REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE FATORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E CONTEXTUAIS

RETENTION OF GENERATION Z PROFESSIONALS: A THEORETICAL ESSAY ON INDIVIDUAL, ORGANIZATIONAL, AND CONTEXTUAL FACTORS

RETENCIÓN DE PROFESIONALES DE LA GENERACIÓN Z: UN ENSAYO TEÓRICO SOBRE FACTORES INDIVIDUALES, ORGANIZACIONALES Y CONTEXTUALES

Maria Eduarda Tolentino Oliveira
Graduanda em Administração, FACELI - Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: eduarda.tolentino67@gmail.com

Rafael Ribeiro da Vitória
Graduando em Administração, FACELI - Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: apprenticefocused@gmail.com

Amanda Soares Zambelli Ferretti
Doutora em Administração, FACELI - Faculdade de Ensino Superior de Linhares, Brasil
E-mail: amanda.soares@faceli.edu.br

Resumo

A retenção de profissionais classificados como pertencentes à Geração Z tornou-se tema recorrente na gestão de pessoas, mas parte da produção ainda se apoia em generalizações geracionais e na simples enumeração de preferências. Este artigo caracteriza-se como ensaio teórico fundamentado em revisão bibliográfica estruturada e tem como objetivo explicar como fatores individuais, organizacionais e contextuais se articulam na intenção de permanecer e na retenção voluntária desses profissionais. O corpus final reuniu 31 publicações acadêmicas com metadados verificáveis, incluindo estudos contemporâneos sobre Geração Z e trabalhos seminais sobre rotatividade, enraizamento, aderência pessoa–organização, contrato psicológico, suporte organizacional, justiça, segurança psicológica, feedback, crescimento de carreira, remuneração e desenho do trabalho. A análise temática comparativa organizou a literatura em três níveis: individual, organizacional e contextual. O modelo proposto indica que esses níveis se relacionam à permanência por meio do cumprimento do contrato psicológico, do suporte percebido, do enraizamento e do comprometimento afetivo. Quatro proposições teóricas são apresentadas, sendo a intenção de permanecer definida como desfecho proximal e a retenção voluntária efetiva como desfecho distal. Conclui-se que a categoria Geração Z deve ser utilizada como recorte contextual, e não como causa determinística, pois idade, estágio de carreira, alternativas de emprego, setor e diferenças individuais condicionam as relações analisadas.

Palavras-chave: retenção de pessoas; geração Z; intenção de permanência; rotatividade; gestão de pessoas.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Abstract

The retention of professionals classified as members of Generation Z has become a recurring topic in people management, although part of the literature still relies on generational generalizations and lists of preferences. This article is a theoretical essay grounded in a structured literature review and aims to explain how individual, organizational, and contextual factors are connected to intention to stay and voluntary retention. The final corpus comprised 31 academic publications with verifiable metadata, including contemporary studies on Generation Z and seminal works on turnover, job embeddedness, person–organization fit, psychological contracts, perceived organizational support, justice, psychological safety, feedback, career growth, pay, and work design. Comparative thematic analysis organized the literature into three levels: individual, organizational, and contextual. The proposed model indicates that these levels are related to staying through psychological contract fulfillment, perceived support, job embeddedness, and affective commitment. Four theoretical propositions are advanced, with intention to stay defined as the proximal outcome and actual voluntary retention as the distal outcome. The article concludes that Generation Z should be treated as a contextual category rather than a deterministic cause because age, career stage, employment alternatives, sector, and individual differences condition the relationships examined.
Keywords: employee retention; Generation Z; intention to stay; turnover; people management..

Resumen

La retención de profesionales pertenecientes a la Generación Z se ha convertido en un tema recurrente en la gestión de personas; sin embargo, parte de la literatura aún se basa en generalizaciones generacionales y en la simple enumeración de preferencias. Este artículo constituye un ensayo teórico fundamentado en una revisión bibliográfica estructurada y tiene como objetivo explicar cómo los factores individuales, organizacionales y contextuales se articulan en la intención de permanecer y en la retención voluntaria de dichos profesionales. El corpus final incluyó 31 publicaciones académicas con metadatos verificables, abarcando estudios contemporáneos sobre la Generación Z y trabajos seminales sobre rotación, arraigo, ajuste persona-organización, contrato psicológico, apoyo organizacional, justicia, seguridad psicológica, retroalimentación, desarrollo profesional, remuneración y diseño del trabajo. El análisis temático comparativo organizó la literatura en tres niveles: individual, organizacional y contextual. El modelo propuesto indica que estos niveles se relacionan con la permanencia a través del cumplimiento del contrato psicológico, el apoyo percibido, el arraigo y el compromiso afectivo. Se presentan cuatro proposiciones teóricas, definiendo la intención de permanecer como un resultado proximal y la retención voluntaria efectiva como un resultado distal. Se concluye que la categoría "Generación Z" debe utilizarse como un marco contextual y no como una causa determinista, dado que la edad, la etapa de la carrera, las alternativas laborales, el sector y las diferencias individuales condicionan las relaciones analizadas.
Palabras clave: retención de personal; generación Z; intención de permanencia; rotación; gestión de personas.

1. Introdução

A permanência de profissionais qualificados é uma preocupação antiga da Administração, embora o vocabulário utilizado para descrevê-la tenha mudado. A literatura sobre rotatividade passou de explicações centradas em satisfação e intenção de saída para abordagens que consideram trajetórias, choques, alternativas de emprego, vínculos sociais e razões concretas para permanecer.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Essa evolução mostra que retenção não é o simples oposto de desligamento: pessoas podem ficar por compromisso, identificação e oportunidades de crescimento, mas também por falta de alternativas, custos de saída ou vínculos externos ao trabalho (Mitchell et al., 2001; Hom et al., 2017; Bolt et al., 2022). Por isso, políticas uniformes costumam produzir resultados limitados quando não consideram quem se pretende reter, em qual ocupação e sob quais condições.

A entrada de jovens nascidos, de modo aproximado, entre a segunda metade da década de 1990 e o início da década de 2010 ampliou o interesse por uma suposta “agenda de retenção da Geração Z”. Estudos sobre esse grupo destacam expectativas relacionadas a aprendizagem, qualidade da liderança, reconhecimento, flexibilidade, coerência organizacional e integração digital (Schroth, 2019; Chillakuri, 2020; Barhate e Dirani, 2022; Vieira et al., 2024). Uma revisão sistemática publicada em 2026 também identificou liderança e suporte, características do trabalho, desenvolvimento de carreira, recompensas, equilíbrio entre vida e trabalho, cultura e satisfação entre os fatores mais frequentes nos estudos empíricos sobre sua permanência (Wei e Yazid, 2026).

Esse conjunto de achados é relevante, mas exige cautela. Atribuir comportamentos a uma geração pode confundir efeitos de idade, estágio de carreira, período histórico e contexto social. Revisões críticas mostram que as fronteiras entre gerações variam entre estudos e que muitas diferenças observadas são pequenas, instáveis ou incapazes de separar coorte, idade e período (Lyons e Kuron, 2014; Rudolph et al., 2021). Assim, afirmar que “a Geração Z é” pouco leal, imediatista ou naturalmente digital não constitui explicação científica suficiente. Além de reforçar estereótipos, esse tipo de raciocínio pode induzir decisões de gestão baseadas em rótulos, e não em condições de trabalho mensuráveis.

O problema teórico, portanto, não é apenas listar o que jovens profissionais dizem valorizar. É necessário explicar por quais mecanismos determinadas práticas organizacionais aumentam ou reduzem a intenção de permanecer, e em que condições essas relações se alteram. A literatura de retenção dispõe de construtos úteis para essa tarefa, como aderência pessoa–organização, contrato psicológico, suporte organizacional percebido, segurança psicológica, crescimento

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

de carreira, recursos do trabalho e enraizamento. Contudo, esses conceitos nem sempre são articulados nos estudos especificamente voltados à Geração Z, que muitas vezes permanecem descritivos ou restritos a um setor.

Diante dessa lacuna, este ensaio responde à seguinte questão: como fatores individuais, relacionais e de desenho do trabalho se articulam para favorecer a permanência de profissionais classificados como Geração Z, sem transformar a categoria geracional em explicação determinística? O objetivo é propor um modelo integrativo que conecte antecedentes organizacionais, mecanismos psicológicos e condições de contorno da retenção. Para isso, o artigo desenvolve quatro proposições teóricas e apresenta implicações para pesquisa e prática gerencial.

A contribuição para a Administração é tripla. Primeiro, o estudo substitui a lógica de “preferências de uma geração” por mecanismos teoricamente definidos, passíveis de mensuração e teste. Segundo, integra literaturas que costumam aparecer separadas — retenção, aderência, contrato psicológico, suporte, segurança, desenvolvimento e desenho do trabalho. Terceiro, estabelece limites para o uso da variável geracional, propondo que estágio de carreira, alternativas de emprego, ocupação, setor e diferenças individuais sejam considerados antes de se atribuir um resultado à Geração Z.

2. Revisão da Literatura

2.1 Retenção, rotatividade e a lógica de permanecer

A rotatividade voluntária é um fenômeno processual. Antes do desligamento podem ocorrer avaliações sobre o trabalho, comparação com alternativas, episódios críticos, busca de vagas e mudanças graduais de vínculo. A intenção de sair é um indicador importante, porém não se confunde com a saída efetiva, pois condições externas e restrições pessoais interferem na decisão. Revisões de longo prazo também demonstram que nenhuma variável isolada explica adequadamente o fenômeno (Hom et al., 2017; Bolt et al., 2022).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Uma consequência prática dessa constatação é que retenção não deve ser tratada como campanha genérica para manter todos os empregados. Allen et al. (2010) defendem estratégias baseadas em evidências e ajustadas às causas reais de saída, enquanto Hausknecht et al. (2009) mostram que os motivos para permanecer variam conforme desempenho, posição e características do trabalho. O diagnóstico, portanto, deve anteceder a intervenção. Salários abaixo do mercado, liderança abusiva, ausência de perspectivas, sobrecarga e incompatibilidade de horários exigem respostas diferentes.

A teoria do enraizamento no trabalho amplia essa discussão ao explicar por que as pessoas permanecem. O construto reúne três dimensões: vínculos com pessoas e atividades; aderência entre indivíduo, trabalho, organização e comunidade; e sacrifícios percebidos em uma eventual saída. Mitchell et al. (2001) demonstraram que o enraizamento acrescenta capacidade explicativa à intenção de permanecer e ao desligamento voluntário. Essa perspectiva é especialmente útil para profissionais no início da carreira, porque a permanência pode depender tanto da qualidade da experiência organizacional quanto da construção de relações, identidade profissional e oportunidades futuras.

Neste ensaio, retenção é entendida como a continuidade voluntária do vínculo ao longo de um horizonte relevante para a organização e para o trabalhador. A ênfase no caráter voluntário evita considerar como sucesso situações em que a pessoa permanece apenas por ausência de alternativas. A retenção sustentável pressupõe que o vínculo possa ser renovado por experiências de trabalho percebidas como justas, coerentes e compatíveis com objetivos profissionais.

Retenção, intenção de permanecer e turnover são conceitos relacionados, mas distintos. A intenção de permanecer corresponde à disposição declarada de continuar no vínculo; a retenção corresponde à continuidade efetiva e voluntária; e o turnover representa o desligamento ou, em nível agregado, a taxa de movimentação de pessoas. Também não se devem usar como sinônimos satisfação, engajamento e identificação. Satisfação é uma avaliação do trabalho e de suas condições (Weiss, 2002); engajamento descreve investimento de energia

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

e presença nos papéis de trabalho (Saks, 2006); e identificação organizacional refere-se à incorporação do pertencimento à organização no autoconceito do indivíduo (Ashforth et al., 2008). Esses estados podem favorecer a permanência, mas nenhum deles equivale à retenção observada.

2.2 Geração Z: utilidade do recorte e limites da explicação geracional

A expressão Geração Z organiza um recorte demográfico útil para investigar a entrada de jovens no mercado de trabalho em um período marcado por digitalização, redes sociais, instabilidade econômica e mudanças nas formas de comunicação. Pesquisas aplicadas descrevem expectativas de aprendizagem rápida, feedback frequente, relações menos hierárquicas, integração tecnológica e flexibilidade (Schroth, 2019; Chillakuri, 2020; Gabrielova e Buchko, 2021). Revisões sobre carreira e gestão de talentos também apontam interesse por desenvolvimento, empregabilidade, coerência da marca empregadora e experiências de trabalho significativas (Barhate e Dirani, 2022; Vieira et al., 2024).

Entretanto, o recorte não deve ser confundido com uma essência psicológica. Lyons e Kuron (2014) observaram limitações metodológicas recorrentes em estudos geracionais, enquanto Rudolph et al. (2021) argumentam que categorias geracionais rígidas podem produzir explicações simplificadas e práticas de gestão discriminatórias. Pessoas com idade semelhante não compartilham necessariamente condições econômicas, escolaridade, profissão, responsabilidades familiares ou acesso a oportunidades. Mesmo dentro de uma mesma organização, dois jovens podem responder de forma oposta à mesma política de flexibilidade ou carreira.

A solução não é abandonar todo estudo sobre jovens trabalhadores, mas reformular a pergunta. Em vez de investigar “como reter a Geração Z” como se o grupo fosse homogêneo, convém examinar quais condições são particularmente relevantes para trabalhadores em transição entre formação e consolidação profissional, e se essas relações permanecem quando se controlam estágio de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

carreira, tempo de empresa e contexto ocupacional. A categoria geracional passa a funcionar como contexto de observação, não como causa suficiente.

Essa cautela também evita que práticas razoáveis sejam justificadas por estereótipos. Feedback claro, desenvolvimento, liderança respeitosa e segurança psicológica não são necessidades exclusivas de uma geração. O que pode variar é a intensidade, a forma de entrega e a relevância dessas condições em diferentes momentos da trajetória profissional. O desafio teórico é identificar mecanismos gerais e, depois, testar se sua força difere entre grupos e contextos.

2.3 Aderência, sentido e contrato psicológico

A aderência pessoa–organização descreve a compatibilidade entre características individuais e atributos organizacionais. A metanálise de Kristof-Brown et al. (2005) relaciona diferentes formas de aderência a atitudes e comportamentos no trabalho. Para a retenção, importa tanto a compatibilidade percebida de valores quanto a possibilidade de utilizar capacidades, alcançar objetivos e receber recursos necessários. Uma organização pode comunicar propósito e inovação, mas perder credibilidade se suas rotinas contradisserem esse discurso.

A coerência entre promessa e experiência é explicada pelo contrato psicológico: o conjunto de crenças do trabalhador sobre obrigações recíprocas na relação de emprego. A violação percebida desse contrato está associada a respostas negativas, incluindo menor satisfação e comprometimento e maior intenção de saída (Zhao et al., 2007). Em profissionais no início da carreira, expectativas formadas durante recrutamento e integração podem ser especialmente relevantes. Prometer autonomia sem delegar decisões, anunciar carreira acelerada sem critérios transparentes ou divulgar flexibilidade que depende do humor da chefia fragiliza o vínculo.

O sentido do trabalho não depende apenas de uma missão institucional grandiosa. Ele pode surgir da utilidade da tarefa, da compreensão de como o trabalho contribui para um resultado e da possibilidade de agir com autonomia

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

responsável. A teoria da autodeterminação sustenta que contextos capazes de apoiar autonomia, competência e relacionamento favorecem motivação de melhor qualidade e funcionamento mais sustentável (Deci et al., 2017). Para a retenção, isso sugere que o discurso de propósito só se torna relevante quando se traduz em tarefas compreensíveis, participação, aprendizagem e relações de respeito.

Convém diferenciar propósito pessoal e propósito organizacional. O primeiro diz respeito ao sentido que o indivíduo atribui à própria atividade e trajetória; o segundo corresponde à razão de existência e à contribuição declarada pela organização. A permanência não exige identidade completa entre ambos, mas compatibilidade suficiente e coerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas.

A marca empregadora acrescenta uma dimensão externa a esse processo. A literatura mostra que ela não se resume à comunicação de recrutamento; envolve a proposta de valor entregue ao empregado e a consistência da experiência ao longo do vínculo (Theurer et al., 2018). No debate sobre Geração Z, Vieira et al. (2024) identificam a conexão entre gestão de talentos e employer branding, mas essa conexão precisa ser tratada como relação entre promessa e prática, não como estratégia estética para atrair jovens.

2.4 Justiça, remuneração, suporte e desenvolvimento

O suporte organizacional percebido corresponde à avaliação de que a organização valoriza contribuições e se preocupa com o bem-estar do empregado. A revisão de Rhoades e Eisenberger (2002) e a atualização de Eisenberger et al. (2020) mostram que tratamento justo, apoio da liderança, recompensas e condições de trabalho contribuem para essa percepção. Quando a organização é vista como uma parte confiável da relação de troca, aumentam reciprocidade, comprometimento e disposição para permanecer.

A percepção de justiça constitui uma base dessa relação de troca. Justiça distributiva refere-se à equidade dos resultados, como remuneração e reconhecimento; justiça procedimental, à consistência dos critérios e processos;

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

justiça interpessoal, ao respeito no tratamento; e justiça informacional, à qualidade das explicações fornecidas (Colquitt et al., 2001). A remuneração não explica sozinha a permanência, mas tampouco deve ser tratada como fator secundário ou irrelevante. Evidências indicam que gestores podem subestimar sua importância e que seu efeito varia conforme nível salarial, alternativas disponíveis e percepção de equidade (Rynes et al., 2004). Reconhecimento, justiça e remuneração são necessidades amplas do trabalho, e não atributos exclusivos da Geração Z.

A liderança é um dos canais pelos quais políticas formais se transformam em experiência cotidiana. Uma prática de desenvolvimento pode existir no papel e falhar porque o gestor não libera tempo, não orienta ou distribui oportunidades de forma desigual. Estudos específicos com Geração Z destacam reconhecimento, flexibilidade e apoio, mas também revelam que a relevância de cada prática depende do contexto. No setor de mineração sul-africano, por exemplo, Kgarimetsa e Naidoo (2024) encontraram relações positivas de reconhecimento e arranjos flexíveis com retenção, enquanto oportunidades de desenvolvimento não apresentaram a relação esperada. O resultado reforça a necessidade de evitar receitas universais.

Segurança psicológica é a percepção de que o ambiente permite perguntas, dúvidas, discordâncias e admissão de erros sem risco interpessoal excessivo. A revisão de Edmondson e Lei (2014) e a metanálise de Frazier et al. (2017) associam esse clima a aprendizagem, expressão e desempenho. Para novos profissionais, a possibilidade de solicitar ajuda e testar competências pode influenciar a construção de confiança e pertencimento. Um ambiente que exige iniciativa, mas pune erros honestos, envia sinais contraditórios e compromete o contrato psicológico.

Feedback também precisa ser diferenciado de vigilância contínua. A metanálise de Anseel et al. (2015) mostra que a busca por feedback depende de características individuais e contextuais e pode favorecer adaptação e desempenho. Para cumprir função de desenvolvimento, o retorno deve ser específico, oportuno, orientado a comportamentos e acompanhado de espaço para diálogo. A frequência, sozinha, não garante qualidade. Comentários vagos,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

comparações públicas e mudanças constantes de critérios podem aumentar insegurança em vez de apoiar aprendizagem.

O crescimento de carreira completa esse conjunto. Weng et al. (2010) relacionam crescimento organizacional de carreira ao comprometimento, e Weng e McElroy (2012) mostram vínculos com comprometimento afetivo e intenção de saída. Crescimento não significa promoção imediata: inclui progresso em objetivos, desenvolvimento de capacidades, aumento de responsabilidades e percepção de evolução. Para organizações com poucas posições hierárquicas, trilhas laterais, projetos, certificações, mobilidade interna e enriquecimento de tarefas podem oferecer sinais concretos de futuro.

2.5 Flexibilidade, recursos digitais e desenho sustentável do trabalho

A flexibilidade aparece com frequência no discurso sobre Geração Z, mas o conceito abrange práticas distintas: horário variável, trabalho remoto ou híbrido, autonomia para organizar tarefas, banco de horas e possibilidade de conciliar compromissos. Sua utilidade depende da ocupação, da infraestrutura e da coordenação da equipe. Em funções presenciais, prometer o mesmo nível de flexibilidade de um trabalho digital pode ser inviável; ainda assim, previsibilidade de escala, troca organizada de turnos e autonomia local podem reduzir conflitos entre trabalho e vida pessoal.

A teoria das demandas e recursos do trabalho oferece uma estrutura para interpretar essas diferenças. Demandas exigem esforço e podem gerar desgaste quando intensas ou persistentes; recursos ajudam a atingir objetivos, reduzem custos e estimulam desenvolvimento (Bakker e Demerouti, 2017). A flexibilidade funciona como recurso quando aumenta autonomia e controle. Pode, porém, tornar-se fonte de demanda se ampliar disponibilidade permanente, ambiguidade, isolamento ou dificuldade de desconexão.

O mesmo raciocínio vale para tecnologia. Trabalhadores jovens podem ter familiaridade com aplicações digitais, mas isso não significa domínio automático de sistemas corporativos, segurança da informação ou processos específicos.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Recursos digitais favorecem retenção quando simplificam tarefas, ampliam acesso a informação e apoiam colaboração; prejudicam a experiência quando são instáveis, redundantes ou usados para intensificar controle. A integração inicial precisa ensinar tanto o trabalho quanto as regras sociais e tecnológicas da organização. Chillakuri (2020) destaca a relevância de um onboarding coerente com expectativas de novos profissionais, o que inclui clareza, apoio e socialização, e não apenas uma apresentação institucional.

Portanto, flexibilidade e tecnologia não constituem benefícios autossuficientes. Elas precisam ser combinadas com clareza de papéis, carga de trabalho razoável, suporte técnico, comunicação e critérios justos de avaliação. A retenção tende a ser afetada pela experiência completa do desenho do trabalho, e não pelo rótulo “híbrido”, “digital” ou “flexível”.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como ensaio teórico fundamentado em revisão bibliográfica estruturada. Seu objetivo foi explicar como fatores individuais, organizacionais e contextuais se articulam na intenção de permanecer e na retenção voluntária de profissionais classificados como Geração Z. A revisão serviu de base para integrar construtos de diferentes linhas de pesquisa e formular proposições teóricas; não foi tratada como revisão sistemática nem como levantamento exaustivo de toda a produção disponível.

Consultaram-se indexadores e portais acadêmicos de acesso público, incluindo SciELO e PubMed, além de registros DOI, páginas oficiais de periódicos e editoras. As referências de revisões reconhecidas também foram examinadas para localizar obras seminais. As combinações de busca incluíram, em português e inglês: “Geração Z”/“Generation Z”; “retenção de pessoas”/“employee retention”; “intenção de permanecer”/“intention to stay”; “turnover”; “job embeddedness”; “person–organization fit”; “psychological contract”; “perceived organizational support”; “organizational justice”; “psychological safety”; “career growth”; “feedback”; “pay” e “flexible work”.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Foram incluídos artigos revisados por pares diretamente relacionados à retenção, à intenção de permanência, à rotatividade ou aos mecanismos explicativos do modelo. Estudos sobre Geração Z foram mantidos quando tratavam de carreira, integração, gestão de talentos ou permanência no trabalho. E excluídos textos opinativos, documentos sem autoria ou metadados verificáveis, duplicatas bibliográficas e publicações que apenas mencionavam Geração Z sem analisar trabalho ou carreira. As obras anteriores a 2019 foram incluídas quando constituíam referências seminais necessárias à definição dos construtos.

Após a auditoria bibliográfica, o corpus final reuniu 31 publicações acadêmicas: sendo 21 trabalhos seminais publicados até 2018 e dez estudos contemporâneos publicados entre 2019 e 2026. As referências que constavam no rascunho inicial, mas não puderam ser confirmadas em fonte editorial ou registro bibliográfico confiável, foram removidas e não foram utilizadas na argumentação final.

A leitura e a categorização foram realizadas pelos autores em três etapas. Primeiro, separaram-se estudos gerais sobre rotatividade e permanência daqueles especificamente voltados à Geração Z. Em seguida, os achados foram agrupados por mecanismo explicativo, e não apenas por lista de práticas. Por fim, foram comparadas convergências, divergências e condições de fronteira. Desse procedimento resultaram três níveis de antecedentes — individual, organizacional e contextual —, quatro mecanismos explicativos e quatro proposições teóricas.

Por se tratar de ensaio teórico, a análise não busca calcular efeitos agregados. Seu propósito é construir relações conceituais sustentadas pela literatura, explicitar limites de generalização e propor um modelo que possa ser testado em pesquisas empíricas futuras.

4. Síntese teórica e proposições

A síntese a seguir está organizada de acordo com os três níveis destacados ao longo do ensaio. O primeiro tópico discute fatores individuais de alinhamento, sentido e expectativas; o segundo analisa práticas organizacionais de justiça,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

apoio, aprendizagem e crescimento; e o terceiro examina flexibilidade, tecnologia e desenho do trabalho em interação com o ambiente. Ao final, são apresentadas as condições de fronteira que limitam generalizações e explicam por que uma mesma prática pode produzir resultados diferentes.

4.1 Alinhamento entre valores, promessas e experiência

O primeiro eixo reúne aderência, sentido e contrato psicológico. Profissionais tendem a avaliar não apenas o conteúdo formal do cargo, mas a compatibilidade entre seus objetivos, o ambiente e as promessas feitas pela organização. Para trabalhadores em início de carreira, essa avaliação pode mudar rapidamente à medida que a experiência substitui as expectativas formadas no recrutamento.

A coerência é central. Uma empresa que declara valorizar inovação, mas pune questionamentos; que promete desenvolvimento, mas não oferece tempo para aprender; ou que divulga responsabilidade social sem refletir esse valor nas decisões cotidianas produz uma ruptura entre imagem e experiência. Aderência não é concordância total com todos os valores organizacionais, e sim compatibilidade suficiente para que a pessoa compreenda sua contribuição e não perceba conflito persistente entre identidade e trabalho.

O sentido atribuído ao trabalho fortalece a permanência quando está acompanhado de autonomia possível, domínio crescente e relações de pertencimento. Isoladamente, slogans de propósito podem aumentar expectativas e tornar a frustração mais intensa. Por isso, a relação entre propósito e retenção é mediada pela experiência concreta de cumprimento do contrato psicológico e pelo suporte percebido.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Proposição 1: Quanto maior a compatibilidade percebida entre valores e objetivos do profissional e as práticas efetivamente vividas na organização, maior tende a ser a intenção de permanecer, por meio do cumprimento do contrato psicológico, do suporte percebido e do fortalecimento do enraizamento no trabalho.

4.2 Relações de apoio, aprendizagem e futuro profissional

O segundo eixo trata da dimensão relacional da retenção. Lideranças próximas, respeitosas e capazes de orientar o desenvolvimento não substituem políticas organizacionais, mas determinam como elas são distribuídas e interpretadas. O gestor atua como fonte de informação, reconhecimento, justiça e acesso a oportunidades. Quando esse papel é exercido de forma inconsistente, o empregado pode atribuir a falha à organização como um todo.

Segurança psicológica e feedback de qualidade formam uma combinação especialmente importante no início da carreira. A pessoa precisa expor dúvidas para aprender, mas só fará isso se o custo interpessoal for aceitável. Precisa também receber retorno sobre seu desempenho, porém o feedback deve ser compreensível e acompanhado de meios para melhorar. A ausência de retorno gera incerteza; o excesso de controle produz dependência e ansiedade. O equilíbrio está em orientar sem retirar autonomia.

Perspectiva de crescimento transforma o presente em parte de uma trajetória. Quando critérios de progressão são obscuros ou oportunidades são distribuídas por proximidade pessoal, a expectativa de futuro diminui. Por outro lado, desenvolvimento pode ocorrer por experiências laterais, projetos, formação e ampliação gradual de responsabilidade. O mecanismo relevante é a percepção de que esforço e aprendizagem podem produzir evolução real.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Proposição 2: Liderança de apoio, segurança psicológica, feedback de qualidade e oportunidades visíveis de crescimento aumentam a intenção de permanecer ao fortalecer suporte organizacional percebido, competência, vínculos relacionais e comprometimento afetivo.

4.3 Flexibilidade e tecnologia como recursos, não como rótulos

O terceiro eixo reformula dois elementos frequentemente apresentados como demandas típicas da Geração Z: flexibilidade e tecnologia. O modelo proposto considera que ambos produzem efeitos por meio do desenho do trabalho. Uma política flexível tende a favorecer permanência quando aumenta autonomia, previsibilidade e capacidade de conciliação sem transferir riscos de coordenação para o empregado. Da mesma forma, uma ferramenta digital é recurso quando reduz obstáculos e amplia informação, mas se torna demanda quando gera disponibilidade contínua, duplicidade ou vigilância.

Essa interpretação explica por que práticas semelhantes podem ter efeitos diferentes. O trabalho híbrido pode ampliar concentração e qualidade de vida em uma equipe com metas claras e boa comunicação; em outra, pode gerar isolamento, reuniões excessivas e desigualdade de acesso. Uma plataforma de desempenho pode facilitar feedback; também pode reduzir a relação a indicadores incompletos. Portanto, o efeito sobre retenção depende da combinação entre autonomia, clareza, suporte e intensidade das demandas.

Para novos empregados, onboarding e socialização conectam esses elementos. A entrada na organização oferece sinais sobre o que é realmente valorizado, a quem recorrer e como aprender. Um processo de integração exclusivamente informacional, sem acompanhamento e relações, limita o desenvolvimento de vínculos. A experiência inicial pode confirmar ou contradizer as promessas de recrutamento e influenciar precocemente a decisão de procurar outra oportunidade.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Proposição 3: Flexibilidade e recursos digitais aumentam a intenção de permanecer quando funcionam como recursos do trabalho — ampliando autonomia, clareza, suporte e capacidade de execução —, mas podem reduzir a permanência quando intensificam demandas, ambiguidade, isolamento ou controle.

4.4 Condições de contorno: carreira, mercado e heterogeneidade

O modelo não pressupõe que as relações anteriores sejam exclusivas ou igualmente fortes entre todos os profissionais classificados como Geração Z. A importância do crescimento pode ser maior em fases de exploração de carreira; a flexibilidade pode variar conforme responsabilidades pessoais; e a disposição para sair depende das alternativas percebidas. Setores com escassez de mão de obra, ocupações regulamentadas, trabalhos presenciais e mercados locais restritos produzem estruturas de oportunidade diferentes.

Além disso, a permanência tem significados distintos. Para uma pessoa, ficar pode representar compromisso e desenvolvimento; para outra, impossibilidade de mobilidade. Pesquisas que medem apenas intenção de permanecer, sem avaliar qualidade do vínculo e alternativas externas, podem interpretar como retenção positiva uma permanência defensiva. A análise deve incluir condições objetivas e subjetivas.

A categoria geracional, portanto, deve entrar no modelo como marcador contextual a ser testado, não como explicação automática. Estudos comparativos precisam controlar idade, estágio de carreira, tempo de organização, profissão e período. Estudos exclusivos com jovens devem descrever a amostra com precisão e evitar generalizar resultados setoriais para toda uma geração.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Proposição 4: A força das relações entre práticas organizacionais, mecanismos psicológicos e intenção de permanecer varia conforme estágio de carreira, alternativas de emprego, ocupação, setor, condições socioeconômicas e diferenças individuais; uma vez considerados esses fatores, o efeito atribuído ao pertencimento geracional tende a ser reduzido ou reespecificado.

5. Modelo integrativo proposto

A Figura 1 representa a síntese do ensaio. Os três conjuntos de antecedentes: alinhamento e sentido, relações e desenvolvimento, e desenho do trabalho, influenciam a permanência por meio de quatro mecanismos: cumprimento do contrato psicológico, suporte organizacional percebido, enraizamento no trabalho e comprometimento afetivo. Esses mecanismos não são etapas rígidas nem mutuamente exclusivas. Eles podem ocorrer simultaneamente e reforçar-se. As condições de contorno atravessam todo o modelo. Estágio de carreira e alternativas de emprego alteram a avaliação de custos e oportunidades; ocupação e setor delimitam quais práticas são possíveis; condições socioeconômicas afetam mobilidade; e diferenças individuais mudam a importância relativa de autonomia, estabilidade, relacionamento e crescimento. A Geração Z aparece como contexto histórico e demográfico, mas não como seta causal independente.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Figura 1 – Modelo explicativo da intenção de permanecer e da retenção voluntária



Fonte: elaboração própria.

6. Contribuições, implicações e agenda de pesquisa

6.1 Contribuições teóricas

A primeira contribuição é conceitual: o artigo separa características atribuídas a uma geração dos mecanismos que efetivamente podem explicar a permanência. Desenvolvimento, reconhecimento, flexibilidade e propósito deixam de ser itens de uma lista e passam a ser analisados pelo modo como afetam contrato psicológico, suporte, enraizamento e comprometimento. Essa mudança permite formular hipóteses testáveis e comparar contextos.

A segunda contribuição é a integração de níveis. A retenção não decorre apenas de preferências individuais nem apenas de políticas de recursos humanos. Ela emerge da interação entre compatibilidade, relações, desenho do trabalho e oportunidades externas. Um profissional pode valorizar flexibilidade, mas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

permanecer principalmente pelos vínculos e pelo crescimento; outro pode ter boa liderança e sair porque o mercado oferece uma alternativa muito superior. O modelo admite combinações e evita explicações monocausais.

A terceira contribuição é crítica. Ao incorporar condições de contorno, o ensaio reduz o risco de essencialismo geracional. A literatura específica sobre Geração Z oferece sinais úteis e crescentes, inclusive evidências recentes de fatores ligados à retenção (Kgarimetsa e Naidoo, 2024; Wei e Yazid, 2026). Entretanto, tais resultados precisam ser acumulados com desenhos capazes de distinguir coorte de idade, estágio de carreira e contexto. A proposição 4 torna essa distinção parte do modelo, e não uma ressalva final.

A quarta contribuição está no entendimento da flexibilidade e da tecnologia. Em vez de tratá-las como benefícios universalmente positivos, o artigo as situa na lógica de demandas e recursos. Essa formulação explica efeitos contraditórios e direciona a mensuração para autonomia, clareza, carga, suporte e coordenação. Também evita pressupor competência digital homogênea apenas com base na idade.

6.2 Implicações gerenciais

Para a prática, o primeiro passo é substituir programas genéricos de “retenção da Geração Z” por diagnóstico segmentado. Entrevistas de permanência, dados de desligamento, pesquisas de clima e indicadores de mobilidade interna podem revelar causas por área, gestor, ocupação e tempo de empresa. A segmentação deve ser funcional e contextual, não baseada apenas na idade.

O segundo passo é revisar a consistência da experiência. Promessas de recrutamento, critérios de progressão, políticas de flexibilidade e práticas reais das lideranças precisam ser comparados. Pequenas rupturas recorrentes podem ser mais prejudiciais do que a ausência de um benefício. Clareza sobre o que a organização pode oferecer tende a ser mais sustentável do que uma proposta de valor exagerada.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

O terceiro passo é fortalecer a capacidade dos gestores. Liderança de apoio não significa permissividade nem feedback constante sobre qualquer atividade. Significa estabelecer expectativas, acompanhar, reconhecer contribuições, tratar erros de aprendizagem de forma justa e criar acesso a desenvolvimento. Para avaliar essa capacidade, a organização pode combinar indicadores de resultados com dados de segurança psicológica, qualidade do feedback, mobilidade e rotatividade por equipe.

O quarto passo é desenhar crescimento de modo plural. Nem todas as organizações podem oferecer promoções rápidas, mas todas podem tornar critérios mais transparentes e criar formas de progresso. Projetos temporários, mentoria, certificações, rotação, ampliação de escopo e trilhas técnicas são alternativas. O desenvolvimento deve ser conectado a oportunidades reais; cursos sem aplicação podem aumentar a empregabilidade externa sem fortalecer o vínculo interno.

O quinto passo é avaliar flexibilidade e tecnologia pela experiência produzida. A pergunta não deve ser apenas quantos dias de trabalho remoto existem, mas se há autonomia, previsibilidade, equidade, coordenação e desconexão. Da mesma forma, a adoção de plataformas deve ser acompanhada por treinamento, suporte e redução de processos redundantes. Uma experiência digital ruim comunica desorganização e pode contradizer a imagem de empresa inovadora.

Por fim, retenção não deve se transformar em objetivo absoluto. Desligamentos também podem ser funcionais, e tentativas de manter pessoas sem aderência ou sem perspectiva podem prolongar relações insatisfatórias. A gestão responsável busca reduzir saídas evitáveis, preservar conhecimentos críticos e oferecer uma experiência justa, inclusive quando a relação termina.

6.3 Agenda de pesquisa

O modelo pode ser testado por estudos longitudinais que acompanhem a evolução do contrato psicológico, do suporte, do enraizamento e da intenção de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

permanecer desde a entrada na organização. Medidas em diferentes momentos permitiriam observar como eventos críticos e mudanças de liderança alteram o vínculo, reduzindo a dependência de levantamentos transversais.

Pesquisas multinível também são necessárias. Práticas podem ser formalmente iguais, mas variar entre gestores e equipes. A análise simultânea de nível individual, de equipe e organizacional ajudaria a identificar se segurança psicológica, feedback e rotatividade se agrupam em determinadas unidades. Dados de saída efetiva, e não apenas intenção, devem ser incorporados sempre que possível.

Comparações geracionais precisam empregar desenhos adequados. Painéis, séries temporais, amostras com sobreposição de idades e modelos idade–período–coorte podem oferecer inferências mais prudentes do que comparações simples entre grupos. Quando isso não for possível, pesquisadores devem relatar a limitação e evitar linguagem causal.

No contexto brasileiro, há espaço para investigar setores, regiões, níveis de qualificação e modalidades contratuais. O modelo pode produzir resultados diferentes em indústria, comércio, serviços profissionais e administração pública. Também é relevante analisar como desigualdade de oportunidades, deslocamento, remuneração e informalidade condicionam o significado de flexibilidade e permanência.

7. Considerações finais

Este ensaio buscou compreender como fatores individuais, organizacionais e contextuais se articulam para favorecer a permanência de profissionais classificados como Geração Z. A literatura indica que aderência, coerência entre promessa e experiência e contrato psicológico ajudam a explicar o vínculo no nível individual (Kristof-Brown et al., 2005; Zhao et al., 2007); justiça, suporte, segurança psicológica, feedback e crescimento estruturam o nível organizacional (Colquitt et al., 2001; Rhoades e Eisenberger, 2002; Frazier et al., 2017; Weng et al., 2010); e

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

demandas, recursos, flexibilidade, tecnologia e alternativas de emprego delimitam o nível contextual (Bakker e Demerouti, 2017; Hom et al., 2017).

As proposições formuladas mostram que a intenção de permanecer constitui um resultado proximal, influenciado por cumprimento do contrato psicológico, suporte percebido, enraizamento e comprometimento afetivo, enquanto a retenção voluntária efetiva é um resultado posterior que também depende de oportunidades e restrições externas (Mitchell et al., 2001; Hom et al., 2017). Assim, permanência desejada não deve ser confundida com permanência por falta de alternativas.

A contribuição central está em aproveitar as três perspectivas identificadas no trabalho — indivíduo, organização e ambiente — sem transformar a Geração Z em explicação determinística. As fronteiras da coorte variam, e os resultados podem refletir idade, estágio de carreira, período histórico e contexto ocupacional, motivo pelo qual comparações geracionais exigem cautela (Lyons e Kuron, 2014; Rudolph et al., 2021). Reconhecimento, remuneração justa, desenvolvimento e apoio não são necessidades exclusivas de uma geração, embora sua forma e relevância possam variar entre grupos e situações.

O estudo apresenta limitações próprias de um ensaio teórico fundamentado em revisão bibliográfica estruturada. O corpus foi selecionado para sustentar a construção conceitual e não representa um mapeamento exaustivo de todas as publicações. Pesquisas futuras devem testar longitudinalmente as proposições, utilizar medidas de saída efetiva e comparar setores, ocupações, regiões e modalidades de trabalho.

Para a Administração, a principal implicação é que retenção sustentável não resulta de uma lista de benefícios atribuídos a jovens profissionais. Ela depende de diagnóstico, justiça, promessas realistas, liderança de apoio, oportunidades concretas de crescimento e desenho do trabalho compatível com as condições de execução (Allen et al., 2010; Rynes et al., 2004; Eisenberger et al., 2020). Organizações que tratam essas dimensões de forma coerente tendem a reduzir saídas evitáveis sem recorrer a estereótipos geracionais.

Referências

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Allen, David G., Philip C. Bryant, e Jeffrey M. Vardaman. "Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies." *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, nº 2, 2010, pp. 48–64. *Crossref*, https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48.

Anseel, Frederik, et al. "How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior." *Journal of Management*, vol. 41, nº 1, 2015, pp. 318–48. *Crossref*, https://doi.org/10.1177/0149206313484521.

Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison, e Kevin G. Corley. "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions." *Journal of Management*, vol. 34, nº 3, 2008, pp. 325–74. *Crossref*, https://doi.org/10.1177/0149206308316059.

Bakker, Arnold B., e Evangelia Demerouti. "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, nº 3, 2017, pp. 273–85. *Crossref*, https://doi.org/10.1037/ocp0000056.

Barhate, Bhuvanesh, e Khalil M. Dirani. "Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review." *European Journal of Training and Development*, vol. 46, nº 1/2, 2022, pp. 139–57. *Crossref*, https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124.

Bolt, Elizabeth E. T., Jonathan Winterton, e Karen Cafferkey. "A Century of Labour Turnover Research: A Systematic Literature Review." *International Journal of Management Reviews*, vol. 24, nº 4, 2022, pp. 555–76. *Crossref*, https://doi.org/10.1111/ijmr.12294.

Chillakuri, Bharat. "Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding." *Journal of Organizational Change Management*, vol. 33, nº 7, 2020, pp. 1277–96. *Crossref*, https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058.

Colquitt, Jason A., et al. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nº 3, 2001, pp. 425–45. *Crossref*, https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425.

Deci, Edward L., Anja H. Olafsen, e Richard M. Ryan. "Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, 2017, pp. 19–43. *Crossref*, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Edmondson, Amy C., e Zhike Lei. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, 2014, pp. 23–43. *Crossref*, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades Shanock, e Xueqi Wen. "Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 7, 2020, pp. 101–24. *Crossref*, https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917.

Frazier, M. Travis, et al. "Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension." *Personnel Psychology*, vol. 70, nº 1, 2017, pp. 113–65. *Crossref*, https://doi.org/10.1111/peps.12183.

Gabrielova, Katerina, e Aaron A. Buchko. "Here Comes Generation Z: Millennials as Managers." *Business Horizons*, vol. 64, nº 4, 2021, pp. 489–99. *Crossref*, https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013.

Hausknecht, John P., Julianne Rodda, e Michael J. Howard. "Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying." *Human Resource Management*, vol. 48, nº 2, 2009, pp. 269–88. *Crossref*, https://doi.org/10.1002/hrm.20279.

Hom, Peter W., et al. "One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research." *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, nº 3, 2017, pp. 530–45. *Crossref*, https://doi.org/10.1037/apl0000103.

Kgarimetsa, Tshegofatso S., e Chris Naidoo. "Effect of Employee Recognition and Flexible Working Arrangement on Generation Z Retention." *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 22, 2024, art. a2770. *Crossref*, https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2770.

Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, e Erin C. Johnson. "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit." *Personnel Psychology*, vol. 58, nº 2, 2005, pp. 281–342. *Crossref*, https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.

Lyons, Sean, e Lisa Kuron. "Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, nº S1, 2014, pp. S139–S157. *Crossref*, https://doi.org/10.1002/job.1913.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Mitchell, Terence R., et al. "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover." *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 6, 2001, pp. 1102–21. *Crossref*, https://doi.org/10.5465/3069391.

Rhoades, Linda, e Robert Eisenberger. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nº 4, 2002, pp. 698–714. *Crossref*, https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

Rudolph, Cort W., et al. "Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward." *Journal of Business and Psychology*, vol. 36, nº 6, 2021, pp. 945–67. *Crossref*, https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2.

Rynes, Sara L., Barry Gerhart, e Kathleen A. Minette. "The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do." *Human Resource Management*, vol. 43, nº 4, 2004, pp. 381–94. *Crossref*, https://doi.org/10.1002/hrm.20031.

Saks, Alan M. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, nº 7, 2006, pp. 600–19. *Crossref*, https://doi.org/10.1108/02683940610690169.

Schroth, Holly. "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?" *California Management Review*, vol. 61, nº 3, 2019, pp. 5–18. *Crossref*, https://doi.org/10.1177/0008125619841006.

Theurer, Christian P., et al. "Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, nº 1, 2018, pp. 155–79. *Crossref*, https://doi.org/10.1111/ijmr.12121.

Vieira, Joana, Cláudia Geraldo Costa, e Valter Santos. "Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review Through the Lens of Employer Branding." *Administrative Sciences*, vol. 14, nº 3, 2024, art. 49. *Crossref*, https://doi.org/10.3390/admsci14030049.

Wei, Ji, e Zafir Yazid. "Factors Influencing the Retention of Generation Z: A Systematic Review." *Multidisciplinary Reviews*, vol. 9, nº 9, 2026, art. e2026444. *Crossref*, https://doi.org/10.31893/multirev.2026444.

Weiss, Howard M. "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences." *Human Resource Management Review*, vol. 12, nº 2, 2002, pp. 173–94. *Crossref*, https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/07/2026 - **Accepted:** 11/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/kswy5d66
Pages: 1-26

Weng, Qingxiong, e James C. McElroy. "Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, nº 2, 2012, pp. 256–65. *Crossref*, https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014.

Weng, Qingxiong, et al. "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, nº 3, 2010, pp. 391–400. *Crossref*, https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003.

Zhao, Hao, et al. "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, vol. 60, nº 3, 2007, pp. 647–80. *Crossref*, https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x.

CC BY