerando que, além dos custos diretos, que são mais fáceis de serem mensurados, há também que se considerar os custos indiretos associados à perda de conhecimento organizacional decorrente dos desligamentos; para tal intento (Pandita & Kumar, 2022) propõem a necessidade de se firmar contratos psicológicos entre a liderança e o empregado, estabelecendo claramente suas expectativas mútuas para o relacionamento, e ainda, (Ananthram et al., 2018; Bautista & Cahigas, 2024) evidenciam a necessidade do foco na satisfação com o trabalho, os cuidados com a motivação para aumentar a satisfação no trabalho

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

mostrados por (Umamaheswari, 2020), o engajamento da GENZ por (Pandita & Kumar, 2022) são exemplos de algumas propostas de solução apresentadas atualmente nos estudos para reduzir os índices de rotatividade e, consequentemente, aumentar a retenção dos empregados na organização.

Apesar do eminente crescimento da GENZ no mercado de trabalho e as evidentes preocupações da área de RH com a retenção dessa geração no trabalho, ainda há uma falta de dados comportamentais sobre os funcionários da GENZ (Zhou et al., 2024).

Perder um funcionário implica em custos significativos para a organização, incluindo o recrutamento, treinamento e a perda de produtividade durante o processo de substituição, estima-se que os custos de substituição de um funcionário variem entre 50% e 60% do salário anual, podendo chegar a 200% para cargos que exigem habilidades específicas. (Molahosseini et al., 2020). Além disso, outros fatores justificam a análise aprofundada do tema, como por exemplo, a escassez de profissionais qualificados em áreas específicas, ressaltando a importância da retenção de empregados (Aman-Ullah et al., 2022).

Frente a esta problemática, este estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a retenção de empregados da Geração Z e, com base nesses fatores, elaborar um modelo de retenção da GENZ que sirva de subsídio para que as empresas melhorem a retenção de empregados e para que tracem políticas e práticas de recursos humanos que favoreçam essa retenção.

Recorremos ao recurso da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para integrar e analisar criticamente pesquisas de alta qualidade pertinentes, com a finalidade de responder à esta questão de pesquisa específica (quais são os fatores que influenciam a retenção de empregados da GENZ).

Embora exista uma RSL prévia conduzida por (Vieira & Gomes, 2024) sobre os atributos de atração e retenção de talentos da GENZ, identificamos uma lacuna importante na literatura que justifica uma investigação mais abrangente. Nossa proposta de RSL visa expandir o escopo de análise, buscando identificar de forma mais ampla os fatores que contribuem para a retenção dos profissionais da GENZ nas organizações, diferentemente do estudo de (Vieira & Gomes, 2024), que se

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

concentrou especificamente nos atributos da gestão de talentos e na marca empregadora, nossa abordagem pretende englobar os fatores que emergirem dos estudos sem um viés específico de limitação temática.

Esta expansão do foco de pesquisa permitirá uma compreensão mais profunda e multifacetada dos elementos que contribuem com a permanência dos profissionais da GENZ nas empresas, colaborando assim para o desenvolvimento de estratégias de retenção mais eficazes e adaptadas às peculiaridades desta geração no contexto laboral contemporâneo.

Nesse contexto, define-se operacionalmente a retenção como a permanência efetiva dos trabalhadores da GENZ na organização por pelo menos 12 meses, horizonte temporal comumente utilizado em mensurações tradicionais de rotatividade (Price, 1977; Griffeth et al., 2000) e especialmente relevante para capturar perdas precoces de novos contratados (Kurnat-Thoma et al., 2017), independentemente de uma saída ser voluntária ou involuntária. Tal definição e conceitualmente distinta da intenção de permanência, entendida como previsão subjetiva de continuidade; (b) satisfação no trabalho, como avaliação afetiva do trabalho (Locke, 1976); (c) engajamento, como investimento cognitivo e emocional nas tarefas (Schaufeli et al., 2002); (d) inserção no trabalho, como o conjunto de lacunas, ajustes e sacrifícios percebidos que o indivíduo "aprende" na organização (Mitchell et al., 2001); e (e) intenção de rotatividade , como intenção declarada de saída (Mobley, 1977). Essa distinção assegura foco no estágio comportamental (retenção real), evitando tratar construções atitudinais ou intencionais como substituto direto da rotatividade, uma vez que intenções e turnover efetivos podem ser influenciados por conjuntos parcialmente distintos de fatores (Cohen, Blake & Goodman, 2016; Fukui, Rollins & Salyers, 2020). Os fatores que sustentam essa retenção real são identificados via RSL.

A opção por não restringir a RSL a saídas voluntárias e deliberadas: embora a maior parte dos modelos teóricos de turnover tenham sido desenvolvidos para explicar decisões voluntárias de saída (March & Simon, 1958; Hom & Griffeth, 1995), a retenção como desenvolvimento organizacional abrange ambas as modalidades, e fatores como clima, liderança e desenvolvimento profissional

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

podem influenciar tanto a decisão do empresário de sair quanto a decisão de organização de desliga-lo. Restringir o escopo a um único tipo de dito reduziria a amplitude da revisão sem ganho proporcional em precisão conceitual.

1.1 Objetivos Gerais

Identificar os fatores que influenciam a retenção de empregados da Geração Z e, com base nesses fatores, elaborar um modelo de retenção da GENZ que sirva de subsídio para que as empresas melhorem a retenção de empregados e para que tracem políticas e práticas de recursos humanos que favoreçam essa retenção.

2. Revisão da Literatura

2.1. Método

Uma revisão apresenta um panorama completo da literatura associada a um tema, teoria ou método, integrando estudos anteriores de modo a consolidar o conhecimento existente (Paul & Criado, 2020). Pode-se dizer que (Kumar et al., 2020) um assunto avança quando estudos anteriores são sintetizados logicamente com base nas descobertas de estudos prévios, pois os artigos de revisão são avaliações críticas de estudos anteriores já publicados (Bem, 1995).

Existem várias metodologias eficazes para a condução de revisões sistemáticas de literatura. A Cochrane, por exemplo, utiliza o Manual da Cochrane para Revisões Sistemáticas (Jpt, 2008), que destaca a importância de resumos em linguagem simples para tornar as revisões mais acessíveis. O Instituto Joanna (Institute TJB, 2014) fornece checklists que auxiliam na validação das revisões, endossando as diretrizes do PRISMA e recomendando atualizações regulares para garantir a relevância das revisões. A Campbell Collaboration (Galvão & Ricarte, 2019) adota diretrizes próprias, além das da Cochrane, para assegurar rigor metodológico, com recomendações detalhadas sobre a etapa de busca. O CASP Systematic Review Checklist (Frain, 2025) é uma ferramenta que verifica a adequação das revisões sistemáticas, assegurando que critérios de qualidade sejam atendidos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Neste estudo, optou-se por utilizar o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantir uma abordagem estruturada e transparente na condução e relato da revisão sistemática, conforme recomendado por (Page et al., 2021). A metodologia PRISMA melhora a qualidade das revisões sistemáticas ao garantir transparência, padronização e rigor, facilitando a identificação de vieses e a tomada de decisões informadas, além de fortalecer a confiança nos resultados apresentados.

Para considerar a análise de sensibilidade, a robustez dos resultados foi assegurada por meio de critérios rigorosos na seleção dos estudos e de procedimentos sistemáticos de análise qualitativa. Adicionalmente, a análise inspirada na Grounded Theory contemplou tanto os conteúdos explicitamente apresentados nos artigos quanto os sentidos implícitos neles sugeridos, buscando uma interpretação abrangente e multifacetada dos dados.

As bases de dados utilizadas foram SCOPUS, Web of Science e EBSCO. A escolha dessas bases fundamenta-se não apenas em sua relevância e qualidade reconhecidas, mas também em sua adequação ao foco desta RSL, que trata de retenção de pessoas em contextos organizacionais. A Scopus é amplamente reconhecida por sua cobertura extensa de periódicos revisados por pares, de caráter multidisciplinar e internacional, o que possibilita captar estudos sobre retenção de empregados e gestão de talentos produzidos em diferentes áreas e países, garantindo uma análise ampla e integradora (Mongeon & Paul-Hus, 2016). A Web of Science, por sua vez, destaca-se por seus critérios rigorosos de indexação, priorizando periódicos de alto impacto e revisados por pares; sua utilização contribui para assegurar que a discussão sobre retenção de profissionais e Geração Z esteja ancorada em estudos com forte reconhecimento acadêmico (Falagas et al., 2008). A EBSCO foi utilizada como base complementar para aprofundar a busca em bases especializadas em gestão de pessoas e recursos humanos, particularmente relevante para este estudo, dado o foco em práticas organizacionais de retenção, e mostrou-se especialmente útil em situações em que o número de resultados nas bases principais era reduzido (Bramer et al., 2017). Em conjunto, essas três bases permitem uma busca ampla e, ao mesmo tempo,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

focalizada em áreas como gestão de pessoas, comportamento organizacional e estudos sobre gerações no trabalho, assegurando a cobertura de diferentes campos do conhecimento e contextos organizacionais.

Para a definição das palavras-chave utilizadas nesta RSL, optou-se pelos termos “employee retention”, “talent retention” e “worker retention”. Essa decisão foi fundamentada na necessidade de preservar a fiel representação do conceito central de retenção de pessoal, considerando que esses termos possuem definições consolidadas e são amplamente reconhecidos na literatura acadêmica de gestão de pessoas. As strings completas de busca utilizadas por base, considerando artigos em título, resumo e palavras-chave, foram: na Scopus, ("employee retention" OR "talent retention" OR "worker retention"); na Web of Science, TS=("employee retention" OR "talent retention" OR "worker retention"); e na EBSCO, (employee retention OR talent retention OR worker retention). Inicialmente não foi estabelecido um limite de anos para a seleção dos artigos, tendo resultado a busca na identificação inicial de 16.478 artigos.

Após essa etapa foi aplicado o recorte de artigos publicados a partir do ano de 2011, tendo em vista o critério de Dimock (2019) para seleção de indivíduos da GENZ a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) brasileira. O artigo 403 da CLT proíbe o trabalho para menores de 16 anos, exceto na condição de aprendiz permitido a partir dos 14 anos, os primeiros membros da GENZ começaram suas atividades profissionais como aprendizes em 2011. Assim, o período analisado neste estudo abrange desde 2011 até o presente, capturando a entrada e o desenvolvimento dessa geração no mercado de trabalho brasileiro.

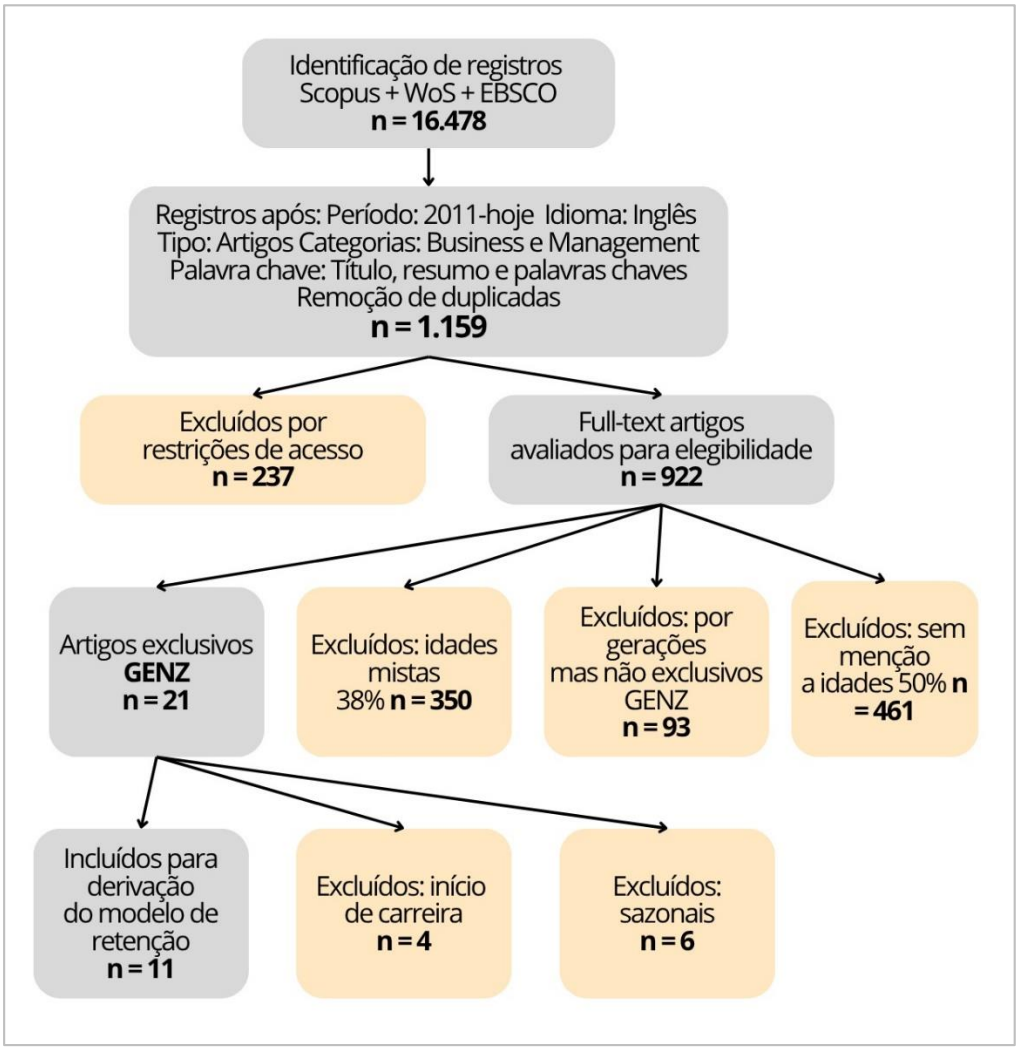
Após aplicar filtros de período (a partir de 2011, que se refere aos anos em que a GENZ, foco do nosso estudo, entrou no mercado de trabalho), tipo de documento (artigos), idioma (inglês) e algumas restrições de área e categoria (descritas na Figura 1), com as palavras-chave restritas a título, resumo e palavras-chave, e após a remoção de artigos duplicados, restaram 1.159 artigos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Figura 1

Fluxo de seleção de estudos conforme PRISMA



Fonte: dados da pesquisa

Deste volume de artigos, 237 artigos foram excluídos devido a restrições de acesso, incluindo indisponibilidade do texto completo através do Portal de Periódicos da CAPES ou em bases de dados indexadas. Embora esta limitação possa representar um potencial viés, o corpus restante de 922 artigos ainda fornece uma base substancial e representativa para nossa análise. Os 922 artigos restantes tiveram suas metodologias verificadas integralmente para identificar as idades dos participantes e classificá-los por gerações. Constatou-se que 50% dos estudos não mencionaram as idades dos participantes, o que pode indicar que as faixas etárias

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

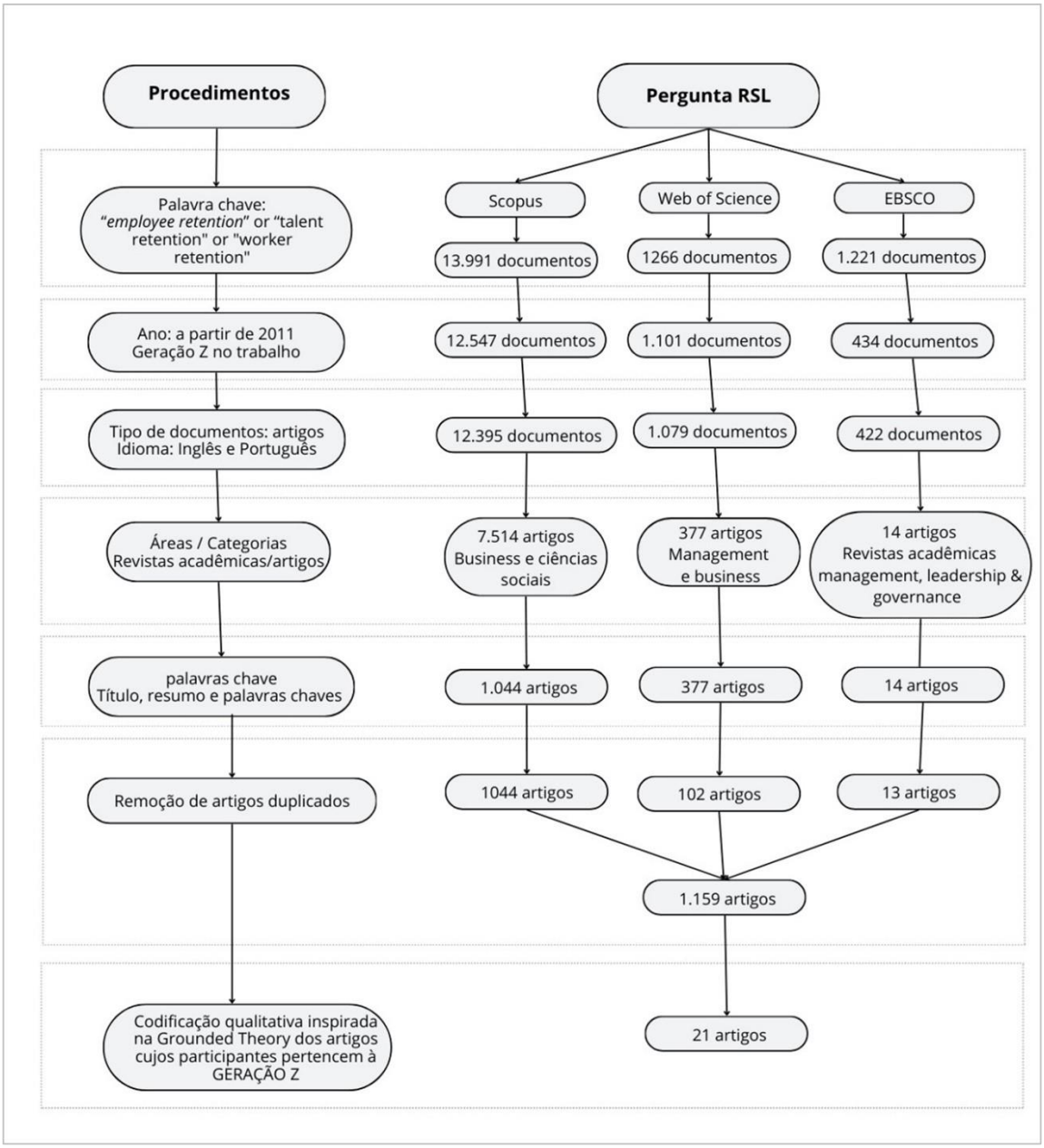
ou as gerações não foram consideradas relevantes para os objetivos dessas pesquisas sobre retenção de empregados. Em 347 estudos, que correspondem a 38% do total analisado, os participantes apresentavam uma ampla variedade de idades. Embora esses estudos incluíssem descrições demográficas detalhadas, não foi possível atribuir os resultados a uma geração em particular. Isso se deve ao fato de que os fatores de retenção não podiam ser isolados por faixa etária, impossibilitando uma análise geracional distintiva dos dados. Uma representação de 12% do total focou especificamente na diferenciação das faixas etárias e suas respectivas gerações, considerando a questão geracional relevante para o estudo da retenção de empregados. Neste contexto, 3% dos estudos dedicaram-se à geração Baby Boomer, 18% à geração X, 61% à geração Y, também conhecida como Millennials, e 18% à GENZ. Destes últimos, 21 artigos são o foco deste trabalho, por serem exclusivamente dedicados à GENZ, contemplando áreas como call centers, engenharia, saúde, terceirização de processos, TI e empreendimentos empresariais, além de setores mistos. As pesquisas foram conduzidas em diversos países, como China, Filipinas, Índia, Estados Unidos, Malásia e Tailândia.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Figura 2

Classificação de artigos da RSL



Fonte: dados da pesquisa

A análise dos dados desta RSL foi conduzida por meio de procedimentos qualitativos inspirados na Grounded Theory, entendida como uma metodologia sistemática e flexível que busca gerar teoria a partir dos dados (Glaser & Strauss, 2017; Strauss & Corbin, 1990). Em vez de organizar os achados em categorias previamente estabelecidas, adotou-se um processo indutivo de codificação e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

integração conceitual, permitindo que o Modelo de Retenção Gen Z emergisse progressivamente do corpus formado pelos 21 artigos selecionados.

Os artigos foram lidos integralmente, com foco nas seções que tratavam de motivação, permanência, desligamento e experiências da GEN Z no contexto de trabalho. Em um primeiro ciclo de codificação, aproximado da codificação aberta proposta por Strauss e Corbin (1990), os trechos relevantes foram fragmentados em unidades de significado e receberam códigos descritivos que sintetizavam as ideias centrais presentes nos textos. Nessa etapa, evitou-se impor categorias a priori, permitindo que os códigos surgissem diretamente da leitura dos estudos. Em um segundo momento, os códigos produzidos na codificação aberta foram submetidos a um processo de reagrupamento por semelhança e relação de sentido, em um movimento análogo à codificação axial (Strauss & Corbin, 1990).

O software NVivo foi utilizado como suporte técnico para esse processo, auxiliando na organização dos excertos, no armazenamento dos códigos e na recuperação sistemática dos trechos, funcionando apenas como um facilitador na criação de rótulos de títulos de assunto (Dhakal, 2022). O uso do NVivo não substituiu o trabalho interpretativo das pesquisadoras, mas contribuiu para garantir rastreabilidade e transparência às decisões analíticas tomadas ao longo do percurso.

A análise qualitativa inspirada na Grounded Theory priorizou a emergência de categorias diretamente dos dados, sem imposição de frameworks prévios (Charmaz, 2006). Seguindo o PRISMA 2020, optou-se por não realizar avaliação formal de risco de viés individual nos 21 estudos GENZ, devido à heterogeneidade do corpus (50% sem idades explícitas e 38% multigeracionais). Essa abordagem reflete o caráter indutivo da RSL, com riscos mitigados por triagem rigorosa (exclusão de duplicatas, acesso restrito e critérios geracionais claros) e exclusão de estudos sazonais ou iniciais de carreira por irrelevância à retenção de longo prazo. Embora essa estratégia tenha garantido foco exploratório, reconhece-se como limitação a ausência de aprofundamento no risco de viés, o que futuras RSL poderiam incorporar para ampliar a abrangência.

Os riscos de viés de seleção foram mitigados por critérios operacionais explícitos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

(foco exclusivo em GENZ, retenção longa >1 ano, exclusão multigeracional/sazonal/início de carreira) e fluxo PRISMA auditável (Figura 1). Essa triagem evitou enviesamento por idioma (inglês/português), data (2011+, alinhado à entrada GENZ no mercado via CLT art. 403) ou relevância temática, garantindo representatividade.

O construto "GENZ" (Dimock, 2019: nascidos 1997-2010) foi adotado com cautela, reconhecendo riscos de essencialização, ou seja, o perigo de considerar o grupo geracional como bloco monolítico com traços fixos e universais (ex.: "GENZ é autoconfiante"), ignorando variações individuais, culturais ou socioeconômicas (Brasil vs. Outros países/classe social), e sobreposições entre efeitos geracionais, quando atributos como "busca por flexibilidade" ou "feedback constante" refletem mais estágio etário/inicial de carreira (ciclo de vida) ou contextos setoriais (digital/manufatura) do que atributos exclusivos da geração. A RSL mitiga esses riscos por critérios rigorosos, como exclusão de estudos multigeracionais, foco em retenção longa (>1 ano) e filtro temporal 2011+ (alinhado à entrada GENZ no mercado via CLT art. 403), mas reconhece limitações culturais (prioridade inglês/português), demandando moderação em generalizações do tipo "GENZ tende a...". Estudos empíricos futuros, como longitudinais no Brasil, poderão validar essas distinções.

A análise foi conduzida de forma iterativa, com constantes idas e vindas entre os artigos, os códigos e essas dimensões, em linha com o princípio da comparação constante típico da Grounded Theory (Glaser, 1978; Charmaz, 2006).

A análise considerou tanto os conteúdos manifestos dos textos, isto é, o que é explicitamente afirmado pelos estudos, quanto os conteúdos latentes, relacionados a significados e aspirações subjacentes às descrições empíricas (Moraes, 1999). Parte-se do entendimento de que toda leitura constitui um ato de interpretação (Moraes, 1999) e que, em pesquisas qualitativas, essa interpretação é não apenas inevitável, mas constitutiva do processo analítico (Ahuvia, 2001). Em consonância com a perspectiva construtivista da Grounded Theory, adota-se aqui a premissa de que qualquer interpretação teórica oferece um retrato interpretativo do mundo estudado, e não uma imagem exata dele, e de que os significados implícitos, as

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

visões experienciais e as teorias fundamentadas produzidas pelo pesquisador são construções da realidade (Charmaz, 2006). Assim, o trabalho de análise desenvolvido neste estudo assume explicitamente seu caráter interpretativo e situado, voltado a explicitar como esses sentidos são articulados no Modelo de Retenção Gen Z.

3. Considerações Finais

3.1. Resultados e discussão

Ao traçar um paralelo entre o número de estudos dedicados a cada geração e a força de trabalho brasileira, com base nos dados da RAIS 2023 (Relação Anual de Informações Sociais) referentes ao ano de 2023, disponibilizados pelo (Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, 2023), observa-se que, excluindo os Baby Boomers, que estão se aposentando, a maioria dos trabalhadores brasileiros, 41%, pertencem à geração Y. Isso justificaria a predominância dos estudos dedicados a essa geração até o momento. A geração X, que já está no mercado de trabalho há mais tempo e, portanto, foi extensivamente estudada ao longo das décadas, possui a mesma quantidade de estudos que a GENZ, ambos com 18%. No contexto brasileiro atual, 40% dos trabalhadores pertencem à geração X, enquanto 14% são da GENZ, uma boa representatividade para a GENZ, considerando o aumento previsto na inserção desses jovens no mercado de trabalho nos próximos anos, com a Gen Z projetada para 58% da força de trabalho global até 2030 de acordo com o World Economic Forum (2025).

Os 21 artigos cujos estudo focam exclusivamente a GENZ foram lidos integralmente e para a segmentação em unidades de análise, foi adotado o critério temático, identificaram-se três temas principais para segmentação em nossa revisão sistemática da literatura: (i) início de carreira (4 artigos), (ii) atividades sazonais (6 artigos) e (iii) retenção nas organizações (11 artigos). O critério final de composição do corpus analítico priorizou estudos com foco em retenção efetiva em contextos organizacionais permanentes de longo prazo, alinhado ao protocolo PRISMA e ao

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

objetivo deste trabalho.

O tema (i) início de carreira considera as dificuldades que os jovens enfrentam em suas colocações iniciais no mercado de trabalho, representado por 4 artigos. Essas dificuldades vão desde os enfrentamentos e surpresas ao se depararem com operações e cenários do mundo real, pois percebem que o conhecimento, envolvendo informações e habilidades adquiridas pela experiência ou educação, deve ser colocado em prática durante os estágios; as elevadas expectativas em relação ao aprendizado, influência, habilidades e contribuição de valor em seus estágios; ao fato dos alunos sentirem que estão excessivamente qualificados para as tarefas que recebem, resultando em insatisfação, falta de motivação e expectativas frustradas; até ao fato da maior parte dos gerentes perceberem os estagiários como "mão de obra barata" e alocarem os estudantes em departamentos com deficiência de pessoal, levando à desmotivação dos estagiários e a uma experiência de estágio insatisfatória (Lin & Anantharajah, 2019). Considerando o foco deste artigo na retenção de empregados da GENZ e levando em conta as descobertas que indicam que a permanência na carreira não foi significativamente influenciada pelo resultado do estágio (Lin & Anantharajah, 2019), optamos por não incluir esse tema na categorização dos fatores de retenção de empregados. Esta decisão baseia-se na análise de que as experiências iniciais de carreira, embora relevantes para o desenvolvimento profissional, não se mostraram determinantes para a retenção a longo prazo dos profissionais desta geração nas organizações.

O tema (ii) atividades sazonais, que representa 6 artigos, aborda atividades com dificuldade de retenção devido à sazonalidade da operação, como hotéis, colônias de férias e acampamentos. Optou-se por não integrar esse tema às categorizações da retenção de empregados devido às suas características específicas, que diferem significativamente do emprego tradicional de longo prazo. A natureza temporária e cíclica dessas atividades apresenta desafios únicos na gestão de recursos humanos, que não se aplicam diretamente às estratégias convencionais de retenção de empregados. Os trabalhadores sazonais frequentemente buscam essas oportunidades como complemento de renda ou experiência temporária, sem

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

a expectativa de um vínculo empregatício duradouro. Além disso, as estratégias de engajamento e motivação para funcionários sazonais diferem daquelas utilizadas para empregados permanentes, ao focarem mais em proporcionar uma experiência positiva de curto prazo, treinamento rápido e eficiente, e reconhecimento imediato, em vez de planos de carreira de longo prazo ou benefícios progressivos. Ao desconsiderar as atividades sazonais das categorizações gerais de retenção de empregados, busca-se manter o foco em estratégias e práticas mais relevantes para relações de trabalho de longo prazo, permitindo uma análise mais precisa e aplicável aos desafios de retenção enfrentados pela maioria das organizações em seus quadros permanentes. Restando, portanto, os 11 artigos para analisar os fatores que levam à retenção da GENZ (ver Quadro-síntese dos estudos incluídos), cuja categorização foi estruturada conforme ilustrado na Figura 1.

Quadro 1

Síntese dos 11 estudos incluídos no corpus analítico

Autor (Ano)	País	Setor	Método	Amostra (n=)	Achados Principais
Ali et al. (2024)	China	Diversos	Misto	529	Ambiente de trabalho de apoio, remuneração, clareza de função e treinamento/desenvolvimento impactam significativamente a retenção da GENZ.
Bautista & Cahigas (2024)	Filipinas	Engenharia	Quantitativo	412	Satisfação no trabalho, suporte emocional e suporte do supervisor são determinantes significativos para retenção da GENZ.
Zhu & Newman (2023)	China	Empreendimentos Empresariais	Quantitativo	80	Remuneração acima da média fortalece recompensas não financeiras na retenção, especialmente com experiência gerencial.
Popaitoon (2022)	Tailandia	Diversos	Quantitativo	746	Design de trabalho com uso de habilidades/talentos, autonomia e impacto

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

					promove significância e retenção da GENZ.
Pandita & Kumar (2022)	Índia	TI	Quantitativo	302	Suporte do supervisor (PSS - Perceived Supervisor Support) é o driver mais significativo para engajamento da GENZ; POS (Suporte Organizacional Percebido) e COP (Relacionamento com Colegas) têm efeitos positivos.
Umamaheswari (2020)	Índia	Diversos	Quantitativo	755	Motivação no trabalho afeta retenção da GENZ, moderada por gênero (mulheres com maior motivação intrínseca e retenção), renda e tipo de indústria (educação sem efeito); RH deve promover oportunidades iguais entre gêneros.
Lin & Anantharajah (2019)	Malásia	Saúde	Quantitativo	142	Experiências de estágio bem gerenciadas impactam significativamente futuras sessões de carreira da GENZ.
Ananthram et al. (2018)	Índia	Call Center	Quantitativo	250	HPWS (Sistemas de Alto Desempenho) aumenta satisfação/engajamento da GENZ em call centers, mas eleva presenteísmo.
Mutsuddi & Sinha (2017)	Índia	TI	Quantitativo	300	Intenção de permanecer influenciada por fatores sociais; abordagens individualistas/coletivistas não significativas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Osman et al. (2016)	Malásia	Diversos	Quantitativo	189	Capital estrutural (sistemas, processos, cultura organizacional) prevê negativamente intenções de rotatividade; outros elementos de CI (capital intelectual: humano, estrutural, social etc.) menos relevantes para retenção.
Cable et al. (2013)	Índia e EUA	Terceirização de processos de negócios (BPO) e Call Center	Misto	605	Socialização enfatizando identidade pessoal aumenta retenção, engajamento e desempenho da GENZ.

Fonte: dados da pesquisa

A categorização dos fatores de retenção da GENZ foi estruturada conforme ilustrado na Figura 3, resultando em um modelo em tripé, formado pelas categorias apoio e suporte, pertencimento e bem-estar e recompensas, que fornecem a base para compreender os elementos essenciais que influenciam a permanência desses profissionais nas organizações.

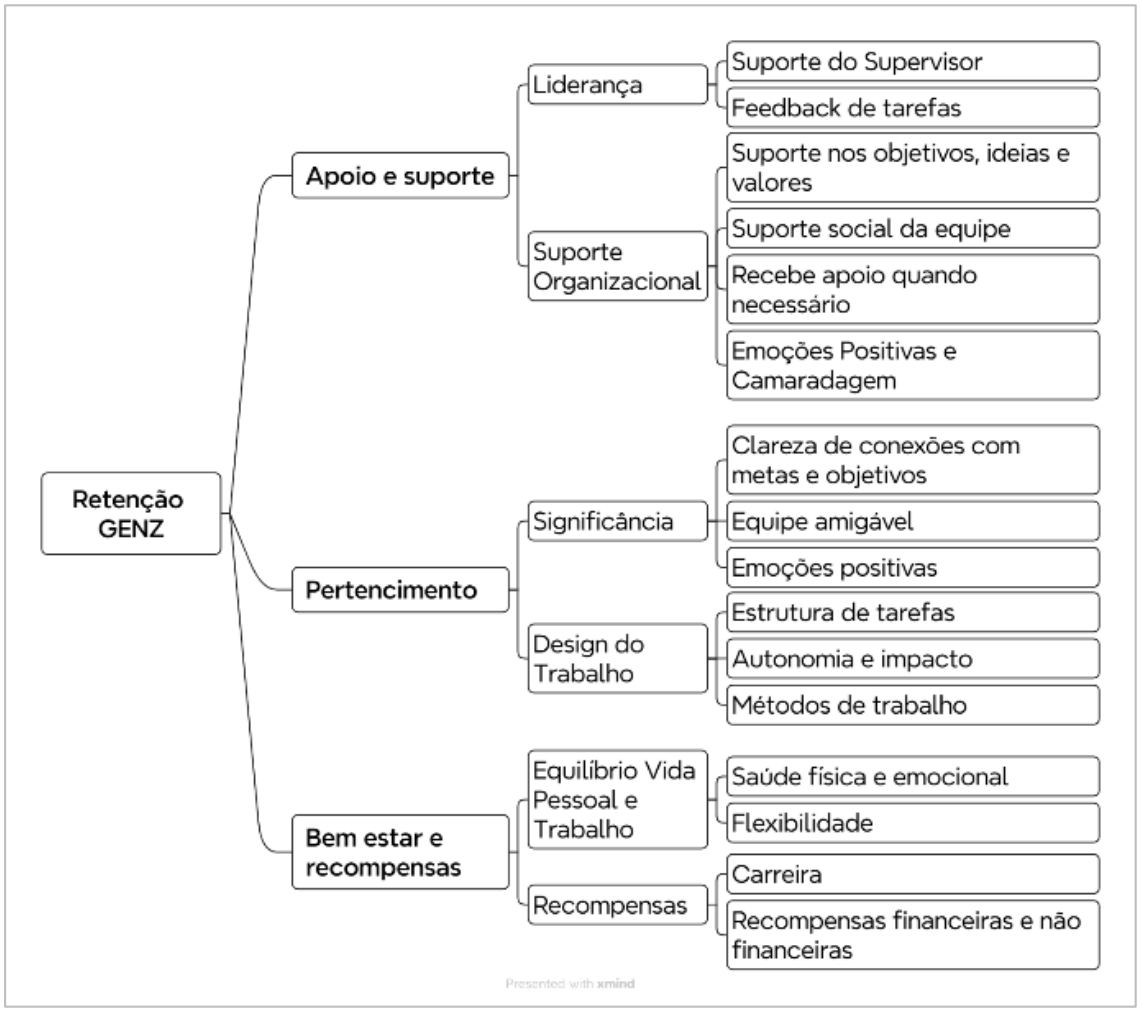
Conforme a Grounded Theory (Charmaz, 2006), as categorias emergem organicamente dos dados, permitindo sobreposições semânticas naturais, como "equipe amigável" e "emoções positivas" que transitam entre apoio/suporte e pertencimento, o que captura a multifacetada natureza dos achados sem imposição de fronteiras rígidas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Figura 3

Modelo para retenção GENZ



Fonte: dados da pesquisa

As três categorias principais que constituem o modelo de retenção GENZ são: apoio e suporte, pertencimento e bem-estar e recompensas. A primeira categoria, apoio e suporte, é composta pelos elementos liderança e suporte organizacional. A segunda categoria, pertencimento, abrange a significância do trabalho e o design do trabalho. Por fim, a terceira categoria, bem-estar e recompensas, inclui o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e as recompensas. Cada um desses componentes será detalhadamente analisado nas seções subsequentes, proporcionando uma compreensão aprofundada dos fatores que contribuem para a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

retenção dos profissionais da GENZ no ambiente corporativo.

A construção do modelo de retenção da GENZ seguiu processo indutivo da Grounded Theory, com categorias emergindo da codificação axial dos 11 estudos (Quadro 1). Os achados principais foram mapeados no NVivo por similaridades temáticas via comparação constante. Essa rastreabilidade reflete o corpus sem imposição teórica.

Quadro 2

Mapeamento de achados por categoria

Categoria/Subcategoria	Achados principais	Estudos (Quadro 1)
Apoio e suporte / Liderança (supervisor/feedback)	Suporte supervisor, ética, comunicação clara, engajamento	Bautista & Cahigas (2024); Umamaheswari (2020); Pandita & Kumar (2022); Richmond et al. (2020); Popaitoon (2022)
Apoio e suporte / Suporte Organizacional	Clareza metas, equipe amigável, emoções positivas, suporte social	Billett & Le (2024); Mutsuddi & Sinha (2017); Zhu & Newman (2023); Pandita & Kumar (2022); Bautista & Cahigas (2024)
Pertencimento / Significância	Conexão metas, equipe amigável, emoções positivas	Popaitoon (2022); Bautista & Cahigas (2024); Umamaheswari (2020); Pandita & Kumar (2022); Ali et al. (2024)
Pertencimento / Design do Trabalho	Estrutura tarefas, autonomia/impacto, métodos inovadores	Popaitoon (2022)
Bem-estar e recompensas / Equilíbrio vida-trabalho	Saúde física/emocional, flexibilidade	Ali et al. (2024); Bautista & Cahigas (2024); Butson et al. (2021); Lin (2019); Robinson et al. (2014); Umamaheswari (2020); Ananthram et al. (2018); Popaitoon (2022)
Bem-estar e recompensas / Recompensas (carreira/financeiras/não financeiras)	Progressão carreira, remuneração, incentivos sociais/mentoria	Bautista & Cahigas (2024); Zhou et al. (2024); Zhu & Newman (2023); Robinson et al. (2014)

Fonte: dados da pesquisa

3.1.1 Categoria apoio e suporte

Para a categoria apoio e suporte, apresenta-se a subcategoria Liderança,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

organizada em dois agrupamentos, sendo o primeiro suporte do supervisor, e o segundo feedback de tarefas. A subcategoria Suporte Organizacional, está organizada em quatro agrupamentos, o primeiro clareza de conexões com objetivos e metas, o segundo equipe amigável, o terceiro emoções positivas.

O suporte do supervisor foi classificado como fator de retenção para a GENZ, pois os indivíduos da GENZ tendem a procurar orientação de uma posição superior, pois estão abertos a aprender com suas falhas. Além disso, têm predisposição para auxiliar a gerência em atividades organizacionais e lidam com suas lacunas de habilidades com a ajuda dos supervisores, tendem a valorizar a liderança ética, porque estão alinhados à justiça, portanto agir com ética é uma forma comum de demonstrar o suporte do supervisor (Bautista & Cahigas, 2024).

Ter um bom relacionamento com a liderança é um fator motivacional para a GENZ (Umamaheswari, 2020), uma outra maneira da liderança dar suporte é comunicar-se de forma clara aos funcionários da GENZ demonstrando que eles são apreciados, queridos e respeitados, e que se encaixam em um sistema de comunicação e compromisso mútuo (Pandita & Kumar, 2022).

O apoio dos supervisores influencia tanto a produtividade quanto o engajamento dos funcionários em suas respectivas funções, estudos evidenciam que a GENZ identificou que este é um dos fatores mais importantes para mantê-los envolvidos em suas atividades profissionais (Pandita & Kumar, 2022).

Corroborando com os estudos de (Richmond et al., 2020) quando destaca que a gerência tem um papel fundamental no treinamento e no avanço da equipe, influencia a satisfação geral dos colaboradores, pois quando os empregadores cultivam bons relacionamentos com seus funcionários, compartilhando informações e acolhendo suas contribuições, o desempenho e a retenção dos empregados tendem a aumentar.

Outro fator em relação aos líderes é sobre a busca de feedback de suas tarefas porque estes podem melhorar suas habilidades e capacidade de influenciar resultados (Popaitoon, 2022).

O suporte organizacional é um item significativo para a retenção da GENZ, pois é vital que se sintam apoiados pela Organização, seja em relação aos seus objetivos,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

suas ideias e/ou seus valores, pois apreciam perceberem que a empresa se importa com os funcionários e os apoia quando necessário. Esse suporte não se resume somente ao oferecido pela empresa, pois se sentem mais envolvidos quando recebem esse suporte também dos colegas de trabalho (Billett & Le, 2024; Mutsuddi & Sinha, 2017; Zhu & Newman, 2023), sentem mais facilidade na conclusão de tarefas quando recebem esse forte suporte instrumental dos membros da equipe, por exemplo, recursos financeiros e materiais, aconselhamento e orientação para questões relacionadas a tarefas (Pandita & Kumar, 2022).

Esse suporte social do grupo, as relações com colegas de trabalho, aculturação e integração e mutualidade de confiança e controle representam papéis importantes na retenção da GENZ (Mutsuddi & Sinha, 2017). O estudo de (Zhu & Newman, 2023) destaca que dentre as três recompensas que não envolvem dinheiro, o apoio da equipe é aquele que apresenta a interação mais sinérgica com o nível de salário relativo.

A conexão social e a construção de relacionamentos são promovidas por emoções positivas, honestidade e camaradagem e da socialização com os colegas de equipe (Bautista & Cahigas, 2024), o que pode explicar o fato de trabalharem mais tempo com pessoas que pensam da mesma forma porque ressoam bem com elas (Bautista & Cahigas, 2024).

3.1.2. Categoria Pertencimento

Para a categoria pertencimento, apresenta-se as subcategorias Significância e Design do Trabalho. A subcategoria significância está organizada em três agrupamentos, o primeiro é a clareza de conexões com metas e objetivos, o segundo a equipe amigável e o terceiro as emoções positivas. A subcategoria Design do Trabalho está organizada em três agrupamentos, o primeiro é a estrutura de tarefas, o segundo a autonomia e impacto e a terceira métodos de trabalho.

No que se refere a significância ser atribuída como fator de retenção GENZ, verificou-se que o aumento da significância da tarefa pode melhorar a retenção da GENZ por meio do aprimoramento do significado do trabalho (Popaitoon, 2022). A significância do trabalho é um mecanismo que sustenta as relações entre as

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

características do trabalho e a intenção de permanecer (Popaitoon, 2022), aliado ao fato de que os empregados da GENZ desenvolvem fortes laços com uma organização quando se identificam com as tarefas que realizam, especialmente aquelas que fornecem conexões claras com as metas e objetivos da organização. Vale considerar que a variedade de habilidades, o nível de autonomia e a relevância das tarefas são aspectos do trabalho que a GENZ valoriza muito (Popaitoon, 2022). Necessário portanto o entendimento de que a significância no trabalho é a experiência subjetiva que os empregados percebem, atribuindo ao trabalho como algo importante para se sentir ligado, tanto no que diz respeito ao propósito quanto ao seu significado (Popaitoon, 2022), pois querem sentir que têm uma conexão familiar no trabalho, estão emocionalmente ligados à empresa e têm um senso de pertencimento (Bautista & Cahigas, 2024).

Salientamos ainda que, como a GENZ atua em equipe, é importante que a empresa estabeleça uma cultura de trabalho que seja fundamentada na confiança mútua entre os membros do grupo (Pandita & Kumar, 2022);portanto uma equipe amigável, aliado ao trabalho significativo serão altamente valorizados pela GENZ (Umamaheswari, 2020).

Para a construção desse ambiente ideal, ressaltamos a importância das emoções positivas como preditoras, pois elas promovem uma atitude de trabalho otimista (Bautista & Cahigas, 2024). Além disso, emoções positivas, como honestidade e camaradagem, são cultivadas por meio da socialização com colegas de equipe (Bautista & Cahigas, 2024). Portanto, o incentivo às práticas de gestão de pessoas que fomentam emoções positivas será bem-vindo (Ali et al., 2024), pois os empregados da GENZ valorizam muito estar felizes no trabalho (Bautista & Cahigas, 2024). Dessa forma, se as atividades diárias forem percebidas como monótonas, isso levará a um aumento na rotatividade, inversamente quando as tarefas diárias despertam a satisfação da GENZ, há uma tendência de aumento na retenção (Bautista & Cahigas, 2024).

Em relação ao design do trabalho ser classificado como uma subcategoria para a retenção da GENZ, refere-se ao processo de organizar tarefas, responsabilidades e elementos do ambiente de trabalho de forma que potencializem a eficiência, a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

motivação e a satisfação dos empregados pertencentes a GENZ. Os aspectos relacionados ao design do trabalho se referem à (i) estrutura das tarefas: de modo que usem seus talentos e tenham descritas sobre como e quando executar; (ii) autonomia e impacto: permitam que a nova geração possa usufruir de autonomia no trabalho e cause impacto nos outros; (iii) métodos de trabalho: reconhecer a necessidade de fornecer oportunidades para experimentar novas ideias e métodos de trabalho para acentuar os atributos de autoconfiança e independência da GENZ. Esses fatores são importantes pois a GENZ é motivada por si mesma, pode-se dizer que são autônomos, ávidos por aprender e se desenvolver e desejosos de influenciar positivamente as pessoas ao seu redor, mas precisam de recursos de trabalho para experimentar significado no trabalho (Popaitoon, 2022).

3.1.3. Categoria bem-estar e recompensas

Para a categoria bem-estar e recompensas, apresenta-se as subcategorias equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e recompensas. A subcategoria equilíbrio entre vida pessoal está organizada em dois agrupamentos, o primeiro é a saúde física e emocional e o segundo a flexibilidade. A subcategoria recompensas, está organizada em dois agrupamentos, o primeiro é a carreira, o segundo as recompensas financeiras e não financeiras (Bautista & Cahigas, 2024), alerta que "a GENZ é propensa a se sentir sobrecarregada, independentemente do estresse induzido por qualquer tipo de indústria", portanto valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Ali et al., 2024; Bautista & Cahigas, 2024; Butson et al., 2021; Lin, 2019; Robinson et al., 2014; Umamaheswari, 2020).

O bem-estar físico auxilia no apoio emocional, pois é um fator para manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, portanto ações que possam apoiar a saúde física e emocional serão valorizados pela GENZ. Como sendo a saúde física e emocional um fator importante, darão preferência para organizações cujo ambiente e ações sejam capazes de proporcionar esses fatores, tendo relevância em suas decisões em permanecer ou não nas organizações.

Quanto à flexibilidade valorizada como fator de retenção da GENZ (Ananthram et al., 2018; Popaitoon, 2022; Umamaheswari, 2020), tanto na forma de trabalhar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

(Ananthram et al., 2018) quanto na possibilidade de escolherem seus horários de trabalho (Umamaheswari, 2020), essa flexibilidade está alinhada à intenção de valorizar o bem-estar, pois relatam disposição de mudar para empregos que ofereçam horários flexíveis e trabalho independente (Popaitoon, 2022).

Em relação às recompensas, no que diz respeito à carreira, salientamos a relação com a satisfação no trabalho, pois se refere ao contentamento com suas responsabilidades e progressão na carreira (Bautista & Cahigas, 2024).

Essa progressão são motivadores importantes para a GENZ, pois lhes confere empoderamento, sensação de reconhecimento e oportunidade de aprendizado (Zhou et al., 2024),

Os tipos de recompensas podem ser financeiras ou não financeiras e ambas terão impacto na retenção da GENZ, o mesmo ocorre para a remuneração fixa quanto a remuneração vinculada ao desempenho, pois ambas têm impactos motivacionais no ambiente de trabalho.

Para eles a recompensa financeira simboliza a competência e o valor dos funcionários (Zhu & Newman, 2023), portanto políticas desestruturadas de cargos e salários serão fatores favoráveis a rotatividade da GENZ. As recompensas financeiras têm importância significativa, tanto que (Zhu & Newman, 2023) avançam na literatura ao demonstrar que o pagamento total acima da média de mercado como um fator positivo para a retenção de empregados GENZ.

Na contrapartida, seguir a própria paixão, receber incentivos sociais, contar com mentoria e participar de programas de feedback motivam a GENZ mais do que as recompensas financeiras (Robinson et al., 2014).

3.2 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores que influenciam a retenção de empregados da Geração Z e, com base nesses fatores, elaborar um modelo de retenção da GENZ que sirva de subsídio para que as empresas melhorem a retenção de empregados e para que tracem políticas e práticas de recursos humanos que favoreçam essa retenção.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

O modelo gerado constitui-se em um tripé de categorias: apoio e suporte, pertencimento e bem-estar e recompensas, para as quais contribuem respectivamente: a) liderança pautada pelo suporte da supervisão e feedback das tarefas realizadas; b) pertencimento por meio de percepção de significado quer da conexão com objetivos e metas a serem alcançados, quer pelo sentido de participação em equipe amigável na qual sejam vivenciadas emoções positivas e, ainda, por um design de trabalho que ofereça autonomia e impacto; c) equilíbrio de vida pessoal e trabalho, proporcionando saúde física e mental, e recompensas financeiras e não financeiras (ver Fig. 2 e Quadro 1).

Estes resultados nos levam a algumas reflexões na tentativa de compreendê-los. Hipoteticamente, a GENZ foi uma geração criada por seus pais com menos rigidez que as anteriores, com comunicação clara e transparente, o que talvez explique a busca por líderes com proximidade e transparência, alinhada ao suporte supervisor (Bautista & Cahigas, 2024; Pandita & Kumar, 2022). Isso pode ter fomentado autoconfiança livre e expressa (Goh & Lee, 2018), incentivando feedback e reconhecimento, além de preferir "trabalhar com" em vez de "trabalhar para" (Aggarwal et al., 2022). Como nativos digitais, valorizam equipes amigáveis e flexibilidade, rejeitando tarefas tediosas (Popaitoon, 2022), priorizando "trabalhar para viver e não de viver para trabalhar" (Ananthram et al., 2018).

Esta revisão contribui para o campo de estudo ao propor um modelo de retenção de empregados da GENZ, preenchendo uma lacuna na literatura científica sobre essa força de trabalho emergente. Ao permitir que os fatores de retenção emergissem dos estudos por meio de um processo de codificação e comparação constante, sem a imposição de categorias pré-definidas, o estudo oferece uma compreensão teoricamente fundamentada e multifacetada dos elementos que contribuem para a permanência dos profissionais da GENZ nas organizações.

Esse artigo tem o potencial de servir como plataforma para pesquisas futuras porque sintetiza o conhecimento atual sobre os fatores de retenção de empregados da GENZ; para tal sugerimos que pesquisas futuras possam considerar um estudo longitudinal para o percurso da GENZ no mercado de trabalho, além de múltiplas metodologias que possam aprofundar o conhecimento sobre a temática.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

Referências

AGARWAL, A. et al. Gen Z entering the workforce: restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. Journal of Public Affairs, v. 22, n. 3, 2022. DOI: https://doi.org/10.1002/pa.2535.

AHUVIA, A. Traditional, interpretive, and reception based content analyses: improving the ability of content analysis to address issues of pragmatic and theoretical concern. Social Indicators Research, v. 54, n. 2, p. 139-172, 2001.

ALI, H. et al. Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. Humanities and Social Sciences Communications, v. 11, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6. (Artigo 24).

AMAN-ULLAH, A. et al. The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. Journal of Asia Business Studies, v. 16, n. 6, p. 904-922, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480.

ANANTHRAM, S. et al. High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. Personnel Review, v. 47, n. 4, p. 931-950, 2018. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0239.

ARIFIN, K. N. et al. Gen Z Generation: Does Job Hopping Matter. Jurnal Psikologi Malaysia, v. 38, n. 2, 2024.

BAUTISTA, P. Z. N.; CAHIGAS, M. M. L. Exploring Employee Retention among Generation Z Engineers in the Philippines Using Machine Learning Techniques. Sustainability, v. 16, n. 12, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16125207.

BEM, D. J. Writing a review article for Psychological Bulletin. Psychological Bulletin, v. 118, n. 2, 1995.

BILLETT, S.; LE, A. H. Engaging young people in occupations served by vocational education: case study from healthcare. International Journal for Research in Vocational Education and Training, v. 11, n. 2, p. 200-222, 2024. DOI: https://doi.org/10.13152/IJRVET.11.2.3.

BRAMER, W. M. et al. Optimal database combinations for literature searches in systematic reviews: a prospective exploratory study. Systematic Reviews, v. 6, n. 1, 2017. DOI: https://doi.org/10.1186/s13643-017-0644-y. (Artigo 202).

BUTSON, M. et al. Lifeguard turnover in aquatic and recreation centres: perspectives from managers. Australian Journal of Career Development, v. 30, n. 1, p. 33-42, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/1038416220983489.

CHARMZ, K. Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. Londres: Sage, 2006.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

CHEN, M. H. et al. Socially responsible investment by generation Z: a cross-cultural study of Taiwanese and American investors. Journal of Hospitality Marketing & Management, v. 28, n. 3, p. 334-350, 2019. DOI: https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1525690.

COHEN, Galia; BLAKE, Robert S.; GOODMAN, Doug. Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. Review of Public Personnel Administration, v. 36, n. 3, p. 240-263, 2016.

COETZEE, M.; PAUW, D. Staff perception of leader emotional competency as a predictor of satisfaction with retention factors. SA Journal of Industrial Psychology, v. 39, n. 2, 2013.

DHAKAL, K. NVivo. Journal of the Medical Library Association, v. 110, n. 2, p. 270-272, 2022. DOI: https://doi.org/10.5195/jmla.2022.1271.

DIMOCK, M. Defining generations: where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center, 17 jan. 2019.

EI CHEW, H. et al. The use of online social networking by rural youth and its effects on community attachment. Information, Communication & Society, v. 14, n. 5, p. 726-747, 2011. DOI: https://doi.org/10.1080/1369118X.2010.539243.

FALAGAS, M. E. et al. Comparison of SCImago journal rank indicator with journal impact factor. The FASEB Journal, v. 22, n. 8, p. 2623-2628, 2008. DOI: https://doi.org/10.1096/fj.08-107711.

FRAIN, J. Critical appraisal. In: ABC of evidence-based healthcare, 2025.

FRANCIS, T.; H. F. True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company, 2018.

FUKUI, Sadaaki; ROLLINS, Angela L.; SALYERS, Michelle P. Characteristics and job stressors associated with turnover and turnover intention among community mental health providers. Psychiatric Services, v. 71, n. 3, p. 289-292, 2020.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. Logeion: Filosofia da Informação, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73.

GANGULI, R.; PADHY, S. C. Moderating effect of demographic factors on the relationship between work motivation and employee retention of Gen Z. NMIMS Management Review, v. 31, n. 2, p. 145-156, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/09711023231197819.

GLASER, B.; STRAUSS, A. Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Nova York: Routledge, 2017.

GOH, E.; LEE, C. A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, v. 73, p. 20-28, 2018.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, Thousand Oaks, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

INSTITUTE TJB. Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: 2014 Edition. Adelaide: Joanna Briggs Institute, 2014. Disponível em: https://jbi.global. Acesso em: 27 mar. 2026.

JIŘÍ, B. The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. Journal of Competitiveness, v. 8, n. 4, p. 105-123, 2016. DOI: https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07.

JPT, H. Cochrane handbook for systematic reviews of interventions. Chichester: John Wiley & Sons, 2008.

KAPLAN, E. B. The millennial/Gen Z leftists are emerging: are sociologists ready for them? Sociological Perspectives, v. 63, n. 3, p. 408-427, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/0731121420915868.

KUMAR, A. et al. 'Masstige' marketing: a review, synthesis and research agenda. Journal of Business Research, v. 113, p. 384-398, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.030.

KURNAT-THOMA, E. L. et al. Reducing annual hospital and nursing staff turnover through the implementation of a 10-element onboarding program. SAGE Open Nursing, Thousand Oaks, v. 3, p. 1-13, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/2377960817697712.

LIN; ANANTHARAJAH, S. Perceived expectations of internships: case study of a private university in Malaysia. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 26, p. 1-10, 2019.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976. p. 1297-1349.

LU, J. et al. "Stay" or "leave": influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. Journal of Business Research, v. 161, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814. (Artigo 113814).

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO DO BRASIL. Relatório anual de informações sociais (RAIS) 2023. Brasília: Governo do Brasil, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/rais/rais-2023. Acesso em: 27 mar. 2026.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology, v. 62, n. 2, p. 237, 1977.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

MOLAHOSSEINI, I. S. et al. The influence of organizational aesthetics on employee retention and turnover intentions from organization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, v. 42, n. 2, p. 171-177, 2020. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2020.17.

MONGEON, P.; PAUL-HUS, A. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. Scientometrics, v. 106, n. 1, p. 213-228, 2016.

MORAES, A.; REZ, R. Conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUTSUDDI, I.; SINHA, C. Role of collectivistic, individualistic approaches and social factors for employee retention: a study on selected IT organizations in the NCR of Delhi. International Journal of Management and Social Sciences Research, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2017.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. The BMJ, n. 71, 2021. DOI: https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

PANDITA, D.; KUMAR, A. Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation Z: an empirical study. International Journal of Organizational Analysis, v. 30, n. 1, p. 115-129, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2294.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? International Business Review, v. 29, n. 4, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717. (Artigo 101717).

PRICE, J. L. The study of turnover. Ames: Iowa State University Press, 1977.

POPAITOON, P. Fostering work meaningfulness for sustainable human resources: a study of Generation Z. Sustainability, v. 14, n. 6, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14063626. (Artigo 3626).

RICHMOND, D. et al. Motivations and barriers for seasonal cAMP employment. Journal of Youth Development, v. 15, n. 1, p. 180-203, 2020. DOI: https://doi.org/10.5195/jyd.2020.822.

ROBINSON, R. N. S. et al. Thinking job embeddedness not turnover: towards a better understanding of frontline hotel worker retention. International Journal of Hospitality Management, v. 40, p. 1-10, 2014.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1015630930326.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 08/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/mbf79m33
Pages: 1-32

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basics of qualitative research. Newbury Park: Sage, 1990.

UMAMAHESTWARI, S. Young employee's retention in ceramic sanitary ware manufacturing factories in India. Pacific Business Review International, v. 13, n. 1, p. 116-120, 2020.

VIEIRA, J.; GOMES, C. Talent management and generation Z: a systematic literature review through the lens of employer branding. Administrative Sciences, v. 14, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14020033. (Artigo 33).

WORLD ECONOMIC FORUM. Rules for Engaging Millennial and Gen Z Talent in the Workplace. 15 jan. 2020. Disponível em: https://www.weforum.org/stories/2020/01/Millennial-Gen-z-Talent-Workplace-Leadership/. Acesso em: 27 mar. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs report 2025. 2025. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025. Acesso em: 27 mar. 2026.

YU, H. et al. Robots can't take my job: antecedents and outcomes of Gen Z employees' service robot risk awareness. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 34, n. 8, p. 2971-2988, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1312.

ZHOU, X. et al. Retaining Generation Z employees in the hotel industry: a time-lag study. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2023-1344.

ZHU, F.; NEWMAN, A. One size does not fit all: organizational rewards, managerial experience, and employee retention in entrepreneurial new ventures. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 47, n. 5, p. 1788-1815, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/10422587221111729.